







DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

PROGRAMA DE DOCTORADO INTERUNIVERSITARIO EN MARKETING

TESIS DOCTORAL

LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS NUEVAS EMPRESAS  
INTERNACIONALES. EL PAPEL DEL *ENGAGEMENT*.

Miguel Ángel Hernández Arenas

DIRECTORES DE TESIS:

Profesores Dr. Andreu Blesa Pérez y Dra. María Ripollés Meliá

Castellón, mayo del 2017



*Aunque se parta de la nada, se puede llegar muy lejos si en las primeras etapas de la vida se inculcaron a la persona los valores adecuados que regirán toda su vida.*

*(Dedicación para mis padres, Miguel y Brígida)*



# Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento a los directores de tesis, profesores Dr. Andreu Blesa y Dra. María Ripollés, por su inestimable ayuda y paciencia que me han ido proporcionando a lo largo de toda la investigación. También, agradecer a la Universitat Jaume I y a la Universitat de València por sus enseñanzas y brindarme la oportunidad de poder realizar esta tesis.

En lo que respecta a la selección de los casos, agradecemos especialmente toda la ayuda y cooperación prestada por el Parc Científic Tecnològic i Empresarial de la Universitat Jaume I de Castellón, el cual ha proporcionado información y asistencia en la introducción del proyecto de investigación a otros parques tecnológicos, así como agradecemos también la colaboración de las empresas que han participado para la realización de esta tesis. Del mismo modo, agradecer la colaboración y ayuda recibida por parte del Parc Científic de la Universitat de València y del Parque Científico y Empresarial de la Universitat Miguel Hernández de Elche.

Estimamos oportuno agradecer sinceramente la generosa predisposición de todas las personas a ser entrevistadas, ya que en varias empresas se superó en gran medida el mínimo de entrevistas que en un principio habíamos planeado realizar.

Y, por último, agradecer especialmente todo el apoyo que me han prestado mis seres queridos, especialmente mi mujer, Silvia, que ha vivido casi tan intensamente como yo la realización de la tesis.

Miguel Ángel Hernández Arenas, mayo del 2017.



*El principal activo competitivo de cualquier organización es su gente*

*(Band, Scanlan y Tustin, 1994)*



# Índice de contenidos

RESUMEN .....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	3
1.1. Importancia de la investigación .....	3
1.2. Objetivos y enfoque de la investigación .....	9
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA .....	11
2.1. Unidad de análisis: Las nuevas empresas internacionales.....	11
2.1.1. Los enfoques incrementales y las nuevas empresas internacionales .....	15
2.1.2. La teoría del emprendimiento internacional .....	16
2.1.3. La teoría de los recursos y las capacidades.....	19
2.1.4. La teoría de las capacidades dinámicas .....	21
2.1.5. La teoría de las redes .....	22
2.2. La gestión de los recursos humanos.....	29
2.2.1. Diversidad de los sistemas de recursos humanos .....	30
2.2.2. Políticas y prácticas de recursos humanos .....	35
2.2.3. Relaciones entre los sistemas, las políticas y las prácticas con el rendimiento de la empresa .....	53
2.2.4. Tipos de relaciones entre las variables del sistema de recursos humanos..	56
2.3. El <i>engagement</i> laboral .....	59
2.3.1. Conceptualización de la variable <i>engagement</i> .....	59
2.3.2. El <i>engagement</i> y la gestión de los recursos humanos.....	71
2.3.3. Marcos teóricos de estudio del <i>engagement</i> .....	72
2.3.4. Antecedentes del <i>engagement</i> .....	76
2.3.5. Consecuencias del <i>engagement</i> .....	82
3. MODELO DE ANÁLISIS.....	87
4. METODOLOGÍA.....	91
4.1. Justificación de la metodología empleada en la investigación .....	91
4.2. Definición de la población .....	97
4.3. Descripción del trabajo de campo .....	98

4.4. Descripción de los casos.....	99
4.5. Descripción del proceso de recogida de datos.....	104
4.6. Análisis de los datos .....	105
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	107
5.1. Objetivo 1: Descripción de las prácticas de recursos humanos que implementan las nuevas empresas internacionales .....	107
5.1.1. Política de reclutamiento .....	107
5.1.2. Política de selección.....	109
5.1.3. Política de formación .....	111
5.1.4. Política de gestión del rendimiento .....	115
5.1.5. Política de remuneración .....	117
5.1.6. Política de incentivos .....	117
5.1.7. Política de seguridad laboral .....	120
5.1.8. Política de involucración.....	121
5.1.9. Política de diseño del trabajo .....	127
5.2. Objetivo 2: Efecto de las prácticas de recursos humanos en el <i>engagement</i> del empleado .....	135
5.2.1. Política de reclutamiento .....	135
5.2.2. Política de selección.....	135
5.2.3. Política de formación .....	136
5.2.4. Política de gestión del rendimiento .....	139
5.2.5. Política de remuneración .....	140
5.2.6. Política de incentivos .....	142
5.2.7. Política de seguridad laboral .....	144
5.2.8. Política de involucración.....	145
5.2.9. Política de diseño del trabajo .....	152
5.3. Objetivo 3: Resultados del <i>engagement</i> en el empleado .....	159
5.4. Propuesta de modelo teórico resultante del análisis de los recursos humanos en las nuevas empresas internacionales y sus efectos en el <i>engagement</i> .....	167
6. CONCLUSIONES .....	177

BIBLIOGRAFÍA .....	183
ANEXOS .....	243
Anexo 1: Guion de la entrevista realizada al directivo .....	243
Anexo 2: Guion de la entrevista realizada al empleado.....	244
Anexo 3: Cuadro detallado de las prácticas de recursos humanos implementadas por las nuevas empresas internacionales .....	245
Anexo 4: Cuadro detallado de los efectos de las prácticas de recursos humanos como antecedentes del <i>engagement</i> del empleado.....	248

## Índice de tablas

Tabla 1: Algunas expresiones en inglés del fenómeno de la rápida internacionalización. .....	13
Tabla 2: Distintas definiciones del emprendimiento internacional. ....	17
Tabla 3: Principales características de las nuevas empresas internacionales.....	26
Tabla 4: Algunas definiciones de los sistemas de prácticas empleadas en la literatura. .....	32
Tabla 5: Ejemplos de políticas y prácticas que componen distintos sistemas de recursos humanos. ....	34
Tabla 6: Prácticas de recursos humanos que pueden componer cada política. ....	51
Tabla 7: Esquema de ordenación de las políticas y las prácticas de recursos humanos. .....	54
Tabla 8: Definiciones de <i>engagement</i> . ....	65
Tabla 9: Mayores aportaciones al concepto de <i>engagement</i> .....	67
Tabla 10: Antecedentes del <i>engagement</i> desde un punto de vista psicológico. ....	76
Tabla 11: Investigaciones abordando la gestión de los recursos humanos y los antecedentes del <i>engagement</i> . ....	80
Tabla 12: Efectos como consecuencia del <i>engagement</i> y ejemplos de investigaciones. .....	84
Tabla 13: Pruebas aplicables a la investigación empírica del estudio de casos .....	96
Tabla 14: Resumen de la situación de las nuevas empresas internacionales al momento de realizar las entrevistas. ....	103
Tabla 15: Cuadro resumen de las prácticas de recursos humanos implementadas por las nuevas empresas internacionales. ....	132
Tabla 16: Cuadro resumen de los efectos de las prácticas de recursos humanos como antecedentes del <i>engagement</i> del empleado. ....	158
Tabla 17: Cuadro resumen de las propuestas. ....	163

## Índice de figuras

Figura 1: Modelo de análisis.....	90
Figura 2: Modelo de investigación propuesto. ....	176

# Lista de abreviaciones

*Abreviación y significado en español y en inglés*

AMO	Habilidades, Motivación, Oportunidad / Ability, Motivation, Opportunity
EI	Emprendimiento Internacional / International Entrepreneurship
GRRHH	Gestión de los Recursos Humanos / Human Resource Management
MR-D	Modelo de los Recursos y las Demandas laborales / Job Demands-Resources Model
NEI	Nueva Empresa Internacional / International New Venture
OE	Orientación Emprendedora / Entrepreneurial Orientation
RRHH	Recursos Humanos / Human Resources
TCR	Teoría de la Conservación de los Recursos / Conservation of Resources Theory
TIS	Teoría del Intercambio Social / Social Exchange Theory
TR	Teoría de las Redes / Network Approach
TRC	Teoría de los Recursos y las Capacidades / Resource-Based View



## RESUMEN

Las nuevas empresas internacionales forman un colectivo importante y creciente dentro de la economía de un país. Sin embargo, en la literatura parece haber pasado desapercibido el estudio de la gestión de los recursos humanos en estas empresas, así como la implicación que experimentan sus empleados. Dos factores, que se consideran vitales para la obtención de la ventaja competitiva y el éxito de estas empresas.

Esta investigación trata de aportar un mayor conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos, las actitudes y los comportamientos de los empleados y su relación con los resultados de las nuevas empresas internacionales.

Palabras clave: *Engagement*, recursos humanos, sistemas de prácticas de recursos humanos, nuevas empresas internacionales, emprendimiento internacional, orientación al empleado, orientación emprendedora del empleado.



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Importancia de la investigación

En la teoría de la internacionalización escasean las investigaciones acerca de la importancia de las características actitudinales y de comportamientos de los empleados, es decir, de lo que en inglés se conoce como su *engagement* en el proceso de internacionalización, a pesar de que puede ser un factor muy importante en este proceso<sup>1</sup>. El *engagement* laboral puede definirse como “un estado de mente satisfactoriamente positivo y relacionado con el trabajo caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción” que experimenta el individuo cuando realiza sus tareas (Schaufeli *et al.*, 2002: 74).

El *engagement* laboral ha despertado el interés de los académicos en los últimos años (Christian, Garza y Slaughter, 2011; Kopperud, Martinsen y Humborstad, 2014; Saks y Gruman, 2014). La dirección de la empresa y los responsables de los recursos humanos se han interesado por la relación entre el *engagement* y los resultados empresariales, ya que parece que mejorar el nivel de aquel puede ser bueno para el negocio (Attridge, 2009). Para la gestión empresarial el *engagement* resulta ser atractivo ya que la literatura sugiere que el *engagement* impulsa buenos resultados en los balances (Macey y Schneider, 2008; Rasli *et al.*, 2012), siendo a la vez beneficioso para el individuo y para la empresa, puesto que parece influir en cómo los empleados realizan su trabajo y llevan a cabo sus tareas (Demerouti y Cropanzano, 2010; Halbesleben, 2010). El *engagement* puede marcar la diferencia para los empleados y ser clave para conseguir la ventaja competitiva y el éxito de la empresa (Bakker *et al.*, 2008; Macey *et al.*, 2009; Rich, LePine y Crawford, 2010; Gruman y Saks, 2011), reconociendo la literatura que se merece una mayor atención (Christian, Garza y Slaughter, 2011).

En la literatura especializada el *engagement* laboral ha recibido una atención creciente como variable importante a la hora de explicar el rendimiento empresarial (Macey *et al.*, 2009). Varios autores han estudiado a través de meta-análisis las relaciones que hay entre el *engagement* y los resultados a nivel empresarial, como la productividad, el beneficio y las ventas (Harter, Schmidt y Hayes, 2002; Christian, Garza y Slaughter, 2011).

Las investigaciones han sugerido que el *engagement* es clave para conseguir las actitudes, los comportamientos y el desempeño necesarios de los empleados. Además,

---

<sup>1</sup> Según el diccionario de HarperCollins Publishers (Butterfield, Gonzalez y Breslin, 1995), el término inglés “*engagement/engage*” puede ser traducido al español como compromiso, involucrar, dedicarse a, ocuparse en, engranar con, si bien las investigaciones en español incorporan el término en inglés sin ninguna traducción (Salanova *et al.*, 2000; Salanova *et al.*, 2001; Martínez Martínez y Salanova Soria, 2003; Salanova Soria y Schaufeli, 2004; Extremera, Montalbán y Rey, 2005; Vila Lopez, Kuester Boluda y Pardo Sanden, 2012), ya que no se ha encontrado una traducción equivalente en lengua española (Salanova Soria y Schaufeli, 2004). En línea con los anteriores trabajos, para esta investigación utilizaremos el término en inglés.

las organizaciones que poseen empleados con *engagement* obtienen un mayor beneficio empresarial y accionarial, mayor productividad, mayor retención de empleados (Harter, Schmidt y Hayes, 2002; Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006; Macey *et al.*, 2009; Crawford, LePine y Rich, 2010) e incluso mayor satisfacción de los clientes (Salanova, Agut y Peiro, 2005).

El *engagement* es necesario en las empresas de hoy en día para enfrentarse a los numerosos retos con los que se encuentran (Schaufeli y Salanova, 2007). Los empleados hacen una labor crítica en la innovación, el rendimiento de la empresa, la competitividad y el éxito del negocio, de tal forma que las empresas modernas se centran en la gestión del capital humano, más que en el control de la empresa y en los principios económicos de reducción de costes, de eficiencia y de flujo de caja (Bakker y Schaufeli, 2008).

Las empresas modernas esperan que los empleados sean proactivos y muestren iniciativas, colaboren fluidamente con sus compañeros, asuman responsabilidades, se comprometan con altos estándares de rendimiento de calidad, siendo enérgicos, dedicados y absortos en su trabajo o, con otras palabras, las empresas necesitan trabajadores con *engagement* (Bakker *et al.*, 2008; Bakker y Schaufeli, 2008). Los empleados con *engagement* son enérgicos y entusiastas sobre su trabajo, lo que les hace rendir mejor que los que no sienten *engagement*, además de invertir más esfuerzo en su trabajo del que formalmente se espera de ellos (Halbesleben y Wheeler, 2008; Bakker, 2011). Los trabajadores con *engagement* muestran una actitud positiva hacia el trabajo, que les permite interactuar activamente en su ambiente laboral (Costa, Passos y Bakker, 2014). Además, tienden a mostrar altos niveles de autoeficacia (Bakker, 2009) y compromiso con la organización (Demerouti *et al.*, 2001a), trabajando más horas de lo debido (Schaufeli, Taris y Rhenen, 2008), ayudando a sus colegas cuando es necesario (Halbesleben y Wheeler, 2008) y soportando bien los ambientes de estrés (Demerouti *et al.*, 2001b). Por ello, se recomienda que los sistemas de gestión fomenten el *engagement* laboral del empleado para conseguir un mayor rendimiento empresarial (Gruman y Saks, 2011).

Las investigaciones sobre *engagement* se han dirigido sobre todo a analizar empleados a nivel individual en diferentes sectores, tales como servicios de salud y de enseñanza y en varios tipos de empresas, pequeñas, grandes, públicas o privadas (Bailey *et al.*, 2017). Sin embargo, no parece que se haya investigado el *engagement* de los empleados en las nuevas empresas internacionales.

Las últimas décadas han sido testigos de un gran crecimiento de las pequeñas y medianas empresas que se internacionalizan al poco tiempo de fundarse (Glaister *et al.*, 2014). A este tipo de empresas se les conoce como nuevas empresas internacionales (NEI). Las NEI han sido definidas como una unidad de negocio que, desde la concepción, busca obtener ventajas competitivas y significativas a partir del uso de los recursos y de la venta de sus productos en diferentes países (Oviatt y McDougall, 1994). Según Eurofund (2012), las NEI forman casi una quinta parte del total de las empresas nuevas europeas y suelen contratar a más empleados que las nuevas empresas orientadas al mercado nacional, esperándose que esta tendencia continúe creciendo.

Este tipo de empresas internacionales y las habilidades del emprendedor para crearlas es un tema de investigación de creciente importancia (Aspelund, Madsen y Moen,

2007; Cesinger *et al.*, 2012). Las investigaciones llevadas a cabo muestran que estas empresas forman un segmento importante de la economía moderna (Burgel y Murray, 2000; Rennie, 1993) con una gran presencia dentro del conjunto de empresas internacionales (Moen y Servais, 2002; Knight y Cavusgil, 2004) y están incrementando su importancia y predominio en la competencia internacional (Aspelund y Moen, 2001; Aspelund, Madsen y Moen, 2007).

La estrategia de internacionalización que siguen las NEI depende de las características internas de la empresa, no siendo una decisión al azar (Mudambi y Zahra, 2007). Las NEI están dirigidas normalmente por un directivo o grupo de directivos con un conjunto de competencias y capacidades exclusivas, que les permite combinar los recursos en diferentes mercados extranjeros de la mejor forma para alcanzar un rápido crecimiento internacional después de la fundación de la empresa (Andersson, Evers y Kuivalainen, 2014).

Por su parte, los empleados de las NEI están expuestos a las mismas oportunidades, entorno y circunstancias que otros tipos de empresas. No obstante, parece ser que las NEI suelen destacar en resultados y en rapidez sobre esas otras empresas. Por ello, nos preguntamos si puede haber alguna fuerza motivadora en el personal que influye en los resultados superiores de las NEI y que les posibilita el rápido desarrollo internacional. Esta fuerza impulsora puede ser el *engagement* que los empleados experimenten en sus puestos de trabajo. De hecho, Evers, Andersson y Hannibal (2012) ya sugieren que en las NEI el *engagement* de los empleados les permite desarrollar capacidades dinámicas dentro y fuera de la empresa.

El incremento de la importancia de las NEI se ha correspondido con una gran cantidad de investigaciones (Glaister *et al.*, 2014) acerca de sus características y de sus emprendedores (Evangelista, 2005; Spence *et al.*, 2011; Kalinic y Forza, 2012; Rasmussen *et al.*, 2012; Odorici y Presutti, 2013), las razones por las que las NEI se internacionalizan de una manera rápida y temprana (Rialp *et al.*, 2005; Zou y Ghauri, 2010; Taylor y Jack, 2013), la relación entre las formas de entrada, la ventaja competitiva y el compromiso de recursos (Gassmann y Keupp, 2007; Ripollés, Blesa y Monferrer, 2012; Zhang y Dai, 2013), la importancia del conocimiento en el proceso de internacionalización (Gassmann y Keupp, 2007; Presutti *et al.*, 2007; Nordman y Melén, 2008), las dificultades de elección del canal de distribución (Gabrielsson y Kirpalani, 2004; Gabrielsson y Gabrielsson, 2011), la importancia de la gestión financiera en estas empresas (Gabrielsson *et al.*, 2004) y la importancia de la confianza, de los contratos (Blomqvist *et al.*, 2008), del marketing y de las tecnologías de comunicación (Evers, Andersson y Hannibal, 2012; Zhang *et al.*, 2013).

La investigación en las NEI se ha dirigido sobre todo a los antecedentes y a los resultados de la internacionalización de estas empresas (Rialp, Rialp y Knight, 2005), descuidando otros temas como son la gestión de los recursos humanos (GRRHH; Cardon y Stevens, 2004; Keating y Olivares, 2007; Glaister *et al.*, 2014) y su importancia en el proceso de internacionalización y rendimiento de estas empresas; posiblemente, porque son empresas más pequeñas no tan establecidas ni propensas a disponer de un departamento de recursos humanos, siendo más complicado obtener información de ellas (Keating y Olivares, 2007). De hecho, en la literatura se encuentran solo unos pocos trabajos que abordan la GRRHH en las NEI (Khavul, Benson y Datta, 2009; Glaister *et al.*, 2014). Los recursos humanos (RRHH) pueden implicar el éxito o el fracaso en todas las empresas, especialmente las emprendedoras

(Katz *et al.*, 2000), ya que las personas son los elementos activos que, en última instancia, llevan a cabo los procesos (Baron, 2007). Sobre todo, en contextos de alta tecnología se recomienda especialmente a la gerencia de las pequeñas y medianas empresas implementar prácticas de RRHH que incrementen la motivación de los empleados, ya que este contexto requiere configuraciones específicas de conocimiento a nivel organizativo (Rauch y Hatak, 2016).

La investigación en la GRRHH se ha centrado en las grandes empresas establecidas en vez de las pequeñas y emergentes empresas, seguramente por su tamaño y la existencia de departamentos de RRHH (Keating y Olivares, 2007). En las pequeñas empresas se ha estudiado mucho el capital humano del emprendedor, propietario o gerente, por lo que se conoce poco de las prácticas implementadas a los empleados y que se relacionan con el rendimiento de las empresas pequeñas y medianas (Rauch y Hatak, 2016). Además, la investigación sobre emprendimiento parece haber obviado el estudio de los temas referidos a los RRHH debido a su asociación con estructuras burocráticas, que no parecen asimilarse al concepto de nueva empresa orientada al crecimiento (Keating y Olivares, 2007). Si bien muchos de los temas tradicionalmente investigados en los RRHH en las grandes empresas (por ejemplo, selección y contratación, retribución, gestión del rendimiento) se pueden aplicar a las empresas medianas y emergentes, las empresas pequeñas parecen tener peculiaridades a la hora de gestionar sus RRHH (Cardon y Stevens, 2004) como la dificultad en la contratación de personal (Williamson, Cable y Aldrich, 2002) o la ausencia de políticas o sistemas de RRHH formales (Markman y Baron, 2003). Las empresas emprendedoras suelen tener problemas relacionados con su pequeño tamaño, por lo que el acceso a los recursos es difícil (por ejemplo, a la hora de destinar un departamento dedicado a la contratación de personal o la falta de financiación) y problemas relacionados con la corta vida de la empresa, donde puede faltar experiencia en la gestión de las prácticas de RRHH, el personal puede no contar con el conocimiento necesario y donde las políticas de GRRHH son *ad hoc* y basadas en la experiencia de los emprendedores (Cardon y Stevens, 2004; Mayson y Barrett, 2006).

Es importante entender cómo las decisiones tomadas en el pasado en las áreas funcionales de los RRHH mediante prácticas como la formación o la contratación afectan en el presente a la consecución de los objetivos de la empresa (Cardon y Stevens, 2004). Las prácticas de RRHH son las actividades reales, funcionales y observables como son experimentadas por los empleados (Boselie, Dietz y Boon, 2005). La literatura ha señalado que los sistemas de prácticas de RRHH suponen que existe un conjunto de prácticas de trabajo para los empleados clave de una empresa que conduce a un mayor rendimiento de la misma (Boxall y Macky, 2009). Para las pequeñas y medianas empresas es importante implementar prácticas de RRHH que hagan posible que los empleados tengan un buen rendimiento, por ejemplo, con la formación, motivarlos para que lo realicen, por ejemplo, con sistemas evaluativos del rendimiento y, además, dotarlos del respaldo necesario y vías para expresarse, por ejemplo, mediante la comunicación o la toma de decisiones participativa (Rauch y Hatak, 2016).

Además, en la literatura se ha prestado poca atención a la forma en la que la GRRHH influye en el *engagement* que siente el trabajador (Arrowsmith y Parker, 2013; Jenkins y Delbridge, 2013; Reissner y Pagan, 2013; Truss *et al.*, 2013; Albrecht *et al.*, 2015). En cambio, el *engagement* se ha tratado sobre todo desde la perspectiva de la psicología ocupacional, que se ha referido a sus antecedentes laborales y personales

(Schaufeli y Bakker, 2004), a las actitudes y los comportamientos, a los resultados que se derivan del *engagement* y a la existencia o no del mismo (Reissner y Pagan, 2013), por lo que la literatura aconseja ampliar el estudio a los factores contextuales y organizativos que influyen en el *engagement* (Bakker, Albrecht y Leiter, 2011). Posiblemente, sea necesario tener en cuenta la unidad de análisis y su importancia en la influencia que tenga en el *engagement* del empleado (Jenkins y Delbridge, 2013). El *engagement* puede verse influido por las prácticas de RRHH que los emprendedores de las NEI implementan, encontrándose en la literatura ejemplos de la relación positiva que parece existir entre los sistemas de prácticas de RRHH y el *engagement* (Karatepe, 2012; Maden, 2015; Alfes *et al.*, 2013a, 2013b; Suan y Nasurdin, 2014).

Según la literatura, parece ser que los empleados alcanzan un mayor nivel de *engagement* en el desempeño de su trabajo cuando sus necesidades básicas y de alto orden están cubiertas por sus líderes y la empresa (Harter, Schmidt y Hayes, 2002). De esta forma, para las empresas parece ser conveniente invertir en el desarrollo de sistemas de trabajo que fomenten el *engagement* del empleado.

En la revisión de la literatura sobre el emprendimiento internacional llevada a cabo por Jones, Coviello y Tang (2011) se sugiere que se necesita un mayor estudio de los empresarios y sus equipos y de su labor en el proceso de internacionalización. El presente estudio sigue la llamada de varios autores sugiriendo que el emprendimiento internacional debería de incorporar teoría multidisciplinar en los estudios de la internacionalización de las pequeñas empresas (Coviello y McAuley, 1999; McAuley, 1999; McDougall y Oviatt, 2000; Coviello y Jones, 2004; Jones, Coviello y Tang, 2011; Coviello, 2015). En nuestra investigación integraremos teoría de RRHH y aportaciones procedentes de la psicología dentro del contexto teórico del emprendimiento internacional.

Muchos autores han manifestado que hay una falta de modelos teóricos que expliquen por qué y cómo las nuevas y pequeñas empresas buscan internacionalizarse (Knight y Cavusgil, 1996, 2004; Oviatt y McDougall, 2005a). Del mismo modo, se ha criticado la necesidad de estudiar más en profundidad la rapidez que muestran internacionalizándose (Shrader, Oviatt y McDougall, 2000). En este sentido, los autores sugieren que se deben tener en cuenta otros enfoques y aportes de otras teorías para explicar mejor este fenómeno (Knight y Cavusgil, 1996; Oviatt y McDougall, 1999; Servais y Rasmussen, 2000; Moen y Servais, 2002; Rialp, Rialp y Knight, 2005; Coviello, 2015).

La teoría del emprendimiento internacional se ha utilizado frecuentemente para examinar los antecedentes y los resultados del rendimiento de la empresa, según muestran en su amplia revisión literaria Jones, Coviello y Tang (2011), encontrando en la literatura ejemplos que muestran que la orientación emprendedora internacional generalmente mejora el rendimiento de la empresa (Dimitratos, Lioukas y Carter, 2004; Hagen *et al.*, 2012; Zhang, Ma y Wang, 2012).

La orientación emprendedora (OE) se refiere a un conjunto de comportamientos como son la innovación, la proactividad y la aceptación de riesgos, que influyen en el aprendizaje internacional (De Clercq, Sapienza y Crijns, 2005), la rapidez de entrada (Zhou, 2007) y el rendimiento (Zhang, Ma y Wang, 2012).

En el contexto de las NEI se ha estudiado la relación entre la OE y el rendimiento de la empresa, sugiriendo que parece ser que hay una relación positiva. No obstante, no parece estar claro cómo las NEI promueven y aumentan esta orientación en el mercado internacional. Según sugieren Messersmith y Wales (2011), la relación entre la OE y el rendimiento en las nuevas empresas no es directa; pudiendo existir factores moderadores dentro de esa relación (Lumpkin y Dess, 1996).

En esta tesis también tratamos de responder a la llamada de varios autores que sugieren que el fenómeno de la rápida internacionalización de las NEI necesita de más estudio para desarrollar teoría, conceptos y modelos, así como más investigación basada en estudio de casos para entender mejor el proceso de internacionalización temprana, las estructuras organizativas y los diseños apropiados para dichos negocios (Rialp, Rialp y Knight, 2005).

Por otro lado, la medición de los resultados de las variables a nivel de empleado puede ser más fiable y puede ser considerado un resultado intermedio entre las prácticas de RRHH y el rendimiento (Guest, 1997; Paauwe, 2009), que ayude a desvelar la incógnita existente sobre los mecanismos que intervienen en la relación entre la GRRHH y el rendimiento de la empresa (Lepak *et al.* 2006). Al examinar la repercusión de las prácticas de RRHH en el comportamiento y en la actitud del empleado, es importante observar cómo los empleados perciben dichas prácticas, no siendo suficiente la información obtenida de los directores de RRHH (Khilji y Wang, 2006; Nishii, Lepak y Schneider, 2008). Pocos estudios se han centrado en las experiencias individuales de las prácticas de la GRRHH, ya que normalmente la literatura se centra en el nivel organizativo (Lepak *et al.*, 2006; Alfes *et al.*, 2013a). Se debería tener en cuenta que la forma en que los empleados perciben o viven las estrategias de la GRRHH de los empleadores influye en sus actitudes y comportamientos (Guest, 1999; Gerhart *et al.*, 2000; Gratton y Truss, 2003; Gerhart, 2005; Conway y Monks, 2008; Kuvaas, 2008; Alfes *et al.*, 2013a). Por ello, la originalidad de esta investigación es que combina las visiones de los emprendedores en cuanto a la gestión de los RRHH con las de los empleados, pudiéndose apreciar cómo afectan las variables que el emprendedor aplica a los empleados. La perspectiva del empleado es importante porque las prácticas de RRHH pueden no tener el efecto que se pretendía con su implementación (Nishii, Lepak y Schneider, 2008).

Consideramos que el modelo de internacionalización de las NEI no puede estar del todo completo sin el estudio de la gestión de los RRHH que realizan estas empresas. Los RRHH son importantes para entender las firmas emprendedoras y, especialmente, en aquellas que operan en mercados de alta tecnología (Keating y Olivares, 2007).

En resumen, la presente investigación trata de aportar un mayor conocimiento en las prácticas de RRHH, en el *engagement* y en la relación entre ambos dentro del contexto y teoría de las NEI, utilizando para ello un estudio cualitativo.

## 1.2. Objetivos y enfoque de la investigación

Este trabajo pretende estudiar las actitudes y los comportamientos de implicación de los empleados en el contexto de un tipo específico de empresas, las NEI, abordando el estudio del *gap* existente en la literatura especializada sobre las prácticas de RRHH que el emprendedor implementa en este tipo de empresas.

Específicamente, nuestro objetivo es (1) estudiar el sistema de prácticas de RRHH que los empresarios de las NEI implementan en sus empresas, (2) analizar de qué forma las prácticas de RRHH afectan al *engagement* que los empleados experimentan en su labor y (3) estudiar los resultados de dicho *engagement*.

Para llevar a cabo los objetivos planteados, en primer lugar, estableceremos el contexto en el cual se realizará la investigación llevando a cabo una revisión de la literatura acerca de las NEI y de las teorías que tratan de explicar su comportamiento.

Después, es necesario acudir a la literatura sobre RRHH para entender la gestión de los mismos, en general, ya que apenas existen trabajos que hayan abordado el estudio de los RRHH en las empresas objeto de nuestra investigación. En esta parte estudiaremos las teorías que explican la gestión de los RRHH y estableceremos un modelo de análisis que servirá de base para nuestra investigación.

En la tercera parte de la revisión de la literatura nos ocuparemos de la conceptualización del *engagement*, estudiando la relación que parece existir entre la gestión de los RRHH y esta variable.

Para la consecución de los objetivos planteados será necesario determinar la metodología más apropiada para llevar a cabo el trabajo de campo que, en lo que nos concierne, se corresponderá con el estudio de casos. Una vez conseguidos los datos en el trabajo de campo, procederemos a analizarlos en la parte dedicada a los resultados, a la vez que discutiremos los hallazgos de nuestra investigación con la literatura existente.

La investigación finaliza con una propuesta del modelo teórico resultante y con las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación que pueden surgir a partir de esta tesis.

En este trabajo nos centramos en las prácticas de RRHH implementadas por el emprendedor de las NEI y en las actitudes y comportamientos de sus empleados, intentando aportar más luz a las explicaciones teóricas acerca de los procesos de la rápida internacionalización de estas empresas y su rendimiento internacional superior.

El ajuste entre los procesos estratégicos de la empresa y los sistemas de RRHH es lo que influencia en última instancia la efectividad de la implementación estratégica de una empresa (Becker y Huselid, 2006). En este sentido, esperamos aportar un mayor conocimiento acerca de las prácticas de RRHH que se dan en las NEI.

Este trabajo contribuye a la literatura emprendedora internacional evaluando los moderadores internos de la efectividad emprendedora. Según Covin y Slevin (1991) los moderadores de la relación OE—rendimiento pueden organizarse en tres categorías: ambientales, estratégicos y organizativos. De ellos, los moderadores organizativos de la empresa son de los menos estudiados (Wiklund y Shepherd, 2003).

Este trabajo atiende a la llamada de búsqueda de moderadores adicionales que complementen la relación OE—rendimiento (Rauch *et al.*, 2009), pudiendo ser muy interesante su estudio en las nuevas empresas internacionales, dada la escasez de trabajos en este área.

Anteriores investigaciones en OE y RRHH se han centrado sobre todo en el contexto de empresas ya establecidas (Messersmith y Wales, 2011). En cambio, en el presente trabajo nos centramos en nuevas organizaciones emprendedoras con una visión internacional desde sus principios. En estas empresas los recursos son más escasos que en las grandes corporaciones, por lo que deben buscar ventajas competitivas específicas para competir con las grandes empresas ya establecidas.

Además, la relación entre *engagement* y rendimiento ha sido poco estudiada desde la perspectiva de las prácticas de RRHH, si bien parece que la literatura sugiere que el *engagement* puede ser el mecanismo por el que las prácticas de RRHH impactan en el rendimiento organizativo (Truss *et al.*, 2013).

La utilización de una metodología cualitativa dirigida a la alta dirección y a los empleados no es algo habitual en la literatura, por lo que podemos observar el efecto de la implementación de las prácticas en el empleado, así como obtener información de la operatividad de las prácticas de RRHH en las NEI, que es algo que escasamente se ha abordado en la literatura.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA

Los objetivos que nos hemos planteado en la investigación son estudiar la gestión de los RRHH en las NEI y su efecto en el *engagement* del empleado, además de estudiar las consecuencias del *engagement*. Para llevar a cabo la investigación que nos hemos propuesto, debemos primero realizar una revisión de la literatura que nos permita contextualizar nuestro estudio en las NEI y luego, estudiar la gestión de los RRHH y el concepto de *engagement*. Para ello, hemos dividido este apartado en tres partes: las nuevas empresas internacionales, la gestión de los RRHH y el *engagement* laboral.

### 2.1. Unidad de análisis: Las nuevas empresas internacionales

Las NEI constituyen un colectivo empresarial que ha adquirido gran importancia en las últimas tres décadas. Se trata de empresas que desarrollan procesos rápidos de internacionalización, para las que la internacionalización no es solo una estrategia de crecimiento, sino también, de creación internacional (Oviatt y McDougall, 1994).

El análisis de cómo las nuevas empresas consiguen competir con éxito en los mercados foráneos ha acaparado la atención de muchos investigadores, consolidando una nueva línea de investigación conocida como Emprendimiento Internacional (EI) -*International Entrepreneurship*- (para una revisión reciente de esta literatura ver Jones, Coviello y Tang, 2011). McDougall y Oviatt (2000) definen el propósito central de esta corriente de investigación como el estudio de los factores que explican el desarrollo de comportamientos emprendedores -proactivos, innovadores y moderadamente arriesgados- en la creación de estrategias internacionales por parte de las empresas con el fin de conseguir un valor superior. Esta corriente de investigación engloba tanto el estudio del comportamiento internacional de nuevas empresas, como de pequeñas y medianas empresas ya consolidadas (Anderson, 2000). Además, recientemente se argumenta la necesidad de ampliar el objeto de estudio de este nuevo campo de investigación al caso de las grandes empresas multinacionales (Zahra y George, 2002).

Hedlund y Kverneland (1985) se encuentran entre los primeros autores de esta nueva corriente de investigación al advertir que existían ciertas empresas que se saltaban algunas de las fases del modelo Uppsala de internacionalización incremental (Johanson y Vahlne, 1977). Según este modelo, las empresas desarrollan un proceso de internacionalización gradual, relacionando la disponibilidad de los recursos necesarios para acometer con éxito la internacionalización con el tamaño empresarial, con la experiencia previa en mercados foráneos y con un proceso secuencial de aprendizaje internacional. Hedlund y Kverneland (1985) observaron que había algunas nuevas empresas que rápidamente consolidaban su presencia en mercados internacionales. Si bien, no fue hasta 1994 con el artículo seminal de Oviatt y McDougall "Toward a theory of international new ventures" cuando la comunidad científica tomó conciencia de la existencia de nuevas empresas que, a pesar de su escasez de recursos, de su falta de experiencia y de su limitada legitimidad en el mercado, eran capaces de competir con éxito en los mercados internacionales.

Factores como el aumento de la velocidad, la calidad y la eficiencia de los medios de comunicación y del transporte internacional pueden explicar la aparición de este nuevo fenómeno empresarial (Rialp-Criado, Galván-Sánchez y Suárez-Ortega, 2010; Freeman *et al.*, 2012; Gabrielsson y Kirpalani, 2012) que, lejos de ser anecdótico, parece consolidar su presencia en los mercados internacionales. De hecho, las investigaciones llevadas a cabo demuestran cómo estas empresas forman un segmento cada vez más importante de la economía moderna (Rennie, 1993; Burgel y Murray, 2000), con una gran presencia dentro del conjunto de empresas internacionales (Moen y Servais, 2002; Knight y Cavusgil, 2004). Además, estas empresas están incrementando su importancia y predominio en la competencia internacional (Aspelund y Moen, 2001; Aspelund, Madsen y Moen, 2007).

Las NEI no son un fenómeno que se dé únicamente a nivel local, sino que se puede observar en diferentes países (Almor, 2011; Baum, Schwens y Kabst, 2011; Ripollés y Blesa, 2012; Madsen, 2013; Gabrielsson, Gabrielsson y Dimitratos, 2014; Nummela *et al.*, 2014), especialmente en países pequeños, desarrollados y con mercados saturados (Freeman y Cavusgil, 2007). Estas empresas suelen originarse más en economías pequeñas y abiertas (Fan y Phan, 2007), constituyendo un conjunto importante de empresas en estas economías (Madsen, Rasmussen y Servais, 2000; Moen, 2002; McNaughton, 2003). Habitualmente buscan oportunidades en el extranjero, incitadas por la poca demanda local que hay en los países emergentes o pequeños (Bell *et al.*, 2003; Fan y Phan, 2007; Lopez, Kundu y Ciravegna, 2009).

Por otro lado, el tipo de industria puede ser un factor que condicione la existencia de las NEI (Andersson, Evers y Kuivalainen, 2014), ya que la complejidad y variedad del entorno puede motivar a las nuevas empresas a internacionalizarse (Fernhaber, McDougall y Oviatt, 2007). Así, aunque las NEI se encuentran en un amplio abanico de industrias (Oviatt y McDougall, 1994; Knight, 2000; Madsen, Rasmussen y Servais, 2000), suelen predominar en mercados intensivos en conocimiento o altamente tecnológicos, donde existen grandes costes de investigación y desarrollo y con un ciclo de vida del producto corto (Bell, 1995; Boter y Holmquist, 1996; Bell *et al.*, 2003; Autio, George y Alexy, 2011), lo cual les obliga a internacionalizarse rápidamente (Fernhaber, McDougall y Oviatt, 2007) y a ser proactivos en los mercados internacionales (Bloodgood, Sapienza y Almeida, 1996). Además, los productos de alta tecnología suelen estar menos ligados a entornos culturales específicos y necesitan de menor adaptación a los mercados (Andersson, 2006). Por último, los rápidos cambios tecnológicos incentivan a las empresas que trabajan en estos sectores a comenzar rápidamente en mercados extranjeros con el fin de evitar los procesos de imitación u obsolescencia (Andersson, Gabrielsson y Wictor, 2004).

Si tenemos en cuenta todos estos datos, parece evidente la relevancia actual de estas empresas, puesto que se trata de un tipo de empresas que, lejos de desaparecer, va a estar cada vez más presente en el entorno económico futuro (Eurofound, 2012).

Desde el artículo seminal de Oviatt y McDougall (1994), son numerosas las denominaciones que en la literatura se han atribuido al tipo de empresas que se internacionalizan rápidamente. La mayoría de los investigadores han utilizado estas denominaciones como sinónimas unas de otras, por lo que hay una gran variedad terminológica (Svensson, 2006). Entre las diversas denominaciones que podemos encontrar en la literatura (véase la tabla 1) tenemos, entre otras, *born globals* (McKinsey y Company, 1993; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997), *start-*

*ups* de alta tecnología (Jolly, Alahuhta y Jeannet, 1992), *global high-tech firms* (Roberts y Sentura, 1996) o bien nuevas empresas internacionales (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Oviatt y McDougall, 1994).

Parece ser que los términos más frecuentemente utilizados para nombrar a estas empresas son los de *born global* y NEI (Glowik y Sadowski, 2014) que, según la revisión de la literatura llevada a cabo por Crick (2009) y Andersson, Evers y Kuivalainen (2014), estas denominaciones parecen usarse de forma intercambiable en la literatura académica (Madsen y Servais, 1997; Andersson, 2004; Andersson y Evangelista, 2006; Fan y Phan, 2007; Jones, Coviello y Tang, 2011; Hanell, Nordman y Sharma, 2014; Okoroafo, *et al.*, 2015) para referirse a empresas que se internacionalizan durante los tres primeros años desde su creación. Sin embargo, según Oviatt y McDougall (1994, 2005b), las diferencias entre los diferentes tipos de empresas pueden ir en función del número de países en los que están presentes y en la cantidad de actividades de la cadena de valor que se desarrollan fuera del país de origen. Para estos autores, las *born global* son aquellas que realizan muchas actividades de su cadena de valor fuera del país de origen y que operan en muchos países foráneos. En esta tesis adoptamos la denominación de NEI, siguiendo a Oviatt y McDougall (1994), ya que es la más utilizada en la literatura (Andersson, Evers y Kuivalainen, 2014) y señala un comportamiento internacional rápido sin imponer la condición de que la nueva empresa tenga que ser global (Oviatt y McDougall, 1994).

Tabla 1: Algunas expresiones en inglés del fenómeno de la rápida internacionalización.

Expresiones	Ejemplos de autores
<i>International new ventures</i>	McDougall, Shane, y Oviatt (1994); Oviatt y McDougall (1994); Oviatt y McDougall (1997); Servais y Rasmussen (2000); Autio (2005); Di Gregorio, Musteen y Thomas (2008); Baum, Schwens y Kabst (2011)
<i>Born globals</i>	Knight y Cavusgil (1996); Madsen y Servais (1997); (Madsen, Rasmussen y Servais, 2000); Aspelund y Moen (2001); Andersson y Wictor (2003); Moen (2002) (Rasmussen, Madsen y Evangelista, 2001; Gabrielsson y Gabrielsson, 2011)
<i>Innate exporters</i>	Ganitsky (1989)
<i>Instant internationals</i>	Litvak (1990); Preece, Miles y Baetz (1999); Fillis (2001)
<i>Instant exporters</i>	McAuley (1999)
<i>Global start-ups</i>	Jolly, Alahuhta y Jeannet (1992); Oviatt y McDougall (1994)
<i>International entrepreneurs</i>	Jones (1999)
<i>High technology start-ups</i>	Jolly, Alahuhta y Jeannet (1992); Burgel y Murray (2000)
<i>Early internationalizing firms</i>	Rialp, Rialp y Knight (2005)
<i>Early-stage technology based firms</i>	Preece, Miles y Baetz (1999)

<i>Micro multinacional enterprises</i>	Dimitratos <i>et al.</i> (2003); Ibeh <i>et al.</i> (2004)
<i>Global high-tech firms</i>	Roberts y Sentura (1996)

Fuente: Elaboración propia

Oviatt y McDougall (1994) definieron a las NEI como nuevas empresas que se internacionalizan rápidamente, esto es, que desde su concepción buscan conseguir ventajas competitivas significativas a partir del uso de recursos y de la venta de sus productos en diferentes países. Esta definición ha sido ampliamente utilizada en la literatura especializada y numerosos autores han propuesto diferentes criterios que permiten concretar el significado de la rápida internacionalización. Shrader, Oviatt y McDougall (2000) señalan que se trata de empresas que, al menos, tienen un porcentaje de sus ventas superior al 25% procedente de sus mercados internacionales durante sus primeros seis años de existencia. Si bien esta definición ha sido ampliamente utilizada en la literatura especializada, los investigadores parecen coincidir en que es la edad de la empresa y no tanto el porcentaje de internacionalización el que mejor permite diferenciar las NEI de otros patrones de comportamiento internacional (Coviello, McDougall y Oviatt, 2011). En todo caso, el porcentaje de internacionalización debería estar referido a la industria en la que está operando la empresa. Es decir, se trata de empresas que en su industria tienen una presencia internacional consolidada durante los primeros años de vida.

Así, la edad de la empresa es una característica que permite identificar a la NEI, por lo que las investigaciones acerca de las NEI se deben centrar en nuevas y recientes empresas internacionales (Coviello, McDougall y Oviatt, 2011). Si bien, en esto también existe dispersión de criterios en la literatura especializada. Distintos autores señalan que se trata de empresas en las que la internacionalización ocurre en los primeros tres años (Madsen y Servais, 1997; Knight y Cavusgil, 2004), seis años (Shrader, Oviatt y McDougall, 2000; Zahra, Ireland y Hitt, 2000; Shrader, 2001; Coviello y Jones, 2004), siete años (Jolly, Alahuhta y Jeannet, 1992) o bien hasta ocho años (McDougall y Oviatt, 1996; Welbourne y De Ciceri, 2001) desde su creación.

Sin embargo, el periodo de seis años desde su creación es el que acapara más consenso en la literatura especializada (McDougall, Oviatt y Shrader, 2003; Coviello y Jones, 2004; Coviello, 2015), por lo que nosotros adoptamos este criterio en esta tesis.

Además, muchos de los estudios realizados sobre empresas NEI se han centrado en industrias de alta tecnología por la relación que parece existir entre estos sectores y el comportamiento internacional (Bell, 1995; Reuber y Fischer, 1997; Carpenter, Pollock y Leary, 2003; Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Rialp, Rialp y Knight, 2005; Freeman, Edwards y Schroder, 2006). No obstante, en estas industrias es típico que la empresa pase un tiempo determinado desarrollando su producto, hasta que posteriormente ya puede ser vendido.

De acuerdo a los anteriores argumentos, para el presente trabajo nos centraremos en las NEI de alta tecnología, que tienen ventas internacionales dentro de los seis primeros años desde que dispone de un producto comercializable.

### **2.1.1. Los enfoques incrementales y las nuevas empresas internacionales**

Una parte de los trabajos enmarcados en la línea de investigación del EI se ha centrado en mostrar cómo la existencia de las nuevas empresas internacionales no puede ser explicada a partir de los supuestos desarrollados por los enfoques incrementales sobre internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Zahra, Neubaum y Huse, 1997; Preece, Miles y Baetz, 1999; McDougall y Oviatt, 2000; Zahra, Ireland y Hitt, 2000). Estas investigaciones han puesto de manifiesto la necesidad de ampliar el marco teórico desarrollado por los enfoques incrementales de internacionalización con aportaciones procedentes de otras disciplinas científicas afines, principalmente de la teoría de la creación de empresas, de la teoría de los recursos y las capacidades o de la teoría de redes, para explicar el comportamiento internacional de las NEI.

Dentro de los enfoques incrementales, resaltamos el modelo de "Uppsala" o sueco (Johanson y Valhne, 1977, 1990) y las aportaciones que consideran la internacionalización como un proceso de innovación en la empresa (Bilkey y Tesar, 1977; Czinkota y Jonhston, 1983). El modelo Uppsala considera que la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas se desarrolla mediante un proceso gradual. Este modelo relaciona la adquisición de los recursos necesarios para acometer con éxito la internacionalización de la empresa con el tamaño empresarial, con la experiencia previa en mercados foráneos y con un proceso secuencial de aprendizaje internacional. Para este enfoque el concepto de distancia psíquica (Johanson y Valhne, 1977, 1990) está detrás de la naturaleza incremental en la elección geográfica de los mercados a los cuales se dirige la actividad internacional de la empresa. Según este criterio, la empresa inicia sus actividades internacionales en aquellos mercados que le son más similares en estos aspectos y donde, por tanto, la incertidumbre percibida es menor.

El modelo de la internacionalización vista como un proceso de innovación (Cavusgil, 1980) es muy similar al modelo Uppsala. Este modelo sugiere que la internacionalización es el resultado de una serie de innovaciones gerenciales dentro de la empresa, la cual evoluciona por etapas de aprendizaje (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981). Estos autores se centran en la secuencia de aprendizaje que realiza la alta dirección de la empresa cuando adopta una innovación, ya que consideran que la estrategia de internacionalización tiene muchas similitudes con una estrategia de innovación. Al igual que la escuela Uppsala, la aversión al riesgo y la prudencia dominan las decisiones sobre el compromiso internacional planteando procesos lentos e incrementales de crecimiento internacional (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980).

Según estos autores, las etapas del proceso de internacionalización se diferencian de acuerdo al nivel de implicación en la exportación, al nivel de conocimiento que tienen los directivos de las oportunidades de los mercados foráneos (Bilkey y Tesar, 1977), a las diferentes actitudes directivas (Reid, 1981; Czinkota y Ursic, 1984; Rao y Naidu, 1992; Crick, 1995) o al tamaño de la empresa (Czinkota, 1982).

La validez general de estos supuestos ha sido ampliamente criticada. Así, se argumenta que estos modelos, especialmente el modelo de Uppsala, no explica las razones que inducen a las empresas a iniciar su proceso de internacionalización, ni el por qué, ni el cómo del paso de una fase a otra (Anderssen, 1993). En segundo lugar,

el razonamiento que explica el compromiso internacional de la empresa está basado en una relación tautológica, ya que los recursos comprometidos en diferentes mercados son causa y efecto del compromiso internacional en los mismos (Andersen, 1993). En tercer lugar, se considera que el conocimiento que tiene la empresa de los distintos mercados es la única variable explicativa de la internacionalización de la empresa (Andersen, 1993). En cuarto lugar, el modelo es demasiado determinista. De hecho, las empresas pueden optar por otras formas u opciones de entrada y pueden seguir distintas secuencias (Johanson y Vahlne, 1990; Anderssen, 1993). Y, en quinto lugar, como consecuencia de la homogeneización de los mercados y de la globalización de la economía, el concepto de distancia psíquica tiene poca utilidad (Johanson y Vahlne, 1990).

Además, estos enfoques pierden casi todo su valor explicativo en el caso de las empresas que desde su creación tienen una proyección internacional, ya que estas empresas transgreden los principales supuestos en los que se basan estos enfoques. En las NEI los recursos necesarios para acometer con éxito la internacionalización no se derivan de su tamaño, ni de la experiencia previa a través de la presencia física de las mismas en los mercados foráneos. Por lo tanto, estos enfoques no explican cómo estas empresas pueden acometer con éxito su temprana internacionalización. Además, tal y como señalan McDougall, Shane y Oviatt (1994), estas aportaciones no analizan de una manera sistemática el impacto relativo de la figura del empresario en la rápida internacionalización de sus empresas. Los estudios gradualistas presentan una gran deficiencia, ya que el conocimiento de quién es el empresario de las NEI permitiría entender mejor su funcionamiento (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Andersson, 2000).

### **2.1.2. La teoría del emprendimiento internacional**

Tal y como hemos argumentado anteriormente, los enfoques incrementales no parecen ser apropiados para explicar el fenómeno de las NEI, por lo que es necesario desarrollar una teoría específica que contemple la realidad de estas nuevas empresas (Oviatt y McDougall, 2005a). Por lo tanto, la consolidada aparición de las NEI en la economía internacional ha impulsado el desarrollo de una nueva área de investigación que tiene su origen en la teoría de la creación de empresas (McDougall y Oviatt, 2000; Knight, 2001; Oviatt y McDougall, 2005a). A pesar de ello, autores como Madsen y Servais (1997) sugieren que el comportamiento internacional de las NEI sí que podría estar representado por los enfoques gradualistas, excepto por el hecho de que se internacionalicen rápidamente.

De hecho, antes de la aparición del trabajo de Oviatt y McDougall (1994) en la literatura raramente se combinaban aportaciones científicas del emprendimiento con la internacionalización de la empresa (Aspelund, Madsen y Moen, 2007). No obstante, los últimos años han visto que la literatura del emprendimiento y de la internacionalización se han acercado para describir y entender el fenómeno de las nuevas empresas que, desde su concepción, operan internacionalmente (Aspelund, Madsen y Moen, 2007).

El EI puede dividirse en dos corrientes (Lu y Beamish, 2001; Dimitratos y Jones, 2005; Williams y Lee, 2009), una centrada en el estudio de las empresas ya establecidas y cómo crecen rápidamente en los mercados internacionales y otra centrada en las NEI. No obstante y según la revisión de la literatura de Keup y Gassmann (2009), la

mayoría de las investigaciones acerca del EI se han orientado hacia las pequeñas nuevas empresas.

McDougall y Oviatt (2000) definieron el EI como una combinación de comportamientos innovadores, proactivos y de aceptación de riesgo moderado, que traspasa fronteras nacionales para crear valor en las organizaciones. Shane y Venkataraman (2000) refinaron esta definición del EI sugiriendo que es el análisis de cómo, quién y con qué efectos se descubren, evalúan y explotan oportunidades para crear bienes y servicios futuros. Oviatt y McDougall (2005a) pocos años después propusieron una nueva definición de EI ampliamente aceptada en la literatura. Estos autores, influidos por Shane y Venkataraman (2000) y Weick (1995), sugirieron que el EI se ocupa del estudio de los factores que intervienen en el descubrimiento, representación, evaluación y explotación de oportunidades de negocio a través de las fronteras nacionales con el fin de crear bienes y servicios futuros. En la tabla 2 exponemos una cronología de las distintas definiciones del EI que han aparecido en la literatura comentando las aportaciones de cada una de ellas.

Oviatt y McDougall (2005a) asumen en su definición que los mercados no están en equilibrio y que la falta de información hace posible la existencia de nuevas oportunidades internacionales, siendo los emprendedores individuos que están atentos y son capaces de descubrir y explotar nuevas oportunidades de negocio. Estos autores sugieren que los individuos tienen diferentes combinaciones de competencias y características en cuanto a las relaciones de redes, al conocimiento y a la experiencia que influyen en la materialización de una oportunidad de negocio en los mercados internacionales.

Como indica Andersson (2011), esta definición del EI puede ser utilizada a diferentes niveles de estudio como las organizaciones y los grupos o a nivel individual. Sin embargo, en ella se realiza la figura del emprendedor y se centra en su habilidad para interpretar el entorno de forma diferente, siendo él el principal actor a la hora de entender el desarrollo internacional de la empresa (Andersson, 2000).

Tabla 2: Distintas definiciones del emprendimiento internacional.

Autor	Definición del EI	Aportaciones
McDougall (1989)	Es el desarrollo de las NEI o <i>start-ups</i> que, desde su creación, se implican en los negocios internacionales, considerando de esa forma su campo de actuación como internacional desde las etapas iniciales de las operaciones de la empresa.	Comparación de las empresas domésticas con las NEI, apareciendo el término del EI y siendo la primera definición del EI.
Zahra (1993)	Es el estudio de la naturaleza y de las consecuencias del comportamiento de aceptación de riesgo de una empresa, cuando se aventura en los mercados internacionales.	Expande la definición del EI incluyendo el emprendimiento corporativo y conceptualizando un proceso del EI.

McDougall y Oviatt (2000)	Es una combinación de comportamientos innovadores y proactivos y la aceptación de riesgo a través de las fronteras nacionales para crear valor en las organizaciones.	Posicionan el EI en la interfaz de la investigación de los negocios internacionales y del emprendimiento y expanden la definición anterior de McDougall de 1989.
Zahra y George (2002)	Es el proceso de descubrir de forma creativa y de explotar oportunidades que yacen fuera de los mercados domésticos de una empresa en la búsqueda de la ventaja competitiva.	El alcance del EI se centra en la internacionalización emprendedora a solas incorporando el concepto de oportunidad.
Oviatt y McDougall (2005a)	Es el descubrimiento, promulgación, evaluación y explotación de oportunidades a través de las fronteras nacionales para crear bienes y servicios futuros.	Definición más refinada, incluyendo también el concepto de oportunidad.

Fuente: Coviello, McDougall y Oviatt (2011)

En las características personales del empresario de la NEI se resaltan determinados aspectos de su perfil psicológico. Collins, Moore y Unwalla (1964) fueron los primeros estudiosos del perfil psicológico de los empresarios. Estos autores identificaron al empresario con un "deseo de independencia", de sentirse libre de la autoridad de un superior. El deseo de independencia tiene que ver, por un lado, con el deseo de estas personas de ser lo que se desea ser y, por otro lado, con el deseo no solo de sentirse libre de la autoridad de un superior, sino de poder influir en el comportamiento de los demás. Por tanto, este motivo está relacionado con el deseo de autorrealización personal y con la necesidad de poder. Esta característica del perfil psicológico está presente en el empresario de las NEI, según muestran diversas investigaciones (para una revisión de las mismas ver Rialp *et al.*, 2005).

Las aportaciones de McClelland (1965, 1968) atribuyen al empresario una elevada necesidad de logro, el cual también está presente en los empresarios de las NEI. La necesidad de logro se entiende como un deseo que tienen ciertas personas por mejorar los resultados de su acción y por sentirse responsables de los mismos. Según este autor, una persona con una elevada motivación de logro pasa mucho tiempo considerando cómo hacer mejor un trabajo o cómo lograr algo importante para él, ya que para ellos el logro es un fin en sí mismo. Estas personas suelen sentirse atraídos por tareas consideradas como retadoras, ya que de lo contrario el éxito o el fracaso de las mismas no podrá atribuirse a su esfuerzo personal.

Además, se observa que los empresarios de las NEI se caracterizan por un elevado nivel de autodeterminación (Ripolles, Menguzzato e Iborra, 1999) o "locus of control" (Rotter, 1987). Esta autodeterminación implica que los empresarios tienen un fuerte convencimiento de que ellos pueden controlar el resultado de sus acciones y de que este no está determinado por factores externos ajenos a la voluntad y al esfuerzo del empresario.

También, la experiencia en creación de empresas influye en la habilidad del empresario para resolver los problemas propios de la fase de creación empresarial (Rialp, Rialp y

Knight, 2005), pero de igual forma la experiencia del empresario influye en la realización de operaciones internacionales.

Además, numerosos trabajos señalan que estos empresarios se caracterizan por su actitud emprendedora (Ripolles, Menguzzato e Iborra, 1999; Rialp *et al.*, 2005). Una actitud emprendedora se define como una actitud innovadora y proactiva y con una predisposición a asumir riesgos controlados (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996, 1997).

Por tanto, los emprendedores de las NEI son personas con una actitud directiva proactiva e innovadora y que aceptan riesgos controlados, actitud derivada de la necesidad de logro y del deseo de autodeterminación e independencia. Poseen también una elevada experiencia previa en la dirección de empresas y en la creación y el desarrollo de actividades internacionales.

Por otro lado, el EI se completa con la teoría de las redes, que estudia los factores externos a la empresa con la que esta se relaciona. También, el EI está muy influido por la teoría de los recursos y las capacidades y su extensión de las capacidades dinámicas en cuanto que permite explicar cómo las NEI consiguen desarrollar recursos y capacidades exclusivos y obtener una ventaja competitiva sostenible (Young, Dimitratos y Dana, 2003).

Según la revisión de la literatura de Young, Dimitratos y Dana (2003), el EI incorpora de la teoría de los recursos y capacidades la idea de que las NEI poseen recursos y capacidades únicos que explican el éxito de estas empresas en los entornos internacionales, permitiéndoles alcanzar y mantener una ventaja competitiva. De hecho, numerosos autores han sugerido que la teoría de los recursos y capacidades puede enriquecer la teoría del EI y la han empleado en sus investigaciones (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; McDougall y Oviatt, 1996; Autio, Yli-Renko y Salonen, 1997; Zhang, Sarker y Sarker, 2013; Gerschewski, Rose y Lindsay, 2015).

### **2.1.3. La teoría de los recursos y las capacidades**

La teoría de los recursos y de las capacidades (TRC) ha venido a ser una de las teorías de investigación más importantes en la internacionalización de las nuevas empresas (Autio, 2005), acudiendo los investigadores a ella como una base clave para explicar los diversos movimientos estratégicos que realizan las empresas (Barney, 1991).

La TRC se centra en los elementos de la empresa que permiten explicar la obtención de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Dicksen, 1996), es decir, se centra en el estudio de los recursos y de las capacidades internas de la empresa (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991). La TRC se basa en la suposición de que las empresas poseen recursos idiosincráticos que pueden ser combinados para crear capacidades y ser explotados para conseguir ventajas competitivas (Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1997).

Wernerfelt (1984) definió un recurso como algo que podría ser concebido como una fortaleza o una debilidad de una empresa, que es un activo tangible y que es semi-permanente en la empresa. Más tarde, Barney (1991) extendió la definición sugiriendo que los recursos son todos los activos, las capacidades, los procesos organizativos, los atributos de la empresa, la información y el conocimiento, que son controlados por la

empresa y que le permite concebir e implementar las estrategias que mejoran su eficiencia y su eficacia. Los recursos se pueden dividir en físicos, de capital humano y de capital organizativo (Barney, 1991). Los recursos físicos se refieren a la tecnología física empleada en la empresa, al equipo y a la planta organizativa, a la localización geográfica de la empresa y a su acceso a las materias primas (Williamson, 1975). Los recursos de capital humano son la formación, la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones y el conocimiento individual de los directivos y de los trabajadores de una empresa (Becker, 1964). Los recursos de capital organizativo incluyen la estructura formal de información, su planificación formal e informal, el control y los sistemas de coordinación, así como las relaciones informales entre los grupos dentro de la empresa y entre esta y su entorno (Tomer, 1987).

Según la TRC, los recursos están distribuidos heterogéneamente entre las empresas y no son totalmente transferibles, por lo que las diferencias en las dotaciones de recursos son lo que conlleva la ventaja competitiva y el rendimiento superior de la empresa (Barney, 1991). Para conseguir una ventaja competitiva la empresa debe contar con recursos valiosos, escasos, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991). De ellos, según Newbert (2007), la imposibilidad de imitación puede ser el recurso más importante. Los recursos son valiosos cuando permiten a la empresa concebir o implementar estrategias que mejoran su eficiencia y efectividad (Barney, 1991). Un recurso es escaso cuando la cantidad de empresas que lo poseen es menor que la cantidad de firmas necesarias para generar dinámicas competitivas perfectas en una industria (Hirshleifer, 1980; Barney, 1991). Los recursos son inimitables cuando otras empresas, que no los poseen, no pueden obtenerlos. Finalmente, dos recursos pueden ser sustituibles cuando cada uno puede ser explotado separadamente para implementar la misma estrategia (Barney, 1991).

La TRC considera que los activos y las capacidades son recursos específicos de la organización, que son los impulsores de la estrategia de la empresa (Ekeledo y Sivakumar, 2004). Las capacidades pueden ser consideradas las habilidades y el conocimiento superiores (Hofer y Schendel, 1978; Day y Wensley, 1988; Hall, 1992), que permiten realizar negocios ventajosos (Day, 1994). Muchas investigaciones sugieren que el éxito de la internacionalización de las NEI depende de las capacidades internas de la empresa (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Autio, Sapienza y Almeida, 2000; Zahra, Ireland y Hitt, 2000).

No obstante, la TRC también sugiere que la gerencia puede efectuar acciones estratégicas para desarrollar nuevas capacidades (Wernerfelt, 1984). Las ventajas competitivas que provienen de los recursos internos de la empresa pueden ser desarrolladas de varias formas (Crick y Spence, 2005). La orientación internacional del empresario y los recursos que está dispuesto a invertir son claves a la hora de la involucración internacional (Crick y Spence, 2005). De esta forma, los recursos específicos de la empresa como la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos (Weerawardena y Mort, 2006) pueden conducir a la ventaja competitiva.

Los empresarios son considerados como recursos intangibles que poseen capacidades, juicio, conocimiento, habilidades, relaciones, experiencias y competencia a la hora de coordinar recursos (Barney, Wright y Ketchen, 2001), por lo que se llega a la misma conclusión a la que ha llegado la teoría sobre la creación de empresas, en la que también se resalta la figura del emprendedor, especialmente su orientación emprendedora.

Así, Lee, Lee y Pennings (2001) consideran que la orientación emprendedora es un recurso intangible de la empresa que suministra una ventaja competitiva sostenible, ya que las empresas no pueden comprar una gran cantidad de orientación emprendedora en el mercado, sino que deben invertir mucho tiempo para cultivar esta capacidad (Gerschewski, Rose y Lindsay, 2015).

Por su parte, Zhang, Tansuhaj y McCullough (2009) sugirieron el concepto de la orientación emprendedora internacional, que posibilita a las empresas hacer uso de los recursos y explotar las oportunidades en los mercados internacionales. Según Gerschewski, Rose y Lindsay (2015), la relación entre la orientación emprendedora internacional y el rendimiento internacional es congruente con la TRC, que sugiere que el rendimiento está relacionado con la dotación de recursos de una empresa. Las cualidades emprendedoras son recursos humanos y de capital organizativo importantes e intangibles (Barney, 1991; Conner, 1991) en el contexto de las NEI (Gerschewski, Rose y Lindsay, 2015).

#### **2.1.4. La teoría de las capacidades dinámicas**

La teoría de las capacidades dinámicas (TCD) sostiene que las empresas que son más exitosas son capaces de renovar continuamente sus recursos y capacidades mientras se van formando sólidamente (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Las capacidades dinámicas son las rutinas organizativas y estratégicas a través de las cuales las empresas logran nuevas configuraciones de recursos cuando "los mercados emergen, colisionan, se dividen, evolucionan y mueren" (Eisenhardt y Martin, 2000: 1107). Las capacidades implican los procesos, las estructuras y el conocimiento organizativo de cómo llevar a cabo las tareas (Jantunen *et al.*, 2008).

Las empresas desarrollan capacidades dinámicas a través de la construcción, la adaptación y la reconfiguración de las capacidades existentes (Montealegre, 2002). Para la TCD, la empresa es esencialmente una entidad procesadora de conocimiento (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 2000; Winter, 2003).

La TCD sugiere implícitamente una distinción entre las capacidades y los recursos, acentuando la importancia de los procesos dinámicos de formación de capacidades en la ventaja competitiva (Weerawardena *et al.*, 2007).

Las capacidades dinámicas están relacionadas con el rendimiento de la empresa, ya que estas capacidades cambian el conjunto de los recursos, las rutinas de operatividad y las competencias, lo cual, a su vez, afecta al rendimiento económico (Helfat y Raubitschek, 2000; Zollo y Winter, 2002).

La TCD permite identificar las capacidades que facilitan a las NEI la rápida entrada en los mercados internacionales (Weerawardena *et al.*, 2007). La TCD asigna un papel importante a los que toman las decisiones emprendedoras en la formulación e implementación de la estrategia competitiva (Weerawardena *et al.*, 2007). Aunque las ventajas competitivas se basan en las capacidades dinámicas, son los líderes estratégicos de la empresa quienes las desarrollan consciente y sistemáticamente a través de elecciones y acciones deliberadas (Grant, 1991; Teece, Pisano y Shuen, 1997). En este sentido, Hutchinson *et al.* (2006) distinguen entre capacidades objetivas y subjetivas del empresario de la NEI. Las capacidades objetivas son la

experiencia internacional, el conocimiento previo de la industria y su capacidad relacional. McDougall, Oviatt y Shrader (2003) añaden la experiencia generalista en la técnica, en el marketing comercial y en la empresa novel (*start-up*). Las capacidades subjetivas son la visión global, la proactividad, la aceptación del riesgo, la orientación al cliente desde la fundación de la empresa y la actitud global que posee el fundador de la NEI para dirigir su empresa en los mercados internacionales (Harveston, Kedia y Davies, 2000).

En esencia, el comportamiento emprendedor en una NEI puede ser visto como una capacidad dinámica que aporta a la empresa una ventaja competitiva (Young, Dimitratos y Dana, 2003).

### **2.1.5. La teoría de las redes**

Los empresarios de las NEI se caracterizan porque no condicionan su comportamiento empresarial a la propiedad de los recursos, siendo personas predispuestas a usar y a gestionar los recursos de los demás para poder lograr sus oportunidades de negocio (Stevenson y Gumpert, 1985). Para estos empresarios es más importante saber quién es la persona que posee los recursos que puedan necesitar, que el poseer la propiedad de los mismos. Además, existen una serie de argumentos que impulsan a estos empresarios a actuar comprometiendo el mínimo de recursos en cada decisión, tales como la imposibilidad de predecir con exactitud los recursos que se necesitan para lograr una oportunidad en el mercado internacional, la necesidad de especialización de los recursos y la necesidad de reducir el riesgo de obsolescencia asociado a entornos altamente tecnológicos. En este sentido las redes personales que pueda tener el futuro empresario con distintos miembros de su entorno social, económico y familiar van a ser determinantes para el logro de dichos recursos y, por tanto, para explotar las nuevas oportunidades de negocio.

La importancia de las redes personales de los directivos de las NEI ha sido un tema recurrente en la literatura sobre el EI (Gerschewski, Rose y Lindsay, 2015). Freeman, Edwards y Schroder (2006) sugieren la importancia de los contactos de las grandes redes personales de los directivos en el desarrollo de las *born global* y su rápida internacionalización. Por su parte, McDougall, Shane y Oviatt (1994) encontraron que los contactos personales de los directivos de las NEI facilitaban el rápido crecimiento internacional.

Las redes personales del empresario emprendedor pueden definirse como el conjunto de relaciones directas e indirectas entre el emprendedor y las distintas personas que forman parte de su entorno social y económico (Hite y Hesterly 2001). Sin embargo, dada la dificultad que entraña la medición de todas estas relaciones, normalmente solo se consideran las relaciones diádicas, ya que son en las que el empresario participa de una manera directa.

En las relaciones personales del empresario de las NEI, ya sean originadas en un acontecimiento social o de negocios o bien sean planificadas o casuales, se deben reconocer tanto la dimensión social, como la de negocios o la económica (Hoang y Antoncic, 2003). No se trata solo de considerar la posible relación comercial entre el empresario emprendedor y distintos miembros de su red, sino también la relación social que envuelve y sustenta dicha relación comercial.

Realmente, el estudio de la dimensión social en las relaciones diádicas no es novedoso y ha sido ampliamente desarrollado en la literatura del marketing relacional (Gummesson y Mele, 2010). Sin embargo, este estudio se ha centrado sobre todo en el análisis de las relaciones entre proveedor y cliente. En cambio, en el estudio de las redes personales del empresario de las NEI se amplían los agentes considerados en dichas relaciones. Así, se considera que no hay que tener en cuenta solo las relaciones entre agentes económicos (proveedor-distribuidor), sino también entre agentes que forman parte del entorno social y familiar del empresario emprendedor.

Las redes personales del empresario son clave para que el proceso de creación internacional de empresas llegue a buen fin. De hecho, a través de sus redes personales el empresario emprendedor puede obtener información relativa a las nuevas tendencias y oportunidades del mercado a nivel global, así como conocer a aquellas personas y/u organizaciones que puedan tener los recursos que necesita para materializar esas oportunidades (Hoang y Antoncic 2003; Batjargal, 2006).

Además, para poder desarrollar internacionalmente una oportunidad el empresario emprendedor tiene que considerarla también deseable. El empresario emprendedor considera esas relaciones personales como un modo de encontrar la legitimidad, la aceptación y la credibilidad necesarias para materializar sus oportunidades económicas. La hipótesis subyacente es que las redes personales también ayudan a paliar el riesgo percibido asociado a una oportunidad, proporcionando el apoyo moral y la credibilidad necesarias para desarrollar oportunidades económicas, especialmente si estas tienen una dimensión internacional. Es decir, las redes personales contribuyen también a que el empresario no solo considere factible el desarrollar internacionalmente una oportunidad, sino también deseable (Jones, Coviello y Tang, 2011).

Pero, el papel de las redes personales del empresario en la creación internacional de empresas no se limita a ser fuente de información y de credibilidad, sino que, además, proporciona los recursos tangibles que se necesitan en dicho proceso. El empresario emprendedor a través de sus redes obtiene los recursos financieros, técnicos y humanos que necesita para materializar la creación internacional de empresas (Jones, Coviello y Tang, 2011).

Por lo tanto, si la TRC y la TCD se centraban en el estudio de los factores internos que permiten explicar el rápido comportamiento internacional, la teoría de las redes (TR) se centra en el estudio de los factores ajenos al control de la empresa; siendo un pilar teórico importante en la literatura del EI (Coviello, 2006). De hecho, esta teoría ha sido ampliamente utilizada en la investigación de las NEI (Oviatt y McDougall, 2005b; Freeman, Edwards y Schroder, 2006; Gerschewski, Rose y Lindsay, 2015).

La TR se refiere al comportamiento de la empresa dentro de una red de relaciones con otras empresas y al comportamiento de los individuos a nivel interpersonal (Axelsson y Easton, 1992). La TR sostiene que la empresa aporta recursos que comparte a través de las alianzas y los lazos sociales que se crean con organizaciones nacionales y extranjeras para expandirse en los mercados internacionales (Prashantham y Young, 2011). Esta teoría sugiere que el éxito de la internacionalización puede depender más de la posición de la empresa en una red extranjera, que de las ventajas específicas de la empresa misma (Johanson y Mattsson, 1988).

La TR considera el mercado como un conjunto de relaciones entre las empresas de forma que están interconectadas y son dependientes unas de las otras. La coordinación de las empresas se realiza a través de las interacciones que tienen entre ellas y no tanto a través de los precios o de la jerarquía organizacional, con lo que el intercambio de relaciones favorece a las empresas poder acceder a los recursos externos y vender los productos. Por tanto, en la TR las empresas son dependientes de los recursos que otras empresas controlan, teniendo acceso a ellos a través de la posición que tiene la empresa en la red (Johanson y Mattsson, 1988).

Las relaciones entre las empresas se desarrollan con el paso del tiempo y se caracterizan por la orientación mutua y los procesos de intercambio social (Johanson y Mattsson, 1988; Johanson y Vahlne, 1992). Estas relaciones que se establecen a través de las redes pueden ser más o menos fuertes y posibilitan al emprendedor la adquisición de recursos (Batjargal, 2003).

La TR sostiene que la posición de una organización dentro de una red, donde existen otras empresas que suministran recursos críticos, puede representar una limitación al comportamiento emprendedor internacional o bien, puede facilitarlo (Kilduff y Tsai, 2003). De esta forma, las empresas que tengan muchos contactos con diversos distribuidores, fondos de financiación internacional y socios aliados pueden verse en una posición de red ventajosa (Covin y Miller, 2014).

Las empresas emprendedoras que buscan y explotan las oportunidades de aprendizaje a través de las redes consiguen un crecimiento internacional notable (Prashantham y Dhanaraj, 2010). Estas empresas adquieren activamente el conocimiento de sus socios aliados y lo diseminan dentro de ellas, con lo que son más capaces de implicarse en relaciones aliadas exitosas (Liu, Ghauri, y Sinkovics, 2010).

En las actividades internacionales de la empresa, debido a que hay una mayor distancia geográfica y psicológica entre los compradores, los vendedores o los socios, el uso de redes a través del establecimiento de relaciones a largo plazo, generalmente basadas en la palabra y la confianza, es fundamental para el desarrollo del negocio (Crick y Spence, 2005). Estas relaciones se suelen establecer a través de redes personales o profesionales, que actúan como infraestructuras de comunicación donde se comparten intereses comunes (Hallen, 1992).

Las redes también facilitan la internacionalización logrando relaciones sinérgicas con otras empresas, pequeñas y grandes, que complementan los recursos de unos y otros en varios puntos de la cadena de valor (Jones, 1999; Dana, Etemad y Wright, 1999).

Por todo ello, se puede afirmar que algunos elementos del enfoque de las redes sobre la estrategia de negocio son capaces de explicar la internacionalización de las empresas (Crick y Spence, 2005). Las redes pueden influir, por ejemplo, en la elección del mercado extranjero de destino, en el modo de entrada (Coviello y Munro, 1997), en el compromiso de recursos a invertir en el extranjero (Chetty y Agndal, 2007) o bien, en tomar decisiones internacionales radicales e innovadoras (Chetty y Stangl, 2010). Además, la red puede aportar información acerca de las oportunidades en los mercados extranjeros y del aprendizaje experimental (Zhou, Wu y Luo, 2007).

No obstante, la TR ha recibido algunas críticas debido a sus limitaciones (Johanson y Mattsson, 1988), ya que por sí sola no puede explicar la internacionalización de las NEI (Andersson y Wictor, 2003). Chetty y Blankenburg (2000) encontraron que el modelo

no reconoce la importancia de los individuos que toman las decisiones ni, tampoco, las características de las empresas que aprovechan las oportunidades internacionales de penetración, extensión e integración que fluyen de las redes; si bien esto es uno de los pilares fundamentales de la literatura emprendedora sobre las NEI (McDougall, Shane y Oviatt, 1994).

El modelo de redes tampoco explica cómo las empresas superan a través de sus redes los problemas que surgen en la internacionalización, ni contempla la influencia de ciertos factores externos incontrolables que impulsan a las empresas hacia la internacionalización (Chetty y Blankenburg, 2000).

Finalmente, otros autores observan que las redes no son tan importantes para fundar una NEI, ya que encuentran empresas que no están implicadas en redes internacionales (Rasmussen, Madsen y Evangelista, 2001).

Toda la investigación anterior ha permitido caracterizar a las NEI como nuevas empresas que operan rápidamente en mercados internacionales (Oviatt y McDougall, 2005c) y que están en posesión de productos innovadores, que son productos con características superiores de diseño, de alta tecnología y otras competencias especiales (Gabrielsson y Kirpalani, 2004 y Knight y Cavusgil, 2004).

Asimismo, son empresas que se caracterizan por tener una OE asociada a una importante capacidad dinámica de la misma. Esta OE se caracteriza principalmente por tres dimensiones, la proactividad, la capacidad de asumir riesgos y la innovación (Oviatt y McDougall, 1994; Barkema y Vermeulen, 1998; Autio *et al.*, 2000). Es decir, sus emprendedores suelen caracterizarse por ser innovadores, proactivos y con una predisposición para asumir riesgos (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; McAuley, 1999; McDougall y Oviatt, 2000; Zahra y George, 2002), comportamiento que es fundamental para ofrecer nuevos productos y entrar en nuevos mercados internacionales (Oviatt y McDougall, 1994).

Finalmente, otra característica importante de las NEI es su habilidad para trabajar en red (Oviatt y McDougall, 1995; Knight y Cavusgil 1996). Estas redes les ofrecen recursos comerciales, técnicos y/o financieros, que son vitales para su desarrollo (Madsen y Servais, 1997; Karagozoglu y Lindell, 1998; Leonidou y Samiee, 2012).

En la tabla 3 se resumen las principales características que definen las NEI.

Tabla 3: Principales características de las nuevas empresas internacionales.

Característica	Autores
Generalmente, empresas pequeñas, con pocos recursos.	Freeman, Edwards y Schroder (2006)
Enfoque en unos pocos recursos.	Oviatt y McDougall (1994)
Protección y control de los recursos únicos que poseen (conocimiento, bienes, etc.).	Oviatt y McDougall (2005c)
Enfoque global y compromiso de recursos en actividades internacionales.	Oviatt y McDougall (1994); Knight y Cavusgil (1996); Shrader, Oviatt y McDougall (2000); Coviello, McDougall y Oviatt (2011)
Temprana internacionalización: 3-8 años. Consenso en 6 años.	Jolly, Alahuhta y Jeannet (1992); McDougall y Oviatt (1996); Madsen y Servais (1997); Shrader, Oviatt y McDougall (2000); Zahra, Ireland y Hitt (2000); Shrader (2001); Welbourne y De Ciceri (2001); McDougall, Oviatt y Shrader, 2003; Coviello y Jones (2004); Knight y Cavusgil (2004); Madsen (2013); Coviello (2015)
Internalización de algunas transacciones.	Oviatt y McDougall (2005c)
Uso de métodos de gobierno alternativo (por ejemplo, alianzas estratégicas).	Coviello y Munro (1995); Oviatt y McDougall (2005c); Coviello (2006)
Involucración en redes	Oviatt y McDougall (1994); Coviello y Munro (1995)
Rápidas capacidades de aprendizaje; importancia de las capacidades internas; cultura innovadora.	McDougall, Shane y Oviatt (1994); Autio, Sapienza y Almeida (2000); Zahra, Ireland y Hitt (2000); Knight y Cavusgil (2004); Hutchinson <i>et al.</i> (2006)
Se dan especialmente en los mercados pequeños, saturados, abiertos y desarrollados.	Fan y Phan (2007); Freeman y Cavusgil (2007)
Suelen darse en industrias intensivas en conocimiento o en alta tecnología.	Bell (1995); Boter y Holmquist (1996); Bell <i>et al.</i> (2003); Autio, George y Alexy (2011)
Búsqueda de oportunidades en países extranjeros.	Bell <i>et al.</i> (2003); Fan y Phan (2007); Lopez, Kundu y Ciravegna (2009)
Importancia del emprendedor.	Andersson (2000)
Orientación emprendedora.	Oviatt y McDougall (1994); Barkema y Vermeulen (1998); Autio <i>et al.</i> (2000)

Fuente: Elaboración propia

Esta exhaustiva revisión de la literatura nos permite concluir que apenas existen trabajos que analicen la importancia de los recursos humanos de las NEI en el logro de sus ventajas competitivas y en su rendimiento internacional. No se conoce apenas cuáles son las políticas ni las prácticas de recursos humanos utilizados en estas empresas, que permitirían entender mejor cómo las NEI desarrollan capacidades dinámicas y obtienen ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Coincidimos en reconocer la importancia del emprendedor, pero también de los equipos directivos y de sus capacidades en el éxito de las NEI (Bloodgood, Sapienza y Almeida, 1996; Boter y Holmquist, 1996; Coviello y Munro, 1997; Crick, Chaudhry y Batstone, 2001; Kuemmerle, 2002; Zahra y George, 2002; Andersson y Wictor, 2003; Kundu y Katz, 2003; McDougall, Oviatt y Shrader, 2003; Shook, Priem y McGee, 2003; Nummela, Saarenketo y Puumalainen, 2004; Dimitratos y Jones, 2005; Gilbert, McDougall y Audretsch, 2006).

En las empresas tradicionales los emprendedores toman decisiones basadas en un círculo estable de familiares y viejos amigos (Boter y Holmquist, 1996). No obstante, en las NEI el personal está altamente cualificado con la habilidad de formar equipos dinámicos incluyendo socios externos, operando en una forma no burocrática, adecuando mejor la empresa para operar internacionalmente (Aspelund, Madsen y Moen, 2007). Además, parece ser que los equipos que están formados por directivos de varias culturas (Keeble *et al.*, 1998) o minorías étnicas (Crick, Chaudhry y Batstone, 2001) son más aptos para el proceso de la rápida internacionalización.

La literatura propone que el equipo fundador tiene una gran influencia en las primeras etapas de desarrollo de las NEI, en el camino estratégico, en la selección del mercado, en los modos de entrada y en la búsqueda y selección de socios (Aspelund, Madsen y Moen, 2007). Además, los contactos de sus redes individuales y personales parecen ser claves (Agndal y Axelsson, 2002).

Sin embargo, más allá de reconocer esta importancia poco se sabe sobre el papel que tienen el resto de los RRHH en el éxito de las NEI. Es decir, no se comprende el éxito de las NEI sin tener en cuenta los RRHH con los que cuentan, ya que el éxito de la empresa no depende solo del emprendedor, sino también de los trabajadores que tiene (Montoro-Sánchez y Ribeiro Soriano, 2011). Pero, estos trabajadores deben estar altamente motivados. La literatura ha demostrado que el *engagement* supone una gran cantidad de resultados para el empleado, que están relacionados positivamente con la consecución de ventajas competitivas y el éxito de la empresa (Macey *et al.*, 2009; Rich, LePine y Crawford, 2010). A pesar de ello, la literatura parece haber obviado tanto el estudio de la gestión los RRHH, como el *engagement* de los trabajadores de las NEI.



## 2.2. La gestión de los recursos humanos

La GRRHH como área de conocimiento se encarga del estudio de las relaciones laborales, de la forma en que los individuos son gestionados en el trabajo (Paauwe, 2009) y de su influencia en el rendimiento de la empresa (Bowen y Ostroff, 2004; Chowhan, 2016). En un sentido amplio, la GRRHH se relaciona con la selección de políticas, prácticas y estructuras para gestionar a los empleados (Sisson, 1990; Boxall y Purcell, 2003), estando tradicionalmente orientada a las prácticas de RRHH individuales (Becker y Huselid, 2006; Jiang *et al.*, 2012b).

Desde un punto de vista estratégico, la GRRHH se centra en la combinación de las prácticas de RRHH en sistemas, en vez de prácticas aisladas, para estudiar el resultado en el rendimiento del empleado, con el fin de mejorar la efectividad y los resultados de rendimiento de la empresa (Wright y McMahan, 1992; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Boselie, Dietz y Boon, 2005). A través de los sistemas de prácticas se consigue que mejore el rendimiento del empleado y, en consecuencia, el rendimiento de la organización (Lepak *et al.*, 2007; Albrecht *et al.*, 2015). Un sistema se puede entender como un modelo de actividades de RRHH que están dirigidos a que la empresa alcance sus objetivos (Wright y McMahan, 1992).

Las políticas de RRHH son las intenciones que manifiesta la empresa o la unidad de negocio acerca de las clases de programas de RRHH, procesos y técnicas que deberían llevarse a cabo en la empresa (Wright y Boswell, 2002), pudiendo considerarse líneas de guía en lo referente a la gestión de las personas (Schuler 1992). Por ejemplo, una política de RRHH puede ser implementar un pago por rendimiento, que se puede llevar a cabo mediante prácticas como la distribución de rendimientos o de comisiones (Lepak *et al.*, 2006).

Las prácticas de RRHH son las acciones específicas que realiza la empresa dirigidas a conseguir el compromiso de los empleados con su tarea y con la empresa (Schuler, 1992; Becker y Gerhart, 1996). Es decir, son las actividades específicas que se utilizan para implementar las políticas (Lepak *et al.*, 2006). Por ejemplo, las entrevistas de trabajo realizadas a los candidatos, el pago por horas de trabajo, las actividades de socialización del empleado y el rendimiento denominado 360º (Lepak *et al.*, 2006).

La premisa fundamental de la gestión estratégica de los RRHH es que el rendimiento de la empresa está directamente relacionado con el conjunto de prácticas de RRHH que desarrolla la empresa (Huselid, Jackson y Schuler, 1997). Ello es debido a que parece que las prácticas funcionan mejor en combinaciones que de forma aislada, además que los empleados están expuestos a varias prácticas al mismo tiempo (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Combs *et al.*, 2006; Murphy y Murrmann, 2009). Por ello, la literatura ha adoptado un enfoque de sistema para estudiar los resultados de la GRRHH (Wright y Boswell, 2002; Lepak *et al.*, 2006).

Una segunda aproximación ha considerado que las prácticas de RRHH deben estar alineadas con la estrategia competitiva de la empresa (Wright y Snell, 1991; Miles y Snow, 1994). Esta aproximación también implica que las prácticas deben estar alineadas horizontalmente complementándose para que la empresa consiga sus objetivos estratégicos (Wright, McMahan y McWilliams, 1994). En esta línea, las investigaciones han utilizado una perspectiva contingente, en cuanto que suponen que la efectividad de los sistemas de GRRHH depende de factores contextuales tales como

la industria, el tamaño de la empresa y las políticas productivas (MacDuffie, 1995; Youndt *et al.*, 1996).

Wright y McMahan (1992) definieron la gestión estratégica de los recursos humanos como el modelo de desarrollo planificado de RRHH y de actividades que está encaminado a hacer posible que la empresa alcance sus objetivos. Estos autores consideran que el campo de la gestión estratégica de los RRHH consiste en los factores determinantes y las decisiones acerca de las prácticas de RRHH, la composición del acúmulo de recursos de capital humano, la especificación de los comportamientos de los RRHH requeridos, así como la efectividad de estas decisiones dadas una serie de estrategias y/o situaciones competitivas. Su definición ha sido ampliamente aceptada a lo largo de los años (Lengnick-Hall *et al.*, 2009).

La investigación sobre la relación entre prácticas de RRHH y su influencia en el rendimiento de la empresa ha girado en torno a dos grandes aspectos. Por un lado, está la identificación de los distintos sistemas de RRHH que pueden tener una mayor incidencia en el rendimiento de la empresa, concluyendo que no hay ningún sistema óptimo, por lo que el enfoque contingente parece ser el que se adopta mayoritariamente en la literatura especializada (Becker y Gerhart, 1996; Rogers y Wright, 1998; Barney, Wright y Ketchen, 2001; Guest, Conway y Dewe, 2004; Datta, Guthrie y Wright, 2005; Becker y Huselid, 2006; Lepak *et al.*, 2006; Shih, Chiang y Hsu, 2006) y, por otro lado, están los distintos tipos de relaciones que se producen en las políticas y en las prácticas entre sí (Lepak *et al.*, 2006; Jiang *et al.*, 2012a).

### **2.2.1. Diversidad de los sistemas de recursos humanos**

Numerosos autores han propuesto diferentes configuraciones de prácticas de RRHH con consecuencias en el rendimiento de las empresas. De hecho, en la literatura no parece haber consenso en que haya ningún sistema de mejores prácticas, ni argumentos acerca de que una composición de prácticas sea más efectiva que otra (Wood, 1999; Marchington y Grugulis, 2000; Warech y Tracey, 2004; Bryson, Forth y Kirby, 2005) ni tampoco qué prácticas deben componer un sistema (Lepak y Snell, 2002).

Woods (1999) indica en su revisión de la literatura que hay una gran variedad de definiciones y afirmaciones sobre las prácticas que constituyen un sistema de RRHH; habiendo estudios que pueden sugerir desde tres hasta un total de veinticuatro prácticas (Pfeffer, 1994, 1998; Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Becker y Huselid, 1998; Ahmad y Schroeder, 2003; Hartog y Verburg, 2004; Guest, Conway y Dewe, 2004; Mendelson, Turner y Barling, 2011; Foley, Ngo y Loi, 2012; Karatepe, 2012; Alfes *et al.*, 2013a; Maden, 2015). Incluso, puede no haber coincidencia entre las diversas prácticas ni tampoco acuerdo sobre si una práctica puede tener efectos positivos o negativos en los resultados de la empresa (Becker y Gerhart, 1996).

En la literatura las combinaciones de prácticas se han llamado con diferentes nombres, tales como sistemas de trabajo de alto rendimiento (Huselid, 1995), sistemas de incremento del capital humano (Youndt *et al.*, 1996), sistemas de alta involucración (Lawler, 1992), sistemas sofisticados (Koch y McGrath, 1996), prácticas innovadoras de empleo (Ichniowski, Shaw y Prensushy, 1997) o sistemas de alto compromiso (Arthur, 1992), entre otros.

La razón de las diferentes conceptualizaciones se basa en los objetivos que persigan, los cuales inspiran la selección de las distintas prácticas que los componen (Lepak *et al.*, 2006). Por ejemplo, algunos sistemas pueden incluir prácticas que estén relacionadas más a nivel de empleado, como son los círculos de calidad, la delegación de poder, la participación o "la voz" (Kochan, Gittel y Lautsch, 1995; Pil y MacDuffie, 1996; Godard, 1997; Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997). Otros sistemas pueden incidir más en aspectos referidos a la formación, a la gestión del rendimiento y a la remuneración (Youndt *et al.*, 1996; Gomez-Mejia, 1988; Bartel, 2004; Datta, Guthrie y Wright, 2005).

Por tanto, encontramos dos grandes grupos, los sistemas orientados al control por un lado y, por otro, los sistemas de alto rendimiento, alta involucración o alto compromiso. Los sistemas orientados al control se ocupan del incremento de la eficiencia a través de prácticas de RRHH que aseguren que los empleados cumplen con determinadas normas para reducir los costes laborales, es decir, se persigue un control del empleado (Arthur, 1994). Estos sistemas tienden a establecer trabajos limitados y bien definidos, centralizar la toma de decisiones, conceder poca formación y exigir pocas capacidades a los empleados, además de que hay poca interrelación entre ellos. Por tanto, estos sistemas tienden a incrementar la eficiencia y la productividad del empleado a través de normas y un gran control sobre su comportamiento (Wood y de Menezes, 1998).

Por otro lado, los sistemas de prácticas de RRHH o de trabajo conocidos como de alto rendimiento, de alta involucración o de alto compromiso tratan de explicar los efectos de la GRRHH en el empleado y en los resultados empresariales mediante la inversión en el empleado para lograr su rendimiento (Wright y McMahan, 1992) y son los más comunes de encontrar en la literatura (Jackson, Schuler y Jiang, 2014).

Los sistemas de alto compromiso persiguen crear en el empleado una identidad con los objetivos de la empresa para que se esfuercen en conseguirlos (Whitener, 2001). En definitiva, tratan de incrementar la efectividad de la empresa, para lo cual se sirven de prácticas como formación y desarrollo intensivos, socialización, promoción interna, alta remuneración y selección cuidadosa de los empleados (Arthur, 1994; Wood y de Menezes, 1998; Whitener, 2001).

Los sistemas de alta involucración se centran más en la naturaleza y el alcance de los trabajos de los empleados mediante el uso de equipos de trabajo formales, grupos de involucración, sugerencias sobre productos por parte de los empleados, rotación de empleos, realización de tareas sobre calidad y equipos auto-dirigidos, entre otras prácticas (Osterman, 1994; MacDuffie, 1995). Estos sistemas tratan de otorgar poder al empleado a través del flujo de información para conseguir la mayor productividad (Zacharatos, Barling e Iverson, 2005).

Los sistemas de alto rendimiento son los que más atención han recibido en la literatura (Lepak *et al.*, 2006). Según Zacharatos, Barling e Iverson (2005), el término de sistemas de trabajo de alto rendimiento se ha utilizado para englobar elementos de alto compromiso y alta involucración siendo más amplio, ya que su principal objetivo es contribuir al logro de la ventaja competitiva de la empresa. Los sistemas de alto rendimiento tratan de fomentar el conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados, aumentar su motivación, además de reducir aquellos trabajadores que no sean altamente productivos (Huselid, 1995). Estos sistemas se centran en

conseguir ventajas competitivas que emanan de los empleados con prácticas que los tratan con respeto, invirtiendo en su desarrollo y fomentando la confianza en la dirección y el compromiso con los objetivos de la empresa (Lepak *et al.*, 2006). Estos sistemas engloban la mayoría de las mejores prácticas universales, tales como reclutamiento selectivo, incentivos individuales y grupales, beneficios, formación y desarrollo intensivo, valoración del rendimiento, equipos de trabajo, implicación del empleado, programas de conciliación laboral y familiar y distribución de la información.

Sin embargo y aunque como hemos visto los distintos tipos de sistemas sí presentan diferencias entre ellos, algunos autores señalan que pueden ser utilizados de forma intercambiable en las investigaciones, ya que el objetivo final es el mismo (Pfeffer, 1998; Wood, de Menezes y Lasiosa, 2003; Datta, Guthrie y Wright 2005; Zacharatos, Barling e Iverson, 2005; O'Neill *et al.*, 2011).

En la tabla 4 se exponen algunas definiciones de los sistemas y en la tabla 5 ejemplos de prácticas que componen los sistemas.

Tabla 4: Algunas definiciones de los sistemas de prácticas empleadas en la literatura.

Autores	Definición
Pfeffer (1994)	Las prácticas de trabajo de alto rendimiento son aquellas prácticas de RRHH que son capaces de generar una vía más abierta y comunicativa de trabajar, causando en los supervisores la idea de que un empleado es capaz de contribuir con ideas y sugerencias que merecen la pena considerarlas en los procesos de toma de decisiones.
Huselid (1995)	Sistema de prácticas separadas pero interrelacionadas de RRHH que, conjuntamente, influyen en las habilidades, la motivación y las oportunidades de participación de un empleado a través de la creación de condiciones de alta involucración y participación con el fin de incrementar la efectividad de la empresa.
MacDuffie (1995)	Conjuntos de prácticas de RRHH, que están interrelacionadas y son consistentes internamente, más que prácticas individuales, que crean múltiples condiciones que se refuerzan mutuamente y que facilitan la motivación y la adquisición de destrezas del empleado.
Pil y MacDuffie (1996)	Estructuras de trabajo y políticas que gobiernan la actividad productiva y que fomentan la involucración, la toma de decisiones y la solución de problemas.
Becker y Huselid (1998)	Son sistemas de trabajo internamente consistentes y externamente alineados con la estrategia competitiva, que incluyen unos procedimientos rigurosos de selección y reclutamiento, sistemas contingentes de retribución por incentivos, desarrollo de la gestión y de las actividades de formación relacionadas con las necesidades del negocio y del compromiso significativo para la involucración del empleado (Arthur, 1994; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Jackson y Schuler, 1995; Milgrom y Roberts, 1995; Ichniowski, Shaw y Prenzush, 1997). El sistema se centra en solucionar problemas operativos e implementar la estrategia competitiva en base a la adquisición, la motivación y el desarrollo de los activos intelectuales yacientes, que pueden ser una fuente de ventaja competitiva.

Appelbaum et al. (2000)	Las prácticas de RRHH de alto rendimiento son prácticas coherentes que incrementan las capacidades de los empleados, la participación en la toma de decisiones y la motivación para realizar un esfuerzo extra.
Guthrie (2001)	El sistema de gestión de las prácticas de RRHH proporciona a los empleados las capacidades, la información, la motivación y la libertad, que tiene como resultado una fuerza de trabajo que es una fuente de ventaja competitiva.
Batt (2002)	Los sistemas de alta involucración generalmente incluyen tres dimensiones: relativamente altas exigencias de capacidades, diseño del trabajo de forma que los empleados tengan arbitrariedad y oportunidad de usar sus capacidades en colaboración con otros empleados y una estructura de incentivos que aumente la motivación y el compromiso (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Appelbaum et al., 2000).
Guthrie et al. (2002)	Las prácticas proveen a los empleados de la oportunidad, las capacidades y la motivación que contribuyen al éxito de la empresa en entornos que exigen altos niveles de compromiso e involucración.
Way (2002)	Conjunto de prácticas de GRRHH distintas, pero interrelacionadas, que conjuntamente seleccionan, desarrollan, retienen y motivan la fuerza laboral que posee habilidades superiores y que aplica sus habilidades en sus actividades laborales, que resultan en un rendimiento superior y una ventaja competitiva sostenible (Huselid, 1995; Becker y Huselid, 1998; Guthrie, 2001).
Zacharatos, Barling e Iverson (2005)	Grupo de prácticas de RRHH separadas pero interconectadas que conjuntamente se utilizan para reclutar, seleccionar, desarrollar, motivar y retener a los empleados (Way, 2002; Wood y Wall, 2002).
Shih, Chiang y Hsu (2006)	Conjunto de prácticas de RRHH que puede aumentar el rendimiento de la empresa.
Takeuchi et al. (2007)	Grupo de prácticas de RRHH separadas, pero interconectadas, que están diseñadas para aumentar las habilidades y los esfuerzos de los empleados (Huselid, 1995; Way, 2002; Wood y Wall, 2002; Datta, Guthrie y Wright, 2005).
Beltrán-Martín et al. (2008)	Enfoque de gestión de los RRHH que trata de obtener el compromiso y la involucración del empleado en los objetivos de la empresa, de forma que el comportamiento de los individuos es auto-regulado, más que controlado por sanciones y presiones (Walton, 1985; Wood y Albanese, 1995).
Foley, Ngo y Loi (2012)	Grupo de prácticas de RRHH separadas pero interconectadas que están diseñadas para aumentar las habilidades y el esfuerzo del empleado (Huselid, 1995) y el rendimiento de la empresa (Shih, Chiang y Hsu, 2006).
Mitchell, Obeidat y Bray (2013)	Conjunto de prácticas de RRHH que se encaminan a incrementar las habilidades, la motivación y las oportunidades de participación del empleado y que, a su vez, buscan mejorar el rendimiento organizativo.

Van de Voorde y Beijer (2015)	Grupo de prácticas de RRHH separadas, pero interconectadas, que están diseñadas para incrementar el rendimiento del empleado y de la empresa a través del incremento de las capacidades del empleado, la motivación y las oportunidades para contribuir (Appelbaum <i>et al.</i> , 2000).
Wei (2015)	Conjunto de políticas y prácticas que incluyen la seguridad en el empleo, la contratación selectiva, la participación del empleado en la toma de decisiones, los sistemas de remuneración incentiva, la formación amplia y las actividades de desarrollo laboral (Snell y Dean, 1992; MacDuffie, 1995; Youndt <i>et al.</i> , 1996), donde la empresa concede gran importancia al desarrollo personal del empleado y a su valor.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Ejemplos de políticas y prácticas que componen distintos sistemas de recursos humanos.

Autores	Prácticas propuestas
Huselid (1995)	Selección, formación, promoción interna, remuneración por rendimiento, remuneración por incentivos, diseño del puesto de trabajo, procedimientos de agravio o de quejas, distribución de la información, evaluación de la actitud y participación en la gestión de las tareas.
MacDuffie (1995)	Contratación, sistemas de remuneración contingente, barreras de estatus y formación.
Delery y Doty (1996)	Oportunidades de promoción interna, sistemas formales de formación, valoración del empleado orientada a los resultados, seguridad laboral de continuidad en la empresa, participación, descripciones de las tareas y reparto de beneficios.
Pfeffer (1998)	Seguridad de continuidad en el empleo, contratación selectiva del nuevo personal, equipos auto-gestionados y descentralización de la toma de decisiones, alta remuneración contingente con el rendimiento de la empresa, formación extensa, reducción de distinciones de estatus y de barreras y gran intercambio de información financiera y de rendimiento.
Vandenberg, Richardson y Eastman (1999)	Diseño de las tareas, prácticas incentivas, flexibilidad, oportunidades de formación, ajuste directivo, otorgación de poder, información, recompensas y adquisición de conocimiento.
Bamberger y Meshoulam (2000)	Selección del personal, formación amplia de capacidades, pasos amplios de carrera, promoción interna, seguridad de continuidad en el empleo, remuneración por incentivos, recompensas indefinidas, descripciones amplias de tareas, asignación flexible de tareas e incentivación de la participación.
Zacharatos, Barling e Iverson (2005)	Mismas prácticas que Pfeffer (1998), más la práctica de liderazgo transformacional.
Collins y Smith (2006)	Selección, remuneración e incentivos, formación y desarrollo.

Shih, Chiang y Hsu (2006)	Contratación y formación, distribución de la información e involucración del empleado, esquemas de motivación basados en el desempeño y la seguridad en el empleo.
Keating y Olivares (2007)	Socialización del empleado, comunicación, formación, formalización de procesos, políticas y tareas, compensación y contratación.
McClellan y Collins (2011)	Selección y contratación, formación, desarrollo laboral, remuneración y gestión del rendimiento.
Sheehan (2013)	Selección y contratación, valoración del rendimiento, retribución basada en el rendimiento, formación y desarrollo, participación, consulta y opinión del empleado, distribución de la información y gestión estratégica del personal.
Wei (2015)	Oportunidades de promoción laboral interna, formación amplia, seguridad de continuidad en el empleo, participación y comunicación, contratación selectiva y remuneración incentiva.
Van de Voorde y Beijer (2015)	Contratación selectiva, desarrollo del empleado y oportunidades laborales, recompensas, evaluación del rendimiento, participación y comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.2. Políticas y prácticas de recursos humanos

Como indican Lepak *et al.* (2006), en la literatura existen infinitas combinaciones de prácticas que las empresas pueden emplear para formar su sistema de RRHH. Por ello, es más probable que las empresas puedan seguir la misma política, si bien con diferentes prácticas. Por ejemplo, la política referida a la selección del personal puede realizarse mediante la práctica de entrevistar al empleado o bien realizando exámenes al mismo.

Entendemos que una manera práctica de organizar operativamente la gran cantidad de literatura referida a la gestión de los RRHH es a través del modelo propuesto por Jiang *et al.* (2012a). Siguiendo a estos autores, las actividades referidas a la gestión de los RRHH se pueden agrupar en tres niveles de estudio que son los sistemas, las políticas y las prácticas (Schuler, 1992; Becker y Gerhart, 1996). Ya hemos visto que los sistemas comprenden políticas de RRHH coherentes internamente que son programas dirigidos a los empleados, que permiten elegir las prácticas de RRHH adecuadas (Schuler, 1992; Becker y Gerhart, 1996). La cantidad y tipo de prácticas que puede contener cada sistema varían en gran medida de una investigación a otra (Combs *et al.*, 2006; Lepak *et al.*, 2006). No obstante, si las prácticas están alineadas con los objetivos de la política, distintas prácticas pueden ser consideradas como que están formando la misma política (Jiang *et al.*, 2012a).

Seguidamente, exponemos cada una de las políticas de la GRRHH según el modelo de Jiang *et al.* (2012a). Estas políticas se refieren al reclutamiento, la selección, la formación, la gestión del rendimiento, la remuneración, los incentivos, la involucración y el diseño del trabajo. Ya que las NEI suelen ser generalmente pequeñas empresas (Freeman, Edwards y Schroder, 2006), podemos esperar que las prácticas de RRHH

que utilicen sean parecidas. Por ello, en cada política abordaremos ligeramente las prácticas que suelen aparecer en general en las grandes empresas y haremos hincapié en aquellas referidas a las pequeñas y nuevas empresas, a la vez que teniendo en cuenta los escasos trabajos que se han encontrado en la literatura acerca de los RRHH en las NEI.

## POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO

Según varios autores, el reclutamiento es la función de la GRRHH más importante para el éxito y la supervivencia de las empresas (Taylor y Collins, 2000; Dineen y Soltis, 2011). El reclutamiento se puede definir como las acciones que un empleador realiza para hacer llegar el conocimiento de la existencia de una vacante a posibles candidatos que no están trabajando actualmente en la empresa, influir para que soliciten el empleo, mantenerlos interesados en la oferta de trabajo e intervenir para que acepten dicha oferta (Breaugh, 2008).

El proceso de reclutamiento puede ser considerado en un doble sentido, ya que persigue proveer a la empresa con los candidatos apropiados a la vez que los candidatos buscan conseguir trabajos interesantes (Barber *et al.*, 1999). Las empresas pueden realizar acciones encaminadas a encontrar candidatos y estos, a su vez, pueden iniciar una búsqueda de empleo hablando con familiares y amigos, dirigirse a agencias de colocación o simplemente solicitar empleo en las empresas (DeVaro, 2005). Las empresas pueden cubrir sus vacantes internamente con personal que ya está empleado en la organización o bien con candidatos externos que no trabajan en la empresa (Peltokorpi y Jintae, 2016). Para este estudio nos centraremos en el reclutamiento externo a la empresa, ya que la promoción interna la consideraremos dentro del desarrollo profesional.

Según Breaugh, Macan y Grambow (2008), el reclutamiento se compone de varias fases. En primer lugar, se deben de establecer los objetivos, donde entran variables tales como la cantidad de puestos a cubrir, las características que deben tener los candidatos (educación, conocimientos, capacidades, habilidades, experiencia laboral, intereses, diversidad), la planificación temporal del proceso de reclutamiento, la cantidad de candidatos deseada y, por último, la búsqueda de candidatos que cuenten con cierto nivel esperado de rendimiento, retención y satisfacción. El segundo paso consiste en desarrollar una estrategia de reclutamiento planteándose a quién y dónde se debe reclutar, el plazo de realización de las actividades de reclutamiento, cómo alcanzar al grupo de candidatos objetivo y el mensaje a comunicarles, el establecimiento de las personas que realizarán el reclutamiento y la fijación el presupuesto. La tercera fase consiste en realizar las actividades de reclutamiento, tales como el establecimiento de anuncios de empleo o contactar con centros donde puedan estar los posibles candidatos. El último paso consiste en la evaluación de los resultados obtenidos del reclutamiento con los objetivos planteados.

Las prácticas de reclutamiento utilizadas por la empresa deben identificar y atraer a una suficiente cantidad de candidatos para poder elegir a los más idóneos para el puesto de trabajo que se desea cubrir (Ployhart, 2006; Breaugh, 2013). Los candidatos del mercado externo pueden ser atraídos a través de los anuncios de empleo, las ferias laborales, el reclutamiento en centros académicos tales como universidades, los programas de recomendación, las agencias de empleo público y privado, la

contratación de antiguos empleados o a través de las redes de trabajo (Peltokorpi y Jintae, 2016). La elección de la práctica que se utilice repercute en la cantidad de información que el empresario puede obtener de los candidatos, la calidad, el tamaño y la rapidez de incorporación de los mismos (DeVaro, 2005).

Según DeVaro (2005), la literatura distingue entre prácticas de reclutamiento formales e informales. Las prácticas informales son del tipo boca-oído o recomendaciones, donde el empleador pregunta sobre posibles candidatos a sus empleados actuales, amigos, conocidos u otras personas de las redes con quien se relaciona. Las formales engloban prácticas tales como la publicación de anuncios en varios medios de comunicación o la utilización de agencias de colocación.

Varios autores destacan la importancia de las prácticas informales a la hora de reclutar candidatos (Rees, 1966) pudiendo ser más efectivas que las formales (Breugh, 1981; Taylor y Schmidt, 1983; Taylor, 1994; Aldrich y Langton, 1997; Zottoli y Wanous, 2000). Las prácticas informales proveen a la empresa de información cualitativa sobre los candidatos que puede no ser tan bien comunicada a través de canales formales (Rees y Shultz, 1970). Además, los candidatos empleados a través de prácticas informales suelen estar más comprometidos con la empresa, permaneciendo más tiempo en ella y siendo más productivos (Breugh, 1981; Taylor y Schmidt, 1983; Saks, 1994; Gorter, Nijkamp y Rietveld, 1996; Zottoli y Wanous, 2000; DeVaro y Fields, 2004; Breugh, 2013). Sin embargo, las prácticas informales proveen a la empresa de una menor cantidad de candidatos donde elegir (Deshpande y Golhar, 1994; Tanova, 2003; DeVaro y Fields, 2004).

En relación con el tamaño de las empresas, las pequeñas suelen utilizar más las prácticas informales de reclutamiento llevadas a cabo por el mismo emprendedor, las cuales absorben menos recursos de la empresa (Millward *et al.*, 1992; Deshpande y Golhar, 1994; Barber *et al.*, 1999; Carroll *et al.*, 1999; Tanova, 2003; Beardwell Claydon y Holden, 2004; Kotey y Sheridan, 2004; Greenidge *et al.*, 2012). En cambio, las grandes empresas se centran más en prácticas formales y sofisticadas llevadas a cabo por departamentos específicos de GRRHH (Barber *et al.*, 1999, Tanova y Nadiri, 2005; Greenidge *et al.*, 2012; De Larquier y Marchal, 2016).

Por otro lado, las pequeñas empresas suelen tener más dificultades a la hora de encontrar personal, ya que no suelen ser las elegidas por el empleado a la hora de buscar trabajo (Ritchie, 1993), posiblemente por la imagen negativa que las empresas pequeñas suelen tener a la hora de emplear personal (Moy y Lee, 2002) y por la escasez de recursos financieros y materiales (Hannan y Freeman, 1977) y de experiencia con la que cuentan (Dal Zotto y Gustafsson, 2008). Por su parte, las empresas emprendedoras se enfrentan a dificultades a la hora de reclutar personal, debido a la escasa disponibilidad de recursos, de legitimidad, debido a la falta de reputación, de imagen y de la definición clara de los trabajos, además de la dificultad en la adecuación entre los intereses que persiguen la empresa y el empleado (Barber *et al.*, 1999; Heneman, Tansky y Camp, 2000; Williamson, 2000). Las empresas emprendedoras generalmente adquieren empleados clave a través de las redes (Leung *et al.*, 2006).

En lo que respecta a *start-ups* de alta tecnología, los dos trabajos que analizan el reclutamiento en estas empresas (Baron y Hannan, 2002; Keating y Olivares, 2007) muestran que existe una preferencia por el uso de prácticas de reclutamiento

informales, tales como recomendaciones, excepto para los empleados que requieren ciertas habilidades laborales. En cuanto a las prácticas formales, las *start-ups* utilizan las agencias de colocación, los anuncios de vacantes, los formularios de solicitud de empleo y, por último, el reclutamiento en centros académicos tales como universidades. En referencia a la participación en el proceso de reclutamiento, los mandos intermedios parecen tener una gran importancia, seguidos del emprendedor, del personal responsable de RRHH y del resto del personal de la empresa. Por su parte, el emprendedor participa más activamente en cuanto a la búsqueda de personal directivo, pero decrece su importancia cuando se recluta a personal de inferior categoría jerárquica. Como indican Keating y Olivares (2007), ello ocurre en empresas que cuentan con mayor cantidad de trabajadores, donde el emprendedor puede delegar el reclutamiento a otros mandos o bien debido a que la empresa pueda estar menos orientada al control y a la centralización por parte del emprendedor.

Por otro lado, Scott *et al.* (1989) encontraron en su investigación que el tipo de prácticas utilizadas también varía en relación a la industria de que se trate. De esta forma, las industrias de servicios y manufacturas utilizan más las prácticas informales. Sin embargo, en la industria de alta tecnología se suelen utilizar más las prácticas formales.

El reclutamiento también puede diferir según el tipo de puesto que se pretenda cubrir. De esta forma, cuando se pretende encontrar a directivos y empleados manuales se prefieren las prácticas informales, mientras que si el puesto se refiere a personal técnico o administrativo se utilizan las formales (Atkinson y Meager, 1994).

## POLÍTICA DE SELECCIÓN

La política que tiene que ver con la selección del personal se refiere a la adecuación entre el empleado y el entorno de trabajo (Zacharatos, Barling e Iverson, 2005). La contratación selectiva implica tener empleados más adecuados, productivos y en menor cantidad para hacer el mismo trabajo (Pfeffer, 1998). La selección permite ajustar las necesidades de la empresa con las capacidades y las habilidades del empleado (Pfeffer, 1998).

El objetivo de la contratación es incorporar a la empresa empleados que puedan tener el mejor potencial y que posean las habilidades y las competencias necesarias para la empresa (Huselid, 1995; Beltrán-Martín *et al.*, 2008). La contratación selectiva elige a los empleados que tienen unas capacidades superiores y determinados comportamientos, que pueden conducir a un resultado superior (Way, 2002).

Pfeffer (1998) sugiere que las empresas deberían contratar a empleados que cuenten con capacidades y actitudes que los diferencien del resto de candidatos, ya que los conocimientos técnicos son más fáciles de adquirir con la formación. Por ejemplo, es fácil aprender una técnica, sin embargo, es difícil cambiar la actitud que tenga un empleado hacia el trabajo en equipo. La adecuación del empleado a la empresa es importante a la hora de predecir su rendimiento y el abandono del empleo.

Una selección cuidadosa significa para la empresa que los empleados han pasado por diversas pruebas específicas (Messersmith y Wales, 2011), proporcionando información a la empresa y haciendo entender a los candidatos que la empresa es selectiva a la

hora de contratar personal (Way, 2002; Rodwell y Teo, 2008). Por tanto, la empresa se asegura la adecuación del empleado y para el empleado significa un compromiso adquirido por el largo proceso selectivo que ha sufrido, dándole a entender que forma parte de un grupo de élite (Pfeffer, 1998). Además, esto provoca que el empleado entre en la empresa con una alta motivación.

El proceso de selección del empleado se puede entender compuesto de tres fases, que son (1) el establecimiento del criterio sobre el que la empresa decide la selección, (2) los métodos de recogida de información y valoración de los candidatos y (3) la toma de la decisión (Milkovich y Boudreau, 1991; Brown y Smetherham, 2006).

Para lograr una selección correcta es necesario que haya una gran cantidad de candidatos de donde poder elegir y, además, la empresa debe tener claro las capacidades y los atributos que está buscando y que necesita de los candidatos para el puesto que tiene que cubrir (Pfeffer, 1998).

En las pequeñas empresas la falta de recursos puede suponer que los departamentos de RRHH no estén muy desarrollados, por lo que la contratación puede recaer en el empresario o en el equipo directivo como una función adicional a las habituales que realizan. Por lo tanto, en estas empresas podemos esperar que la selección y contratación de nuevo personal sea sencilla basándose en el uso de redes y contactos (Barber *et al.*, 1999; Heneman y Berkley, 1999; Ram, 1999; Kuratko, 2007). Además, en las empresas pequeñas intervienen también en el proceso de selección otros directivos o miembros de la plantilla existente (Heneman y Berkley, 1999).

Las pequeñas empresas suelen considerar también otros factores a la hora de decidir, tales como normas, valores y creencias de la empresa y de los candidatos (Williamson, 2000; Williamson *et al.*, 2002) y la adaptación entre la persona y la empresa (Chatman, 1991). Además, las empresas pueden tener en cuenta las competencias del candidato en cuanto a la empresa en general, en vez de requisitos específicos para realizar el trabajo (Heneman y Berkley, 1999; Heneman, Tansky y Camp, 2000).

La selección es muy importante en las pequeñas empresas (Hornsby y Kuratko, 1990), si bien puede ser dificultosa debido a su pequeño tamaño, ya que tienen limitaciones financieras y de recursos materiales (Hannan y Freeman, 1984), carecen de legitimidad para la elección del empleado (Williamson, 2000) y donde los empleados pueden hacer múltiples y diferentes tareas (May, 1997).

Ejemplos de prácticas que permiten la selección del personal apropiado para la empresa son el examen del *curriculum vitae*, las entrevistas, las pruebas de conocimientos y capacidades, la simulación de tareas laborales (De Larquier y Marchal, 2016) y el examen de las referencias y de los comportamientos laborales que el candidato ha tenido en trabajos previos (Piotrowski y Armstrong, 2006; Drogan y Yancey, 2011).

En lo que respecta a *start-ups* de alta tecnología, los trabajos de Baron y Hannan (2002) y Keating y Olivares (2007) solo parecen indicar que sus empresas utilizan la práctica referida a la comprobación de los antecedentes laborales de los candidatos.

## POLÍTICA DE FORMACIÓN

La formación puede ser definida como un proceso sistemático para fomentar la adquisición de habilidades, normas, conceptos o actitudes que pueden ayudar al ajuste entre las características del empleado y las exigencias del trabajo (Milkovich y Boudreau, 1997). También, la formación puede ser definida como el esfuerzo planeado que realiza la empresa para que los empleados adquieran el conocimiento relacionado con su trabajo, las habilidades y las actitudes (Goldstein y Ford, 2001). La formación puede concebirse como un proceso sistemático para modificar las actitudes, los conocimientos, las habilidades y el comportamiento del empleado con el fin de conseguir los objetivos de la empresa (Ivancevich, 1995).

La literatura sugiere que la formación es una de las prácticas que más frecuentemente suelen aparecer en los sistemas de RRHH (Pfeffer, 1998; Boselie, Dietz y Boon, 2005; Zacharatos, Barling e Iverson, 2005; Sun, Aryee y Law, 2007; Takeuchi *et al.*, 2007; Mendelson, Turner y Barling, 2011; Camps y Luna-Arocas, 2012; Karatepe, 2012). Pfeffer (1998) considera la formación como un componente esencial de los sistemas, ya que se requiere que los empleados tengan iniciativa para identificar y resolver problemas, realizar cambios en los métodos de trabajo y responsabilizarse por la calidad. Esto necesita de empleados motivados y capacitados que puedan llevar a cabo esas tareas (Pfeffer, 1998). Osterman (1995a) también indica que la formación incrementa las habilidades de los empleados para resolver problemas.

Según Salas *et al.* (2012) la formación permite a las empresas adaptarse, competir, mejorar, innovar, producir, ser más seguras y alcanzar sus objetivos; además de lograr una ventaja competitiva al desarrollar las competencias y las habilidades específicas y crear conocimiento en los empleados (Hirt y Ortlieb, 2012) incrementando la calidad del trabajo, la productividad, la motivación, el compromiso y el espíritu de trabajo en equipo (Grossman y Salas, 2011). Por tanto, la formación puede ser una fuente de ventaja competitiva en industrias que sepan utilizarla (Pfeffer, 1998).

Las empresas toman la decisión sobre la formación que ofrecen a sus empleados basándose en aspectos acerca de la mejora en el rendimiento del empleado, de su adaptabilidad y su flexibilidad, del nivel de nueva tecnología que manejan, de la adopción de prácticas laborales y de gestión de RRHH y de los cambios en la estrategia de negocio (Smith y Hayton, 1999; Tanova y Nadiri, 2005).

La formación contribuye a generar en los empleados un sentimiento de pertenencia a la empresa y los empleados perciben que la empresa los considera socios estratégicos y valiosos, necesarios para el éxito de la empresa, ya que invierte en ellos (Takeuchi *et al.*, 2007). La formación también se relaciona con la seguridad de continuidad en el puesto de trabajo, ya que se suele invertir en los individuos que se espera que estén comprometidos con la empresa (Pfeffer, 1998).

Según Greenidge *et al.* (2012), la literatura ha calificado la formación como formal o informal. La informal se refiere a aquella que no es planeada, documentada ni estructurada, mientras que la formal suele tener lugar fuera del recinto de trabajo en un centro formativo (Smith y Hayton, 1999).

Las empresas grandes suelen implementar más procesos de formación que las pequeñas (Gibb, 1997), ya que tienen acceso a mayor cantidad de recursos que

pueden dedicar a ello (Aycan, 2005). Las pequeñas empresas no suelen permitirse formación en la empresa con consultores, por lo que envían a los empleados a centros formativos (May, 1997), sobre todo las empresas de industrias de conocimiento intensivo (Cardon y Stevens, 2004). En las empresas pequeñas la formación suele ser más informal (Marlow y Patton, 1993; Loan-Clarke *et al.*, 1999) o, incluso, no tener lugar (Gibb, 1997; Westhead y Storey, 1997). La formación que se da en las pequeñas empresas suele ser reactiva, corta y dirigida a la solución de un problema inmediato relacionado con el trabajo (Hill y Stewart, 2000) y puede verse dificultada por la ausencia de un gran colectivo de trabajadores a quien implementarla (Wynarczyck *et al.*, 1993).

Las empresas pequeñas pueden no implementar la formación formal debido al coste económico y a la pérdida de horas de trabajo de los empleados (Banks, Bures y Champion, 1987). La formación formal puede ser suplementada o, incluso, sustituida por la socialización (Chao, 1997) y las oportunidades de aprendizaje interactivo al realizar el trabajo (Rollag, 2002). Los empleados de las empresas pequeñas suelen ocuparse de una gran cantidad de diferentes tareas que deben aprender a gestionar (May, 1997). En las empresas pequeñas puede darse la formación por líder, donde este forma a los empleados a través de su experiencia y conocimientos (Dal Zotto, 2001). Por tanto, en las empresas pequeñas pueden tenerse en cuenta los procesos formales e informales de aprendizaje, incluyendo la transferencia de conocimiento, aprendizaje al realizar la tarea y al enfrentarse a problemas que puedan surgir (Cardon y Stevens, 2004).

Las empresas que trabajan en mercados en crecimiento (Barringer *et al.*, 2005; Tanova y Nadiri, 2005) y que están expuestas a una mayor competitividad (Castany, 2010) suelen invertir más en formación y desarrollo de los empleados, que aquellas que crecen más despacio o que se desenvuelven en entornos menos competitivos, posiblemente por la gran cantidad e incremento de cambios de tareas que pueden suceder (May, 1997). Por otro lado, la formación parece ser clave para las pequeñas empresas de alta tecnología que compiten en mercados extranjeros (Morley *et al.*, 2016).

En lo que respecta a *start-ups* de alta tecnología, los trabajos de Baron y Hannan (2002) y Keating y Olivares (2007) mencionan que las firmas de sus muestras ofrecen formación dentro de la empresa a sus empleados para adquirir las habilidades necesarias, además de que utilizan programas de orientación al empleado, el manual del empleado y la rotación de tareas. Glaister *et al.* (2014) mencionan que las NEI suelen tender a apoyarse en el conocimiento y la experiencia internacional que el emprendedor tiene; lo que sugiere que la formación por líder puede ser implementada en este tipo de empresas.

## POLÍTICA DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

La política de la gestión del rendimiento se refiere a la orientación integrada de una empresa para evaluar el rendimiento de los empleados para asegurarse que estos centran sus esfuerzos en el logro de los objetivos de la empresa (Jiang *et al.*, 2012a). La evaluación del rendimiento es uno de los mecanismos fundamentales para fomentar el emprendimiento y sus prácticas de RRHH indican al empleado las expectativas de

rendimiento, reforzando los comportamientos esperados (Jones, Morris y Rockmore, 1995).

La gestión del rendimiento del empleado es un proceso continuo de identificación, medida y desarrollo del rendimiento de las personas y de los equipos alineando el rendimiento con las metas estratégicas de la empresa (Aguinis y Pierce, 2008). La gestión del rendimiento del empleado es un concepto amplio que engloba una variedad de actividades a través de las cuales las empresas buscan evaluar a los empleados, desarrollar sus competencias, incrementar su rendimiento y distribuir recompensas (Fletcher, 2001).

Según Decramer *et al.* (2012), la mayoría de las definiciones de la gestión del rendimiento del empleado tienen en común que manifiestan que es un proceso cíclico que tiene varias fases, que son la planificación, el control, la evaluación y la recompensa. Tomando la perspectiva estratégica de la GRRHH, la gestión del rendimiento del empleado se compone de un sistema que conduce a la consecución de resultados como la satisfacción del empleado, su motivación y compromiso, consiguiendo un mayor rendimiento del empleado (Boselie, Dietz y Boon, 2005). Este sistema implica tres fases, que son el establecimiento de los objetivos, el control y la evaluación (Storey y Sisson, 1993; Brown y Benson, 2005).

Si bien no parece existir un sistema estandarizado de gestión del rendimiento del empleado, estos sistemas tienen una serie de elementos comunes que son el establecimiento de los objetivos en cascada, la medición de los resultados en comparación con estándares, la aportación de críticas u opiniones, las recompensas extrínsecas y las mejoras de los objetivos y de las actividades (Davenport y Gardiner, 2007). Algunos autores, además, incluyen planes de desarrollo personal para la consecución de las competencias clave con el fin de alcanzar los objetivos individuales (Torrington y Hall, 1998), la ayuda y la planificación de la carrera profesional (Beardwell y Holden, 2001).

El sistema de gestión del rendimiento del empleado se compone de múltiples prácticas (Decramer *et al.*, 2012) que se ajustan verticalmente con la estrategia y los objetivos de la empresa y con las necesidades del empleado (Bach, 2000; Boswell, 2006), debiendo ser coherentes entre ellas y reforzarse mutuamente (Mabey y Salaman, 1995; Aguinis y Pierce, 2008).

Algunas de las prácticas que componen un sistema de gestión del rendimiento son la evaluación del rendimiento, la evaluación del comportamiento (por ejemplo, cómo se ejecuta la labor) y la evaluación del resultado (por ejemplo, qué resultados se producen), pudiendo utilizar para ello indicadores del rendimiento, de las competencias y de los objetivos individuales o por equipos (Williams, 2002; Armstrong y Baron, 2004; Armstrong, 2006; Aguinis y Pierce, 2008).

Según Cardon y Stevens (2004), hay pocos trabajos que investiguen la evaluación del rendimiento en las pequeñas empresas, seguramente porque es raro encontrar en ellas procesos formales de la evaluación del rendimiento. En cambio, los empresarios suelen preferir percepciones subjetivas y arbitrarias sobre los empleados a través de la información y de la comunicación de manera informal (Verser, 1987; Cardon y Stevens, 2004). En lo que respecta a *start-ups* de alta tecnología, estas empresas

utilizan evaluaciones formales del rendimiento (Baron y Hannan, 2002; Keating y Olivares, 2007).

## POLÍTICA DE REMUNERACIÓN

La política de remuneración se refiere a la decisión que una empresa toma en cuanto a cómo motivar a los empleados a través de un salario monetario o no monetario para que realicen el trabajo que se espera de ellos (Jiang *et al.*, 2012a). La remuneración puede articularse con prácticas tales como el salario por horas o por méritos realizados o bien estar basado en la realización de las tareas o en la categoría profesional del empleado (Lepak *et al.*, 2006).

El sistema de remuneración elegido ha de ser congruente con la estrategia que persiga la empresa para conseguir un mayor rendimiento de la misma (Montemayor, 1996; Lewis, 2000; Lawler, 2003). La remuneración implica una serie de decisiones que se refieren al pago de sus empleados en cuanto al nivel salarial, la composición entre el salario, los beneficios y el sueldo adicional, la estructura del nivel de la remuneración que recibe cada puesto y, por último, los incrementos de salario que se vayan a aplicar (Cardon y Stevens, 2004).

El nivel salarial es la cantidad remunerada al empleado en relación con otras empresas competidoras (Gerhart y Milkovich, 1992). El nivel puede ser superior, igual o inferior a la media ofrecida en el mercado (Milkovich y Newman, 2002). Según la teoría de la eficiencia salarial, las empresas que ofrecen un nivel de remuneración superior al mercado son capaces de atraer, retener y motivar a los buenos empleados con lo que incrementan la eficiencia individual y de la organización y reducen los comportamientos no productivos del empleado (Akerlof y Yellen, 1986). Además, los salarios altos atraen a gran cantidad de nuevos candidatos lo que permite a la empresa poder seleccionar entre un número mayor de solicitantes (Williams y Dreher, 1992) y retener a los empleados muy cualificados (Akerlof y Yellen, 1986; Campbell, 1993). Sin embargo, los salarios demasiado altos pueden provocar un efecto invertido al incrementar considerablemente los costes financieros de la empresa (Brown, Sturman y Simmering, 2003).

El sistema de remuneración ha pasado de estar basado en factores no relacionados con el rendimiento, tales como la antigüedad, a factores basados más en la contribución que hace el empleado (Lawler, 2000), lo que implica que se promueve la remuneración por el rendimiento y las competencias del empleado (Heneman, Ledford y Gresham, 2000; de Waal y Jansen, 2013). Para el empleado, esto supone una motivación para rendir mejor (Lawler y Jenkins, 1992) y para que adquiera mayores habilidades y conocimientos incrementando el capital intelectual de la empresa (Beatty *et al.*, 2003).

La estructura remunerativa de una empresa también puede clasificarse según la cantidad de niveles salariales que existan, el tamaño de las diferencias salariales entre cada nivel y la tasa a la que el empleado puede moverse de un nivel a otro (Gerhart y Milkovich, 1992). La estructura remunerativa se puede clasificar como igualitaria, si la distribución salarial es relativamente homogénea o bien jerárquica, si está más dispersa (Brown, Sturman y Simmering, 2003). Un sistema remunerativo excesivamente jerárquico puede tener consecuencias negativas en el rendimiento del empleado y de la organización, ya que los empleados tienden a ser menos

cooperativos y favorables al trabajo en equipo (Adams, 1965; Pfeffer y Langton, 1993; Main, O'Reilly y Wade, 1993; Bloom, 1999) o bien percibir injusticia entre ellos (Bloom, 1999). Ello es debido a que, según la teoría de la equidad (Adams, 1965), el empleado tiende a comparar el trabajo que desempeña y lo que recibe a cambio. Si el empleado percibe que en ese intercambio hay injusticia, por ejemplo, teniendo menor remuneración que debiera, este responde con un menor rendimiento para restaurar el equilibrio. Del mismo modo, una estructura demasiado igualitaria que no reconoce las habilidades, las capacidades ni los conocimientos del empleado puede ser considerada injusta por este último (Brown, Sturman y Simmering, 2003).

La remuneración apropiada es importante para la supervivencia y el crecimiento de las pequeñas empresas (Dal Zotto y Gustafsson, 2008) y fundamental para las nuevas empresas a la hora de adquirir personal clave (Cardon y Stevens, 2004). La remuneración en las firmas emprendedoras es más igualitaria, ya que la estructura jerárquica es bastante plana (Balkin y Logan, 1988; Graham, Murray y Amuso, 2002) y se entiende más como una compensación por el riesgo que corre el empleado en este tipo de empresas (Cardon y Stevens, 2004; Dal Zotto y Gustafsson, 2008).

Los incrementos salariales de las pequeñas empresas también difieren de las grandes, ya que en estas últimas suelen estar automatizados anualmente (Balkin y Logan, 1988). En las pequeñas empresas el salario es un coste fijo, si bien estas empresas no tienen certeza en las ventas o los beneficios que van a tener, por lo que optan por conceder bonificaciones (Cardon y Stevens, 2004).

En lo que respecta a *start-ups* de alta tecnología, los trabajos de Baron y Hannan (2002) y Keating y Olivares (2007) muestran que la forma de remunerar a los empleados está basada en conocimientos o en capacidades, además de otras retribuciones no dineradas, no especificadas.

## POLÍTICA DE INCENTIVOS

La política de incentivos tiene por objetivo gratificar las diversas formas de rendimiento que tiene el empleado (Jiang *et al.*, 2012a). La dirección de una empresa reconoce la necesidad de incentivar a los empleados para que realicen su trabajo (Elizur *et al.*, 1991). Los incentivos son uno de los métodos más importantes en la GRRHH para conseguir en los empleados comportamientos de alto rendimiento (Huselid 1995; Delery y Doty, 1996) y puede suponer adquirir y mantener una ventaja competitiva para la empresa (Delery y Doty, 1996; Boxall y Purcell, 2003). Con los incentivos la empresa motiva a los empleados para conseguir los resultados que esta se ha propuesto (Kerr, 1975; Dulebohn y Werling, 2007; Gerhart *et al.* 2009; Nyberg *et al.*, 2013).

Sin embargo, de Waal y Jansen (2013) concluyen en su revisión de la literatura que las prácticas incentivas no tienen un efecto positivo ni negativo en el rendimiento de la empresa, ya que para que los incentivos produzcan un mayor rendimiento es necesario que el empleado los perciba como justos. Por tanto, la efectividad de esta política puede depender de cómo el empleado valore los incentivos que recibe (Lowe *et al.*, 2002).

El concepto de incentivo puede ser interpretado como financiero, que serían las gratificaciones y los beneficios que pueden recibir los empleados (Chiang y Birtch, 2007) o bien como no financieros, que serían de tipo cognitivos, afectivos o instrumentales (Elizur *et al.*, 1991).

Los incentivos financieros pueden estar basados en el rendimiento a corto o a largo plazo del individuo o del equipo, ser un porcentaje de paga contingente, gratificaciones individuales o un reparto de beneficios o de ganancias (Lepak *et al.*, 2006; Jiang *et al.*, 2012a). También, pueden estar referidos al rendimiento de la empresa a largo plazo, basado en el rendimiento relativo a las empresas competidoras o relativo a los compañeros de trabajo (de Waal y Jansen, 2013). Prince *et al.* (2016) consideran que los incentivos financieros más habituales suelen ser la distribución de los beneficios y las gratificaciones individuales o de equipo.

Por su parte, los incentivos no financieros pueden darse antes de que el empleado realice su labor y no son condicionantes del resultado de esa labor. Estos incentivos son intrínsecos y pueden referirse a la diversión, al desarrollo, al bienestar, al trabajo en equipo, al desafío o a la consecución del trabajo mismo (de Waal y Jansen, 2013). Estos incentivos pueden incluir condiciones de trabajo, horarios cómodos de trabajo, servicios varios tales como transporte, comidas subvencionadas y otros recursos que la empresa pone a disposición del empleado (Elizur *et al.*, 1991), beneficios adicionales al salario (cobertura de pensión, seguro dental, beneficios sobre formación o educación; Simon y Kaestner, 2003), relaciones con el empleador y los compañeros de trabajo, satisfacción laboral y, por último, placer con el mismo trabajo (Van der Meer y Wielers, 2015). Las empresas de alto rendimiento suelen poner más énfasis en los incentivos no financieros (Katzenbach, 2000; O'Really y Pfeffer, 2000; Miller y Le Breton-Miller, 2005), por lo que se recomienda implementar este tipo de incentivos en las empresas (Prendergast, 2008).

Si bien estas prácticas pueden ser utilizadas separadamente, mayormente se suelen implementar en combinaciones (Rynes *et al.*, 2005; Drury, 2016), donde diversas combinaciones de prácticas incentivas pueden conllevar un mismo resultado (de Waal y Jansen, 2013).

Los comportamientos clave que se deben incentivar difieren entre las grandes y las pequeñas empresas (Cardon y Stevens, 2004). Es decir, comportamientos relacionados con la creatividad, la innovación, el deseo de asumir riesgos, la cooperación, el comportamiento interactivo y la tolerancia por la ambigüedad suelen ser más tenidos en cuenta a la hora de incentivar los empleados de las pequeñas y nuevas empresas (Balkin y Logan, 1988).

Los incentivos otorgados a corto plazo en las pequeñas empresas pueden ser del tipo reparto de beneficios y dividendos, donde una parte importante adicional al salario del empleado se otorga en base al éxito que está teniendo la empresa (Cardon y Stevens, 2004). En las firmas emprendedoras y pequeñas estos incentivos son bastante motivadores, ya que el empleado participa más activamente en los resultados, que en las grandes empresas (Heneman y Tansky, 2002) y fomenta el trabajo de equipo global (Balkin y Logan, 1988).

Los incentivos a largo plazo se refieren más a participaciones de propiedad u opciones de compra de participaciones, ya que son útiles a la hora de fomentar que el empleado

se identifique con la dirección y tenga deseo de permanecer en la empresa (Graham, Murray y Amuso, 2002). A través del sentimiento de propiedad las nuevas empresas consiguen retener a los empleados clave (Cardon y Stevens, 2004; Barringer, Jones y Neubaum, 2005). Este sistema es usual en empresas de alta tecnología (Balkin y Gomez-Mejia, 1987; Gomez-Mejia y Balkin, 1989).

En las empresas emprendedoras y debido a que ofrecen unos empleos más imprevisibles y variados, a que disponen de menor cantidad de recursos y a que cuentan con trabajadores menos experimentados, es previsible que estas empresas utilicen sistemas de pago que acentúen los incentivos relacionados con el rendimiento del empleado y las bonificaciones de participaciones de propiedad (Graham, Murray y Amuso, 2002). Como indican estos autores, los sistemas basados en estos incentivos son útiles a las empresas porque se otorgan cuando esta tiene éxito y reducen su coste financiero en tiempos difíciles.

Por otro lado, en las pequeñas empresas pueden considerarse otras prácticas que incluyen beneficios psicológicos, oportunidades de aprendizaje y reconocimiento adicionales a los incentivos que recibe el empleado (Parus, 1999; Heneman, Tansky y Camp, 2000; Graham, Murray y Amuso, 2002). Además, el trabajo en una firma emprendedora comporta otros factores como el riesgo, la innovación, las perspectivas de negocio, la satisfacción de la propiedad de una parte de la empresa, la responsabilidad de la participación en el negocio y la posibilidad de trabajar en un ambiente menos burocrático (Graham, Murray y Amuso, 2002).

En el caso de *start-ups* de alta tecnología, estas empresas ofrecen a los empleados opciones de compra sobre participaciones de propiedad, bonificaciones o incentivos individuales o de equipo, gratificaciones de reconocimientos no monetarios y participación de beneficios (Baron y Hannan, 2002; Keating y Olivares, 2007).

## POLÍTICA DE INVOLUCRACIÓN

La política de involucración se centra en el nivel de implicación que los empleados muestran en su trabajo (Jiang *et al.*, 2012a).

Las prácticas que conllevan la involucración del empleado son importantes para explicar el incremento productivo y la efectividad de la empresa (Lawler, Mohrman y Ledford, 1992, 1995; Cotton, 1993; Lawler, 1999; Vandenberg, Richardson y Eastman, 1999), así como la motivación del empleado (Latham *et al.*, 1994; Hackett, Lapierre y Hausdorf, 2001).

En la literatura hay varias definiciones referidas a la involucración del empleado, que en gran medida se solapan (Marchington, 2007; Kim, MacDuffie y Pil, 2010; Krzywdzinski, 2015).

Según Lawler, Mohrman y Ledford (1992), el enfoque de la involucración se basa en la idea de que la empresa debe ser diseñada desde arriba hacia abajo de forma que los empleados puedan participar en el negocio de la empresa, pasando el poder de arriba hacia ellos. Lawler (1986, 1996) sugiere que, para que los empleados puedan participar de forma activa, estos deben tener información sobre la estrategia del negocio, los procesos, la calidad, los comentarios de los clientes, los acontecimientos y los resultados de la empresa. Aparte, ellos deben de contar con los conocimientos y

capacidades para interpretar la información y el poder para decidir y realizar acciones en sus tareas y ser recompensados según los resultados de la empresa, el crecimiento personal, la capacidad y su contribución. Con la delegación, el empleado gana en un mayor control y libertad de decisión favoreciendo la comunicación con la gerencia (Noah, 2008). Por su parte, los empleados cuentan con una información importante sobre el proceso de producción que la gerencia puede no tener y que puede ser beneficiosa para la empresa (Appelbaum *et al.* 2000).

La involucración también ha sido definida como el proceso por el que se desarrolla un sentimiento de pertenencia entre los empleados, el cual proviene de la participación de estos en los procesos informativos, en la toma de decisiones y en la resolución de problemas (Kearney, 1997). El empleado está psicológicamente implicado, preocupado e interesado en su trabajo (Paullay, Alliger y Stone-Romero, 1994), mostrando una actitud positiva hacia él (Diefendorff *et al.*, 2002; Rotenberry y Moberg, 2007). Los empleados que sienten una gran involucración en sus trabajos hacen de estos una parte central de su carácter y les prestan más atención (Kackett, Lapierre y Hausdorf, 2001). La involucración también está relacionada con la satisfacción laboral, con el clima organizativo y con un menor deseo de abandono de la empresa (McElroy *et al.*, 1995; McElroy, Morrow y Wardlow, 1999).

Por su parte, Krzywdzinski (2017) define la involucración del empleado en base a cuatro dimensiones, que se utilizan de forma repetida en las investigaciones. Estas dimensiones son (1) la participación basada en la tarea, que incluye aspectos como las habilidades múltiples, la auto-organización en equipos y la rotación de tareas, que se refiere a la toma de decisiones en equipo (Appelbaum *et al.*, 2000; Marchington y Willkinson, 2005; Gallie, 2013); (2) la participación en actividades de resolución de problemas y de mejora, que se refiere a otorgar a los trabajadores la libertad para desarrollar sus competencias y que así se distribuya por la empresa el conocimiento que poseen (Pil y MacDuffie, 1996; Appelbaum *et al.*, 2000; Cox, Zagelmeyer y Marchington, 2006); (3) las actividades de involucración social, que se relaciona con la participación de los empleados en la vida organizacional reforzando su pertenencia a la empresa, incluso con la implementación de competiciones entre los empleados (Kinnie *et al.*, 2000; Alferoff y Knights, 2003; Bolton y Houlihan, 2009); y, finalmente, (4) la comunicación directa entre los trabajadores y la dirección, que persigue incrementar la información de los empleados con respecto a los procesos organizativos, además de que la gerencia recoge información directa y rápida de los empleados (Cox, Zagelmeyer y Marchington, 2006; Gallie, 2009).

Para conseguir la involucración del empleado la directiva debe adoptar un estilo de gestión que fomente las relaciones, en vez de la jerarquía (Tesluk y Mathieu, 1999). La gerencia debe cooperar con los subordinados, entablando relaciones con y entre ellos y facilitar la labor de estos (Rosener, 1990; Gooch, 1994; Tesluk y Mathieu, 1999). Las prácticas de RRHH que se pueden implementar para conseguir la involucración del empleado son, entre otras, la participación del empleado mediante el trabajo en equipo y los círculos de calidad, la distribución de la información con hojas informativas, reuniones regulares entre la gerencia y los trabajadores (Jones, Kalmi y Kauhanen, 2010), las reducidas diferencias de estatus (Pfeffer, 1998) y las actividades socializadoras, que pueden ser, por ejemplo, las reuniones lúdicas que la gerencia organiza tipo picnics, competiciones de lanzamiento de bolos con los empleados o karaokes (Arthur, 1994; Bolton y Houlihan, 2009).

El mantenimiento de prácticas de involucración formales parece ser relativamente más costoso en recursos para las pequeñas empresas con respecto a las grandes (Bryson, 1999). Ello es debido a que las grandes empresas utilizan economías de escala y disponen de mayores recursos financieros y organizativos. Además, las prácticas formales son relegadas por necesidades y presiones operativas a corto plazo (Marchington *et al.*, 1993). Por ello, las pequeñas empresas suelen incluir prácticas informales que aparecen de forma rutinaria con el paso del tiempo para las exigencias de cada momento, como la comunicación directa y el contacto directo entre empleado y dirección (Bryson, 1999).

Por otro lado, la creación de una confianza entre el empleado y la dirección en las empresas pequeñas se realiza de forma diferente que en las grandes, ya que las relaciones son más próximas y cara a cara al ser la cadena jerárquica más corta, lo que implica al empleado un mayor compromiso con la empresa (Bryson, 1999).

En términos financieros los empleados parecen estar menos relacionados con la pequeña empresa y, en cambio, más con la satisfacción de las relaciones interpersonales con los compañeros (Ingham, 1970). Por ello, los empleados parecen estar más receptivos a prácticas que incrementan las relaciones personales y el ambiente organizativo, tales como la comunicación directa y la participación (Bryson, 1999).

En lo que respecta a la participación en la toma de decisiones, el empleado puede sentirse desalentado tanto en las grandes como en las pequeñas empresas, si la dirección impone al empleado un esquema de trabajo donde no se tiene en cuenta la opinión del mismo (Freeman y Medoff, 1984; Mitchell, Lewin y Lawler, 1990). En la pequeña empresa el daño puede ser mayor si el fallo comunicativo o de participación se da en trabajadores que buscan en ella un tratamiento más favorable que en la empresa grande (Rainnie, 1989; Scott *et al.*, 1989).

En cuanto a las *start-ups* de alta tecnología, las prácticas que aparecen en los trabajos de Baron y Hannan (2002) y Keating y Olivares (2007) son los medios de comunicación a través de *email*, las reuniones regulares de la plantilla, la declaración de la misión y los valores de la empresa, las hojas informativas y la correspondencia y las encuestas regulares a los empleados. También, aparecen prácticas dirigidas a la participación del empleado a través de un sistema de propuestas y un formulario de quejas y reclamaciones, la socialización con eventos organizados regularmente por la empresa y programas de involucración del empleado y, por último, la práctica de la rotación de tareas.

## POLÍTICA DE DISEÑO DEL TRABAJO

El diseño del trabajo se refiere a la estructura actual de los trabajos que un empleado realiza, por lo que se ocupa de la labor misma, es decir, de las tareas o de las actividades que el empleado ejecuta diariamente para la empresa (Oldham y Fried, 2016). Esta política se refiere a la orientación global que la empresa espera conseguir a través del diseño del trabajo, como la eficiencia o la innovación y se implementa a través de prácticas específicas como la rotación del puesto de trabajo, el enriquecimiento, la simplificación o la estandarización del trabajo (Jiang *et al.*, 2012a).

Según la revisión de la literatura de Oldham y Fried (2016), históricamente ha habido cuatro enfoques de estudio del diseño del trabajo. En primer lugar, Turner y Lawrence (1965) proponen seis atributos requeridos en la tarea que son la variedad, la autonomía, la interacción exigida, la interacción opcional, el conocimiento y las habilidades exigidas y la responsabilidad. Estos atributos forman la actuación del empleado y están asociados a la satisfacción laboral. Los resultados fueron confirmados en entornos de trabajo en pequeñas ciudades, pero no en áreas urbanas, por lo que se llegó a la conclusión de que dependían del entorno cultural del empleado (Turner y Lawrence, 1965; Blood y Huling, 1967).

Por su parte, la teoría de la motivación-higiene de Herzberg (1966) propone que, para incrementar el rendimiento y la satisfacción laboral del empleado, los trabajos deben ser enriquecidos, en vez de simplificados. El trabajo es posible enriquecerlo incluyendo factores motivadores que consiguen que el empleado sienta responsabilidad, logro, desarrollo de sus competencias, reconocimiento y progreso. Sin embargo, este enfoque no especifica qué propiedades deben incluirse en el enriquecimiento del trabajo ni tiene en cuenta las diferentes respuestas del empleado, además de que los cambios deben ser introducidos por la dirección sin contar con la colaboración del empleado (Paul *et al.*, 1969).

Posteriormente, Hackman y Lawler (1971) amplían el modelo de Turner y Lawrence (1965) centrándose en cuatro características del trabajo, la autonomía, la variedad, la identidad de la tarea y la respuesta del empleado, que estaban relacionadas con su motivación a la hora de realizar su labor, su satisfacción y su productividad. Además, explican que las distintas reacciones que el empleado tiene según su entorno cultural son debidas a las diferentes necesidades de desarrollo del empleado en el trabajo.

Hackman y Lawler (1971) sirven de base para la aparición de la teoría de las características del trabajo (Hackman y Oldham, 1976; 1980), que parece ser el enfoque más investigado y debatido en las últimas décadas (Grant, Fried y Juillerat, 2010; Ghosh *et al.*, 2015). La teoría de las características del trabajo propone cinco características laborales que definen el diseño del trabajo y que contribuyen a la motivación interna del empleado, a la satisfacción y al rendimiento: (1) la variedad de habilidades, que es el grado de habilidades que el trabajo exige para realizar las diferentes actividades que lo componen, (2) la identidad de la tarea, que es el grado al que el trabajo exige hacer una parte completa e identificable del mismo, (3) la importancia de la tarea, que es el grado al que impacta el trabajo en la vida de otros individuos, (4) la autonomía, que es el grado de libertad que tiene el empleado en su trabajo y (5) la información que proporciona al empleado la ejecución de su trabajo. Según este enfoque, los empleados se correspondían mejor con las cinco características cuando poseían conocimientos y habilidades para realizar el trabajo y estaban satisfechos con las condiciones en cuanto a seguridad laboral, remuneración, supervisión y compañeros, ya que se centraban en el trabajo mismo. Sin embargo, el testado de esta teoría ha volcado resultados diversos. Según algunos trabajos, las características del modelo se han correspondido con la motivación y la satisfacción del empleado, pero la evidencia ha sido débil acerca de los comportamientos del empleado, como la asistencia al trabajo y el rendimiento (Kopelman, 1985; Humphrey, Nahrgang y Morgeson, 2007). Por su parte, la importancia del trabajo se ha reforzado como mediador, pero se ha encontrado poca evidencia sobre el conocimiento de los resultados del trabajo y la responsabilidad (Humphrey, Nahrgang y Morgeson, 2007) y

no hay evidencia clara sobre la satisfacción del empleado (DeVaro, Li y Brookshire, 2007; Fried, Levi y Lawrence, 2008; Ghosh *et al.*, 2015).

Por otro lado, algunos autores han estudiado la relación entre el diseño del trabajo y la estructura organizativa, de forma que las estructuras centralizadas con departamentos formales están negativamente relacionadas con las dimensiones laborales de la variedad, la autonomía, la retroalimentación y la identificación con el trabajo (Pierce y Dunham, 1978). Por su parte, Szilagyi y Holland (1980) encontraron en su investigación que los empleados en un ambiente de oficina densamente poblado mostraban un menor nivel de autonomía. Sin embargo, hay poca investigación acerca de los efectos del contexto relacionado con el diseño del trabajo (Oldham y Fried, 2016).

Según la revisión de la literatura de Oldham y Fried (2016), la inconsistencia de los resultados hallados en los enfoques anteriores ha provocado que numerosos autores busquen refinar la teoría de las características del trabajo o bien proponer nuevos enfoques como la personalidad, la incerteza y los recursos y las demandas laborales.

En lo que se refiere a *start-ups* de alta tecnología, las investigaciones disponibles solo muestran que las empresas disponen de descripciones formales del trabajo y de planes formales de acción (Baron y Hannan, 2002; Keating y Olivares, 2007).

En la tabla 6 se muestran las prácticas que pueden formar parte de cada política de RRHH.

Tabla 6: Prácticas de recursos humanos que pueden componer cada política.

Política de RRHH	Prácticas de RRHH	Autores
Reclutamiento	Reclutamiento extensivo dirigido a una gran masa de diferentes candidatos electrónicamente por internet o <i>websites</i> , publicaciones y anuncios, centros formativos, ferias laborales; reclutamiento intensivo solo a potenciales candidatos, recomendaciones de candidatos, agencias de empleo públicas y privadas, contratación de antiguos empleados, redes de trabajo, formularios de solicitud de empleo.	Collins, Smith y Stevens (2001); Rogg <i>et al.</i> (2001); Keating y Olivares (2007); Peltokorpi y Jintae (2016).
Selección	Valoración del candidato, pruebas psíquicas y físicas, valoración del <i>curriculum vitae</i> , entrevistas en profundidad, examen de referencias y empleos anteriores, promoción interna, sistemas de filtrado por capacidades físicas, manuales y técnicas, simulación de tareas.	Delaney y Huselid (1996); Youndt <i>et al.</i> (1996); Collins, Smith y Stevens (2001); Faems <i>et al.</i> (2005); Piotrovski y Armstrong (2006); Drogan y Yancey (2011); De Larquier y Marchal (2016).
Formación	Formación interna o externa, sobre la marcha (informal) o formalizada, horas de formación, formación por equipos, formación por líder, plan de formación estratégico, programa de orientación al empleado, reembolso de gastos formativos, manual del empleado, formación tutelada, rotación de tareas, evaluación de necesidades formativas.	Delaney y Huselid (1996); Gardner <i>et al.</i> (2001); Rogg <i>et al.</i> (2001); Faems <i>et al.</i> (2005); Keating y Olivares (2007)
Gestión del rendimiento	Sistemas de evaluación formal, valoración por desempeño, valoración 360°, valoración orientada a resultados, revisión de recompensas y de rendimiento, evaluación de resultados y comportamientos, indicadores de rendimiento, competencias y objetivos, evaluación subjetiva.	Williams (2002); Armstrong y Baron (2004); Faems <i>et al.</i> (2005); Armstrong (2006); Aguinis y Pierce (2008).
Remuneración	Retribución por mérito, por acciones, por participaciones, por beneficios corporativos, por unidad, por antigüedad, por horas, en base al trabajo realizado o por conocimientos, por comisión, por equipo o individualmente, por gratificaciones; remuneración mayor, igual o menor que el mercado; equidad individual o jerarquía en la remuneración, pago de días libres.	Delaney y Huselid (1996); Delery y Doty (1996); Youndt <i>et al.</i> (1996); Delery <i>et al.</i> (2000); Guthrie (2000); Gardner <i>et al.</i> (2001); Cardon y Stevens (2004); Faems <i>et al.</i> (2005); Keating y Olivares (2007); Subramony <i>et al.</i> (2008)

Incentivos	Porcentaje de paga contingente, gratificación individual o de equipo, participación sobre beneficios o sobre ganancias, participaciones de propiedad, opciones de compra de participaciones, beneficios adicionales a la paga (cobertura de pensión, seguro dental), compensación con otras prácticas: formación, recompensas psicológicas, reconocimiento, beneficios flexibles, paga variable, promoción interna, promoción ligada al desempeño, planes anuales de gratificación y plan de rendimiento a largo plazo; incentivos no financieros (condiciones de trabajo, horarios, transporte, dietas, ambiente laboral, relaciones con el empleador y los compañeros, satisfacción y placer laboral).	Delaney y Huselid (1996); Delery y Doty (1996); Rajagopalan (1996); Chandler y McEvoy (2000); Gardner <i>et al.</i> (2001); Rogg <i>et al.</i> (2001); Graham, Murray y Amuso (2002); Collins y Clark (2003); Simon y Kaestner (2003); Cardon y Stevens (2004); Guerrero y Barraud-Didier (2004); Colvin, Batt y Keefe (2005); Van der Meer y Wielers (2015); Prince <i>et al.</i> (2016).
Involucración	Participación en la toma de decisiones, opinión del empleado, consulta al empleado, atribución de poder, mecanismos formales de queja, distribución de la información (objetivos de la empresa, acciones, productividad, calidad, satisfacción del consumidor, rentabilidad, precio de las acciones, cuota de participación en el mercado, estrategias de los competidores) mediante reuniones, hojas informativas, <i>email</i> ; contacto directo gerencia-empleado; (grupos de) resolución de problemas y círculos de calidad, estructura organizativa plana, sistemas de representación del trabajador (sindicatos, por ejemplo), críticas, comentarios y sugerencias del empleado, encuestas, comunicación, tablas redondas de discusión, comunicación de responsabilidad; actividades socializadoras (lúdicas, picnics, competiciones, karaokes).	Arthur (1994); Delaney y Huselid (1996); Pfeffer (1998); Bryson (1999); Delery <i>et al.</i> (2000); Fey y Bjorkman (2001); Gardner <i>et al.</i> (2001); Rogg <i>et al.</i> (2001); Batt, Colvin y Keefe (2002); Colvin, Batt y Keefe (2005); Faems <i>et al.</i> (2005); Keating y Olivares (2007); Bolton y Houlihan (2009); Jones, Kalmi y Kauhanen (2010).
Diseño del trabajo	Rotación del puesto de trabajo, enriquecimiento del puesto de trabajo (haciéndolo más interesante al empleado, con más responsabilidades, fomento de las iniciativas, ampliación del trabajo), autonomía, toma de decisiones descentralizada, variedad y flexibilidad de tareas, descripción formal del puesto, planes formales de acción, enriquecimiento trabajo-familia, establecimiento de objetivos.	Umstot, Mitchell y Bell (1978); Delaney y Huselid (1996); Guerrero, Barraud-Didier (2004); Patterson, West y Wall (2004); Keating y Olivares (2007); Baral y Bhargava (2010).

Fuente: Lepak *et al.* (2006); Subramony (2009); Jiang *et al.* (2012a); y elaboración propia.

### **2.2.3. Relaciones entre los sistemas, las políticas y las prácticas con el rendimiento de la empresa**

Aunque algunos autores consideran una relación directa entre la GRRHH y el rendimiento del empleado, la mayoría de las investigaciones contemplan el efecto de variables mediadoras que afecten al empleado. Según la extensa revisión de la literatura de la gestión estratégica de los RRHH de Jackson, Schuler y Jiang (2014), tres han sido las teorías que estudian el efecto mediador entre las políticas y las prácticas implementadas y el rendimiento de la empresa. Estas son la teoría del capital humano, la TRC y, sobre todo, el enfoque comportamental.

La teoría del capital humano considera que las inversiones en los sistemas de RRHH incrementan el capital humano de la empresa (Jackson, Schuler y Jiang, 2014). El capital humano se puede definir como las habilidades, las capacidades y el conocimiento de los empleados a nivel individual o a nivel agregado de empresa (Wright y McMahan, 2011). De esta forma, la empresa puede incrementar su capital humano, por ejemplo, contratando a empleados cualificados, formándolos o recompensando económicamente a empleados con alto rendimiento, con lo cual el capital humano puede traducirse en un mayor rendimiento para la empresa (Flamholtz y Lacey, 1981). La idea básica de la teoría del capital humano es que los empleados con un mayor conocimiento profesional son capaces de resolver mejor los problemas y de llevar a cabo sus tareas de mejor manera (Becker, 1964). Además, los empleados más capacitados pueden aprender mejor y tienen mayor potencial para tomar decisiones más apropiadas (Davidsson y Honig, 2003), incrementando la calidad del trabajo realizado (Mincer, 1974, c.d. Wei, 2015). Por ello, en el campo de la gestión estratégica de los RRHH numerosos autores han relacionado el capital humano de la empresa con su rendimiento (Hitt *et al.*, 2001).

El enfoque de los recursos y las capacidades considera que los sistemas de RRHH permiten a la empresa adquirir y transformar los recursos de capital humano en capacidades y competencias de alto orden, como la flexibilidad organizativa (Schuler, 1986), el aprendizaje organizativo (Bhatnagar y Sharma, 2005) o la gestión del conocimiento (Collins y Smith, 2006). Los recursos que son escasos, valiosos, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991) conducen a la empresa al éxito de la empresa cuando los sistemas de prácticas son capaces de adquirir y transformar los recursos humanos (Lado y Wilson, 1994). Los RRHH de una empresa se relacionan con el rendimiento de la empresa al proveer a esta de una fuente de ventaja competitiva que es difícil de imitar (Wright, McMahan y McWilliams, 1994). Ello es debido a que las prácticas de RRHH son socialmente complejas y están interrelacionadas, lo que es difícil de imitar por los competidores (Boxall, 1996).

El enfoque del comportamiento ha sido el que ha acaparado una mayor atención en la literatura. Este enfoque sostiene que los sistemas de RRHH pueden hacer que los empleados se comporten de una manera deseada por la empresa para conseguir los objetivos operativos y financieros y la efectividad de la empresa (Schuler y Jackson, 1987; Becker y Huselid, 1998; Jackson, Schuler y Jiang, 2014). Dentro del enfoque del comportamiento, la literatura distingue dos corrientes que son el modelo de las cuatro tareas (Schuler, Jackson y Storey, 2001; Jackson, Hitt y DeNisi, 2003) y el modelo de las habilidades, las capacidades y los conocimientos, la motivación y el esfuerzo y las oportunidades (AMO; Blumberg y Pringle, 1982; Appelbaum *et al.*, 2000; Purcell *et al.*,

2003). El modelo de las cuatro tareas sostiene que la función de un sistema de RRHH es identificar los comportamientos deseados de los empleados, asegurarse que los empleados tienen las competencias necesarias para realizar su trabajo, motivar a los empleados para que tengan los comportamientos deseados y ofrecerles las oportunidades para realizar su trabajo. La diferencia principal con el enfoque AMO es que este no contempla la identificación de los comportamientos esenciales de los empleados (Jackson, Schuler y Jiang, 2014).

Según la revisión de Boselie, Dietz y Boon (2005), la literatura de la gestión estratégica de los RRHH tiende a utilizar el enfoque AMO como la teoría base para explicar el efecto de la GRRHH en el empleado y su rendimiento; que es una manera útil y sencilla de organizar las investigaciones sobre la GRRHH (Boxall, Guthrie y Paauwe, 2016). Bajo esta idea, varios autores han propuesto agrupar las políticas de RRHH basándose en que todos los sistemas de RRHH influyen en tres componentes del empleado: sus habilidades, su motivación y su oportunidad para desempeñar su trabajo (Lepak *et al.*, 2006; Boxall y Purcell, 2008; Subramony, 2009). Por tanto, las políticas de RRHH pueden estar orientadas a influir en cada una de estas dimensiones: el conocimiento, las habilidades y las capacidades; la motivación y el esfuerzo; y las oportunidades para contribuir (Lepak *et al.*, 2006). Cada una de estas dimensiones del AMO están basadas en la psicología organizacional, industrial y laboral y en la teoría del capital humano (Kroon, Van De Voorde y Timmers, 2013).

Jiang *et al.* (2012a) se basan en Lepak *et al.* (2006), Boxall y Purcell (2008) y Subramony (2009) para proponer un modelo de clasificación de las ocho políticas generales de RRHH que hemos analizado anteriormente. Estas políticas se agrupan en cada una de las tres dimensiones del enfoque AMO (véase la tabla 7). Cada grupo de políticas tiene por objetivo influir en el rendimiento del empleado (Jiang *et al.*, 2012a).

Tabla 7: Esquema de ordenación de las políticas y las prácticas de recursos humanos.

Sistema de RRHH	Dimensión referida a las habilidades, las capacidades y el conocimiento (A)	Política de reclutamiento	Prácticas de reclutamiento
		Política de selección	Prácticas de selección
		Política de formación	Prácticas de formación
	Dimensión referida a la motivación y al esfuerzo (M)	Política de gestión del rendimiento	Prácticas de gestión del rendimiento
		Política de remuneración	Prácticas de remuneración
		Política de incentivos	Prácticas de incentivos
	Dimensión referida a las oportunidades para contribuir (O)	Política de involucración	Prácticas de involucración
		Política de diseño del trabajo	Prácticas de diseño del trabajo

Fuente: A partir de Jiang *et al.* (2012a).

Numerosos autores en psicología sugieren que el rendimiento de un empleado es una función de su habilidad y de su esfuerzo (Vroom, 1964; Campbell, 1990; Austin *et al.*, 1991; Gerhart, 2007; Schmitt, 2014). Las habilidades predicen la realización del trabajo del empleado (Schmidt y Hunter, 1998). La dimensión relacionada con la habilidad se refiere a las capacidades productivas del capital humano, como los conocimientos, las habilidades y las capacidades mentales y físicas (Kaufman, 2015). Estas políticas están dirigidas a incrementar las competencias de los empleados (Jiang *et al.*, 2012a). Las prácticas de RRHH que pretenden conseguir empleados cualificados se relacionan con políticas de selección, contratación y formación apropiadas (Lepak *et al.*, 2006; Jiang *et al.*, 2012a).

La dimensión del AMO referida a la habilidad considera que distintas políticas y prácticas contribuirán a que los empleados adquieran los conocimientos apropiados para llevar a cabo su trabajo. Pero, para ello se necesita que estos estén motivados para aplicar esos conocimientos y realizar un esfuerzo voluntario (Wright y Snell, 1998). La motivación es conseguir que los empleados quieran dedicar su energía y utilizar al máximo sus habilidades con el fin de conseguir el rendimiento deseado de la empresa (Kaufman, 2015). Es el deseo de un empleado de realizar su trabajo (Kroon, Van De Voorde y Timmers, 2013). La influencia mediadora de la motivación en la relación entre políticas y prácticas de RRHH y el rendimiento organizativo se justifica por la teoría del intercambio social (Blau, 1964), que sugiere que el empleado reacciona recíprocamente de acuerdo a sus evaluaciones sobre los incentivos que recibe de la empresa. Se trata de conseguir la motivación y el esfuerzo del empleado con políticas de RRHH dirigidas a la gestión del desempeño, a la remuneración y a los incentivos (Jiang *et al.*, 2012a). Por su parte, si los trabajadores están motivados, pero no cuentan con los conocimientos apropiados, no pueden rendir adecuadamente.

Además, el modelo AMO tiene en cuenta el entorno laboral donde los empleados utilizan sus habilidades y su motivación (Kroon, Van De Voorde y Trimmers, 2013). Es decir, los empleados deben tener la oportunidad de poder desarrollar su trabajo y contribuir con lo que se espera de ellos (Lepak *et al.*, 2006; Gerhart, 2007; Jiang *et al.*, 2012a). La dimensión de la oportunidad se basa en la teoría del diseño del trabajo (Hackman y Oldham, 1980) y de la concesión de poder (Gerhart, 2007). La oportunidad tiene que ver con las facilidades que pone la empresa a disposición del empleado para que este pueda desarrollar todo su potencial, por ejemplo, la autonomía y la capacidad para tomar decisiones (Kaufman, 2015). Las políticas de RRHH se dirigen a conseguir el diseño del trabajo y la implicación del empleado (Jiang *et al.*, 2012a).

Sin embargo, al modelo AMO se le critica el que sea una estructura analítica amplia y abstracta (Boxall, Guthrie y Paauwe, 2016). Así, Peccei, Van de Voorde y Van Veldhoven (2013) recomiendan aplicar la teoría del intercambio social (Blau, 1964), la teoría *broaden-and-build* (Fredrickson, 1998) y la teoría del contagio social (Scherer y Cho, 2003) para explicar mejor el funcionamiento del esquema AMO. Otros autores proponen completar el modelo AMO con la teoría de las características del trabajo (Snape y Redman, 2010) o con el modelo de los recursos y las demandas laborales (Van De Voorde, Van Veldhoven y Veld, 2016). Además, en la literatura acerca del modelo AMO se ha estudiado sobre todo las dimensiones A y M, si bien la dimensión O debe ser desarrollada más detalladamente, así como las interrelaciones entre las tres dimensiones (Boxall, Guthrie y Paauwe, 2016).

La revisión de la literatura nos indica que el sistema formado por las prácticas y las políticas de RRHH se pueden agrupar en cada una de las variables del AMO. La literatura sugiere también que la relación causal que existe entre el sistema de GRRHH que aplique la empresa y el rendimiento está mediada por variables mediadoras (Boselie, Dietz y Boon, 2005). Las investigaciones han sugerido numerosas variables mediadoras referidas a la actitud y al comportamiento (Sun, Aryee y Law, 2007; Takeuchi, Chen y Lepak, 2009) que pueden explicar esta relación. En nuestra investigación suponemos que la relación entre el AMO y el rendimiento puede estar explicada por el *engagement* que siente el empleado en su trabajo, que es una variable motivacional que contiene actitudes y comportamientos (Macey y Schneider, 2008; Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2014).

#### **2.2.4. Tipos de relaciones entre las variables del sistema de recursos humanos**

Además de la investigación referida a los sistemas de gestión de los RRHH, otra línea de trabajo se ha ocupado de las relaciones entre las variables que componen los sistemas. Así, el grado de ajuste e interrelación entre las variables que componen el sistema de RRHH ha despertado interés en la literatura (Kepes y Delery, 2007; Jiang *et al.*, 2012a). El marco conceptual de Jiang *et al.* (2012a) propone un sistema de políticas de RRHH que tratan de explicar el rendimiento del empleado. El trabajo de estos autores es interesante porque ayuda a los investigadores a especificar las diversas relaciones que hay entre las prácticas, las políticas y las dimensiones del enfoque AMO (Gabriel *et al.* 2016).

Las relaciones entre las prácticas de un sistema de RRHH pueden ser consideradas como aditivas, sustitutivas o sinérgicas. Generalmente, en la literatura se ha adoptado un enfoque aditivo (Jiang *et al.*, 2012a), donde se cuenta la cantidad de prácticas que tiene un sistema (Arthur, 1992, 1994; Huselid, 1995, Youndt *et al.*, 1996; Guthrie, 2001; Takeuchi *et al.*, 2007; Toh, Morgeson y Campion, 2008). En este caso, las prácticas son independientes entre ellas y no tienen efectos solapantes sobre el empleado (Delery, 1998; Boxall y Purcell, 2003). El efecto de dos prácticas sumadas independientemente no es mayor que el efecto al aplicarlas conjuntamente.

Pero, las prácticas pueden ser también sustitutivas. Las prácticas son sustitutivas cuando una práctica es reemplazable por otra. Por ello, utilizar dos prácticas conjuntamente no tiene un efecto mayor, que comparadas con los efectos individuales (Jiang *et al.*, 2012a). El hecho de aplicar más prácticas sustitutivas puede simplemente incrementar los costes a la empresa (Ichniowski *et al.*, 1996; Harp, Taylor y Satzinger, 1998).

Por último, las prácticas pueden tener un efecto sinérgico cuando son utilizadas conjuntamente. En este caso, el efecto de una práctica será mayor al implementarse conjuntamente con otra práctica, ya que están interrelacionadas (Becker *et al.*, 1997; Delery, 1998). Por ejemplo, Ichniowski *et al.* (1996) sugirió que la formación de los empleados en cuanto a la resolución de conflictos era más efectiva cuando la empresa les permitía resolverlos. Combs *et al.* (2006) demostraron en su meta-análisis que el efecto de un sistema de RRHH era mayor en el rendimiento de la empresa que tomando las prácticas de forma individual, debido al efecto sinérgico. Sin embargo, las sinergias pueden ser negativas si, por ejemplo, la empresa forma a los empleados para trabajar en equipo, pero otorga recompensas por rendimiento individual (Boxall, Ang y

Bartram, 2011). Siguiendo esta lógica, las tres dimensiones del AMO trabajan de forma sinérgica para lograr el mejor rendimiento en el empleado y han de darse conjuntamente y de forma alineada (MacDuffie, 1995; Lepak *et al.*, 2006; Jiang *et al.*, 2012a).

Por su parte, las políticas también pueden estar relacionadas de forma aditiva, además de sinérgica (Jiang *et al.*, 2012a). Ello es debido a que, para conseguir una dimensión del AMO, se pueden emplear distintas políticas. Por esa razón, la falta de una política determinada no tiene por qué paralizar el efecto de una dimensión del AMO ni el de otra política. Por ejemplo, una empresa puede conseguir incrementar las habilidades de los empleados a través de la formación o bien seleccionando candidatos con altas competencias.

También, se puede dar el caso de que algunas políticas estén relacionadas con más de una dimensión del AMO (Lepak *et al.*, 2006). Por ejemplo, la formación está relacionada con la dimensión de las habilidades, si bien a la vez puede ser una motivación para el empleado (Liao *et al.*, 2009). De igual forma, si bien las prácticas tienden a estar asociadas a determinadas dimensiones del AMO, algunas prácticas pueden servir a una o más dimensiones (Lepak *et al.*, 2006). Por ejemplo, la participación de un empleado en la toma de decisiones puede darle la oportunidad y la motivación para rendir en su trabajo. Esto puede explicar que en diferentes investigaciones las prácticas puedan definirse dentro de una u otra política, determinando así la composición de los sistemas (Lepak *et al.*, 2006).

Jiang *et al.* (2012a) consideran que en un sistema de RRHH se dan los tres tipos de relaciones, aditivas, sustitutivas y sinérgicas, entre las variables que lo componen. Además, estos autores sostienen que en un sistema de RRHH las tres dimensiones del AMO se dan simultáneamente influyendo en el rendimiento del empleado, más que en un efecto aditivo o sustitutivo. Por ejemplo, Gerhart (2007) indica que los trabajadores que cuentan con habilidades y que están motivados para realizar el máximo esfuerzo de su parte necesitan la oportunidad para realizar su contribución a la empresa.

Sin embargo, también puede darse el caso de que implementar solo dos dimensiones del AMO resulten efectivas en el rendimiento del empleado (Bello-Pintado, 2015). Por ejemplo, empleados que cuenten con buenas habilidades pueden considerar la oportunidad de participar como motivador para rendir mejor en su trabajo. En este sentido, Jiang *et al.* (2012b) demostraron que puede haber jerarquías en las dimensiones del AMO, que afectan al rendimiento. Por ejemplo, las prácticas referidas a la dimensión de la motivación-esfuerzo y a la dimensión de la oportunidad estaban más positivamente relacionadas con la motivación del empleado, que las prácticas referidas a la dimensión de la habilidad.

Llegados a este punto, es necesario introducir a continuación la variable *engagement* a fin de abordar la relación que existe entre la GRRHH y esta variable.



## 2.3. El *engagement* laboral

### 2.3.1. Conceptualización de la variable *engagement*

La definición del *engagement* en la literatura ha sido problemática (Halbesleben, 2010; Saks y Gruman, 2014) desde que en 1990 Kahn publicó su trabajo seminal sobre el *engagement* personal. A partir de ahí, la literatura ha desarrollado una gran cantidad de investigaciones y conceptualizaciones sobre esta variable, apareciendo una gran confusión y existiendo una falta de consenso en lo referente a la definición y su medición. Las razones pueden ser el rápido surgimiento que tuvo el *engagement* como nuevo concepto en las investigaciones (Macey y Schneider, 2008) y el posible solapamiento conceptual con otras variables más establecidas en la literatura como la satisfacción laboral, el compromiso organizativo o la implicación laboral (Saks, 2006; Dalal *et al.*, 2008; Macey y Schneider, 2008; Newman y Harrison, 2008; Bakker, Albrecht y Leiter, 2011; Christian, Garza y Slaughter, 2011; Gruman y Saks, 2011; Shuck, 2011; Cole *et al.*, 2012; Shuck *et al.*, 2012).

Seguidamente tratamos de exponer las principales conceptualizaciones del *engagement* conforme han ido apareciendo en la literatura.

#### EL *ENGAGEMENT* PERSONAL DE KAHN

Kahn (1990) es considerado el primero en introducir el concepto de *engagement* con su artículo "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work" (Truss *et al.*, 2013; Saks y Gruman, 2014; Dagher, Chapa y Junaid, 2015; Bailey *et al.*, 2017). Según Kahn (1990), el *engagement* personal es la implicación del propio individuo en los roles laborales de una organización, que es como las personas pueden emplearse y expresarse ellos mismos. Cuando un empleado siente *engagement* se considera que está físicamente involucrado, vigilante cognitivamente y conectado emocionalmente con otros individuos en la realización de sus tareas, de forma que muestra sus individualidades, tales como pensamientos, sentimientos o valores.

En su trabajo, Kahn (1990) sugiere tres condiciones psicológicas como antecedentes del *engagement* personal que son el significado, la seguridad y la disponibilidad. Los individuos difieren unos de otros según el nivel de presencia psicológica que tienen cuando realizan su rol en el trabajo, lo cual indica el nivel de *engagement* que experimentan. Con otras palabras, el empleado sentirá más *engagement*, en cuanto al alcance de su papel laboral, a mayores niveles de las tres variables. Este nivel de *engagement* puede fluctuar diariamente con las actividades que realizan los empleados.

1) El significado psicológico hace referencia a la creencia que tiene el individuo acerca de la importancia que tiene para él el desempeño de su labor. Está asociado con los incentivos para sentir *engagement* y es el sentimiento positivo que el individuo tiene cuando invierte su energía física, cognitiva y emocional en las tareas laborales. El significado psicológico se consigue cuando el individuo se siente útil, valioso y tenido en cuenta. Según Kahn (1990), el significado psicológico se ve influido por las

características de la tarea, las características del rol laboral y las interacciones del trabajo.

2) La seguridad psicológica se refiere a la percepción que tiene un individuo de lo seguro que es desempeñar una tarea sin miedo a dañar su auto-imagen, estatus o carrera. Es decir, hasta qué punto el individuo percibe que se confía en él y que puede confiar en otros alrededor de él. La seguridad psicológica se asocia con ambientes sociales predictivos, consistentes y fiables que cuentan con unos límites claros de conducta aceptada, en la que los individuos se sienten seguros para poder arriesgar su auto-expresión. La seguridad psicológica se ve influida por las relaciones interpersonales, las dinámicas de grupo e intergrupales, el estilo de dirección y las normas (Kahn, 1990).

3) La disponibilidad psicológica tiene que ver con la percepción del individuo de lo disponible que está para desempeñar una tarea. Se asocia con los recursos físicos, emocionales y psicológicos que los individuos cuentan para el desempeño de su trabajo (Kahn, 1990). La disponibilidad psicológica puede verse mermada por la inseguridad, la vida exterior y la disminución de la energía física y emocional. Los empleados sentirán más *engagement* en aquellos trabajos donde se les proporcione los recursos físicos, emocionales y psicológicos necesarios para llevar a cabo sus roles de trabajo.

Posteriormente, Kahn (1992) amplía su trabajo previo desarrollando el concepto de la presencia psicológica y su relación con el *engagement*. La presencia psicológica se define como el estado de experiencia que acompaña a los comportamientos del *engagement* y refleja la influencia simultánea de diferentes niveles de variables (individuales, interpersonales, grupales, intergrupales, organizacionales y de características laborales). Por tanto, vemos que incluye antecedentes individuales, del contexto laboral y exteriores. Cuando un individuo siente el significado, se siente seguro y tiene los recursos internos y externos necesarios en su rol laboral (las tres dimensiones), este experimenta *engagement*.

Kahn (1992) indica que los resultados de su modelo de presencia psicológica e *engagement* influyen en la calidad del desempeño del trabajo del individuo y sus experiencias realizando el trabajo, el crecimiento y la productividad de la empresa. Cuando los individuos están psicológicamente presentes, se sienten y están atentos, concentrados, integrados y conectados en el desempeño de sus labores.

Según Kahn (1990), el *engagement* personal es un comportamiento, en el que los empleados aportan sus yos personales en el desempeño de las tareas laborales, donde invierten su energía personal, experimentando una conexión emocional con su trabajo. Para Kahn (1990; 1992), la referencia clave del *engagement* es el rol del trabajo. Los roles del trabajo son oportunidades para los individuos, para realizarse en comportamientos enérgica y expresivamente de una forma holística y simultánea (Kahn, 1992). Como indican Rich, LePine y Crawford (2010), de esta manera el *engagement* se entiende como un concepto motivacional, que representa el empleo de la fuente de recursos personales hacia las tareas asociadas con el rol del trabajo (Kanfer, 1990).

Por último y como indican Saks y Gruman (2014), la teoría sugerida por Kahn (1990) ha sido poco testada en la literatura, a excepción de May, Gilson y Harter (2004) y Rich, LePine y Crawford (2010).

## EL OPUESTO DIRECTO AL *BURNOUT*

A pesar del trabajo de Kahn sobre el *engagement*, ha sido la investigación sobre *burnout* la que ha impulsado el estudio en profundidad del *engagement*, ya que se ha considerado el opuesto al *burnout* (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001; Bakker, Emmerik y Euwema, 2006; Bakker *et al.*, 2008; Maslach y Leiter, 2008).

En línea con el cambio general hacia la psicología positivista, el *engagement* laboral fue introducido como el opuesto conceptual al *burnout* laboral, siendo este último un síndrome psicológico que es el resultado de un estrés laboral continuo manifestado como recursos emocionales agotados (baja energía), actitudes cínicas (entendiendo cinismo como las actitudes negativas, insensibles o respuestas excesivamente distantes) hacia el trabajo (baja implicación) y una baja eficacia profesional, lo cual aflora como respuesta a un estrés laboral crónico (Maslach, Jackson y Leiter, 1996; Leiter y Maslach, 2004). Estos autores definen el *engagement* como un estado enérgico de implicación en actividades personales satisfactorias para incrementar la percepción de una persona acerca de la eficacia laboral (Leiter y Maslach, 1998; Maslach y Leiter, 2008).

Según Maslach, Schaufeli y Leiter (2001), hay seis áreas que encajan en una relación persona-trabajo: la carga laboral, el control, las recompensas y el reconocimiento, la comunidad y el soporte social, la imparcialidad percibida y los valores. El *burnout* está relacionado particularmente con las exigencias laborales (por ejemplo, la carga laboral, las exigencias emocionales), mientras que el *engagement* se relaciona particularmente con los recursos laborales (por ejemplo, la disponibilidad de críticas constructivas o las oportunidades de aprendizaje). El *engagement* engloba "una carga laboral sostenible, sentimientos de elección y control, reconocimiento y recompensas apropiadas, una comunidad laboral que respalda, imparcialidad y justicia, significado y trabajo valorado" (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001: 603).

Por tanto, el *engagement* se caracteriza por la energía, la implicación y la eficacia, que son los opuestos directos de las tres dimensiones del *burnout*, que eran el agotamiento, el cinismo y la ineficacia (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001). Aunque ambos conceptos, *burnout* y *engagement*, se relacionan con resultados laborales importantes, parece que el *burnout* se refiere más a resultados de salud y el *engagement* más a resultados motivacionales (Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2014).

Sin embargo, Schaufeli *et al.* (2002) encontraron evidencia de que un empleado que muestre un bajo nivel de *burnout* no tiene razón para experimentar un alto nivel de *engagement* y, de la misma forma, un empleado con un alto nivel de *engagement* no tiene razón para no sufrir *burnout*. Por ello, consideraron estas dos variables como únicas e independientes, proponiendo su definición del *engagement* separadamente del *burnout*. A partir de ahí, el *engagement* empezó a desarrollarse separadamente del *burnout* centrándose en los aspectos positivos del trabajo del individuo (Wefald, 2008) floreciendo una gran cantidad de literatura (Macey y Schneider, 2008), que puede explicar por qué el *engagement* presenta tantas definiciones y formas diferentes de medición (Wefald, 2008).

Así pues, otro grupo de investigadores conceptualizan el *engagement* a partir de un enfoque basado en el bienestar, que se caracteriza por tres dimensiones, el vigor, la

dedicación y la absorción del individuo (Sonnentag, 2003; Schaufeli y Bakker, 2004; Salanova, Agut y Peiro, 2005; Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006).

## VIGOR, DEDICACIÓN Y ABSORCIÓN

Aunque Schaufeli *et al.* (2002) siguen considerando el *engagement* como el opuesto conceptual al *burnout*, estos autores afirman que el *engagement* y el *burnout* son variables de estados independientes con estructuras similares, que deben ser medidas con diferentes instrumentos. También, Crawford, LePine y Rich (2010) concluyen que el *engagement* es una variable distinta al *burnout*. Bajo esta perspectiva, en el *engagement* existe una plenitud en contraste con las carencias de la vida que deja a las personas sintiéndose vacías como ocurre en el *burnout* (Bakker *et al.*, 2008). Schaufeli *et al.* (2002) nombran al *engagement* con el calificativo de laboral (*engagement* laboral).

El *engagement* laboral se define como “un estado de mente satisfactoriamente positivo y relacionado con el trabajo caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción” (Schaufeli *et al.*, 2002: 74), reflejando una alta motivación intrínseca (Salanova y Schaufeli, 2008). Por tanto, el *engagement* laboral es definido como un estado de mente persistente y afectivo-motivador positivo de plenitud, que está caracterizado por altos niveles de activación y placer (Schaufeli *et al.*, 2002) o, simplemente, como estar cargado de energía y totalmente dedicado al trabajo (Hallberg y Schaufeli, 2006). Schaufeli y Salanova (2007) sugieren que los empleados con *engagement* están conectados enérgica y efectivamente a su trabajo y que esto puede ocurrir invirtiendo su propia persona en las actividades laborales.

El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se realiza el trabajo, el deseo de emplear esfuerzo en el trabajo y la persistencia aún cuando el individuo está enfrentándose a dificultades (Schaufeli *et al.*, 2002).

La dedicación se refiere a estar muy involucrado en el trabajo experimentando algún sentido, entusiasmo, inspiración, orgullo o desafío en la labor que se realiza (Schaufeli *et al.*, 2002).

Además del vigor y la dedicación, basándose en entrevistas en profundidad, Schaufeli *et al.* (2001) añadieron al modelo la absorción como la tercera dimensión del *engagement*, que es su componente crítico (Bakker *et al.*, 2008). La absorción se puede definir como estar completamente concentrado y entregado en su labor, donde la percepción del tiempo es que este pasa rápidamente y la persona tiene dificultades para dejar su trabajo (Schaufeli *et al.*, 2002).

Según Schaufeli *et al.* (2002), cuando se está totalmente absorto en el trabajo el estado se aproxima a lo que Csikszentmihalyi (1990) ha llamado “flujo”, que es un concepto más complejo que implica experiencias particulares de picos a corto plazo, donde el individuo es llevado a un estado en el que experimenta una armonía total. En cambio, el *engagement* no es considerado como un estado momentáneo y específico, sino como un “estado afectivo-cognitivo más persistente y penetrante, que no está focalizado en ningún comportamiento, objeto, acontecimiento ni individuo en particular” (Schaufeli *et al.*, 2002: 74), por lo que es opuesto a un estado momentáneo y específico, siendo más estable y duradero.

La definición de Schaufeli *et al.* (2002), que la obtienen de los puntos en común de las diferentes conceptualizaciones del *engagement*, es la que predomina en la literatura (Kopperud, Martinsen y Humborstad, 2014; Albrecht *et al.* 2015; Gostautaitė y Buciuniene, 2015; Bailey *et al.*, 2017). Consideramos que esta definición puede ser útil para nuestra tesis a la hora de lograr la operatividad del concepto de *engagement* mediante sus tres dimensiones, al igual que otros autores han hecho en la literatura (Karatepe, 2012; Van De Voorde, Van Veldhoven y Veld, 2016).

Al mismo tiempo que la conceptualización de *engagement* como vigor, dedicación y absorción, aparecen otros autores que consideran que el *engagement* está relacionado con la satisfacción del empleado. Es el enfoque del *engagement*-satisfacción de Harter, Schmidt y Hayes (2002).

### ENFOQUE ENGAGEMENT-SATISFACCIÓN

Según Shuck (2011), el enfoque *engagement*-satisfacción resulta como consecuencia de la perspectiva psicológica y positiva de los primeros años de este siglo. Este enfoque, al igual que Kahn (1990; 1992), considera que el *engagement* del empleado ocurre cuando los individuos están conectados emocionalmente con otros y están vigilantes cognitivamente (Harter, Schmidt y Hayes, 2002). Los empleados sienten *engagement* emocional y cognitivamente cuando ocurren cinco factores: (1) saben lo que se espera de ellos, (2) tienen lo necesario para realizar su trabajo, (3) tienen oportunidades para sentir un afecto y plenitud en su trabajo, (4) perciben que son parte de algo que es importante y están junto con los compañeros, en quienes confían y (5) tienen las oportunidades para mejorar y desarrollarse (Harter, Schmidt y Hayes, 2002).

Harter, Schmidt y Hayes (2002: 269) definen el *engagement* como "la involucración y la satisfacción del individuo, así como el entusiasmo por el trabajo", donde observamos que provee al *engagement* de otra dimensión, que es la satisfacción.

Sin embargo, la literatura ha prestado poca atención a este enfoque.

Después de los enfoques del *engagement* como vigor, dedicación y absorción de Schaufeli *et al.* (2002) y del *engagement*-satisfacción de Harter, Schmidt y Hayes (2002), aparece en la literatura el enfoque multidimensional de Saks (2006), que trata de englobar toda la literatura existente hasta la fecha.

### ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL

Fuera del contexto académico, en el ámbito empresarial la referencia principal del *engagement* no es el papel laboral ni la actividad laboral, sino la organización (Schaufeli, 2012). Las empresas consultoras definen el *engagement* básicamente en términos de compromiso organizativo de afecto y de continuidad y en términos del comportamiento que va más allá de lo exigido en el puesto de trabajo. De esta forma, Schaufeli (2012) considera que en el enfoque multidimensional el *engagement* es considerado más bien como una mezcla de conceptos existentes.

Saks (2006) desarrolla su concepto de *engagement* a partir de elementos cognitivos (Kahn, 1990; Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001), emocionales (Kahn, 1990; Harter, Schmidt y Hayes, 2002) y de comportamiento (Kahn, 1990; Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001; Harter, Schmidt y Hayes, 2002). Saks (2006) define el *engagement* como "una variable distinta y única que consta de componentes cognitivos, emocionales y comportamentales, que están relacionados con el desempeño del papel individual" (Saks, 2006: 602), con lo que le da un enfoque multidimensional.

Shuck (2011) considera que el trabajo de Saks (2006) amplía el modelo de Schaufeli *et al.* (2002), ya que el *engagement* se puede experimentar cognitiva y emocionalmente y expresarlo en forma de comportamiento y, también, que Saks (2006) considera el *engagement* como la absorción de los recursos de una persona en el trabajo que desempeña (Kahn, 1990; Harter, Schmidt y Hayes, 2002; Schaufeli *et al.*, 2002).

En su trabajo, Saks (2006) distingue entre el *engagement* del trabajo y el de la empresa y es el primer autor en el mundo académico que estudia el *engagement* con los antecedentes y con las consecuencias, ya que antes de su trabajo sólo el mundo empresarial lo había hecho (Shuck, 2011).

El trabajo de Saks ha sido respaldado por otras investigaciones como Britt, Castro y Adler (2005), Rich, LePine y Crawford (2010), Shuck y Wollard (2010), Zigarri *et al.* (2009) y Macey y Schneider (2008). Así, Macey y Schneider (2008) en su trabajo teórico tratan de integrar las distintas concepciones que han ido apareciendo del *engagement* en el mundo empresarial y en el académico mediante una definición muy amplia. Para ellos, el *engagement* es "una condición deseable que tiene un propósito organizacional y connota implicación, compromiso, pasión, entusiasmo, esfuerzo focalizado y energía" (Macey y Schneider, 2008: 4). Ellos incluyen en su definición tres niveles de *engagement*:

(1) El *engagement* de rasgo, que son visiones positivas de la vida y del trabajo. Este tipo de *engagement* puede ser considerado como una "inclinación u orientación a experimentar el mundo desde un punto de vista con perspectiva ventajosa", como sería la "afectividad positiva, caracterizada por sentimientos de entusiasmo" (Macey y Schneider, 2008: 5). El *engagement* de rasgo incluye las variables de la meticulosidad, el afecto positivo, la personalidad proactiva y la personalidad "autotélica". La personalidad "autotélica" se refiere a que el individuo se implica en actividades por su propio bien, más que por ganancias o gratificaciones específicas. El *engagement* de rasgo se ve manifestado en el *engagement* de estado.

(2) El *engagement* de estado son los sentimientos de energía y de absorción. Incluye la satisfacción, la involucración, el compromiso y la atribución de poder. El *engagement* de estado es un antecedente del *engagement* comportamental.

(3) El *engagement* comportamental es el comportamiento extra-laboral. Incluye el comportamiento cívico organizativo, la iniciativa personal y el comportamiento proactivo, la extensión del rol del empleado y el comportamiento adaptable.

Según Shuck (2011), el modelo de Macey y Schneider (2008) extiende el modelo de Saks (2006), siendo el primero en la literatura al sugerir que cada nivel de *engagement* (cognitivo, emocional, comportamental) se construye sobre el siguiente, lo que conduce a un *engagement* total (Kahn, 1990). Bajo esta perspectiva integradora

el *engagement* es conceptualizado como aglutinador de variables, por ejemplo, el compromiso organizacional, el compromiso laboral y la involucración laboral. Por tanto, el *engagement* puede ser una variable multidimensional agregada (Dalal *et al.*, 2008; Macey y Schneider, 2008; Newman y Harrison, 2008; Zigarmi *et al.*, 2009; Shuck y Wollard, 2010), teniendo así una mayor facilidad para explicar el comportamiento laboral de la persona (Zigarmi *et al.*, 2009).

Los enfoques anteriores han provocado una gran cantidad de investigaciones que han intentado conceptualizar el *engagement*. En la tabla 8 se recoge un resumen cronológico de las principales definiciones que han ido apareciendo en la literatura y en la tabla 9 las mayores aportaciones de los autores.

Tabla 8: Definiciones de *engagement*.

Autor	Definición de <i>engagement</i>
Kahn (1990: 700)	"El <i>engagement</i> personal es el empleo y expresión simultáneos del "yo preferido" de un individuo en los comportamientos de las tareas, que promueve conexiones con el trabajo y con otros, la presencia personal (física, cognitiva y emocional) y los desempeños activos y plenos de las tareas".
Maslach, Schaufeli y Leiter (2001)	El <i>engagement</i> se caracteriza por niveles altos de actividad y placer. Es un estado persistente y afectivo-motivacional positivo de plenitud.
Rothbard (2001)	El <i>engagement</i> se define con dos variables: la atención, que se refiere a la disponibilidad cognitiva y a la cantidad de tiempo que un individuo pasa pensando sobre una tarea y, por otro lado, la absorción, que se refiere a la intensidad con la que una persona se centra en la tarea.
Dvir <i>et al.</i> (2002)	El <i>engagement</i> activo se define como la energía invertida en el rol del seguidor, que se expresa con altos niveles de actividad, iniciativa y responsabilidad.
Harter, Schmidt y Hayes (2002: 269)	El " <i>engagement</i> del empleado es la involucración individual y la satisfacción con su trabajo, así como el entusiasmo por su trabajo".
Schaufeli <i>et al.</i> (2002)	El <i>engagement</i> laboral es un estado de mente satisfactoriamente positivo y relacionado con el trabajo, caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción.
Robinson, Perryman y Hayday (2004: 9)	El <i>engagement</i> es "una actitud positiva que posee un empleado hacia la organización y sus valores. Un empleado con <i>engagement</i> está al tanto del contexto del negocio y trabaja con los compañeros para mejorar el rendimiento".
Britt, Castro y Adler (2005)	El <i>engagement</i> se define como aquellos individuos que experimentan un sentido de responsabilidad y de compromiso por un dominio del rendimiento, de forma que el rendimiento importa al individuo.

Saks (2006: 602)	El <i>engagement</i> es "una variable distinta y única que consta de componentes cognitivos, emocionales y de comportamiento, que están asociados con el desempeño del rol individual".
Macey y Schneider (2008: 4)	El <i>engagement</i> es "una condición deseable que tiene un propósito organizacional y connota implicación, compromiso, pasión, entusiasmo, esfuerzo focalizado y energía".
Galpin, Stairs y Page (2008; c. d. Song <i>et al.</i> , 2012)	El <i>engagement</i> es una relación mutua positiva entre los empleados y su organización, que promueve una participación más dinámica de los empleados en la realización de determinadas tareas en el puesto de trabajo.
Halbesleben, Harvey y Bolino (2009: 1452)	El <i>engagement</i> es "un estado penetrante de nexos emocional y motivación hacia el trabajo".
Rich, LePine y Crawford (2010: 619)	Dicho de una forma simple, el <i>engagement</i> implica la inversión de las manos, la cabeza y el corazón.
Sonnentag, Dormann y Demerouti (2010; c. d. Breevaart <i>et al.</i> , 2014)	El <i>engagement</i> laboral es un estado transitorio, positivo, pleno y relacionado con el trabajo que fluctúa dentro de los individuos sobre un corto período de tiempo.
Shuck y Wollard (2010)	El <i>engagement</i> es el estado cognitivo, emocional y de comportamiento de un individuo dirigido hacia los resultados organizativos deseados.
Christian, Garza y Slaughter (2011)	El <i>engagement</i> es un estado mental relativamente duradero que implica una inversión holística del yo completo en términos de energías cognitivas, emocionales y físicas en la experiencia o el desempeño del trabajo.
Reio y Sanders-Reio (2011)	El <i>engagement</i> es estar psicológicamente presente cuando se realiza un rol organizativo. Los empleados con <i>engagement</i> son más proclives a tener una orientación positiva hacia la organización, sentir una conexión emocional con ella y ser productivos.
Selmer, Jonasson y Luring (2013)	El <i>engagement</i> puede ser definido como un estado cognitivo de mente positivo y pleno y, sin embargo, penetrante y persistente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Mayores aportaciones al concepto de *engagement*

Autor	Contribución principal
Kahn (1990)	Primer autor que define el <i>engagement</i> como un concepto separado a partir de una investigación. Sugiere que las dimensiones del significado, la seguridad y la disponibilidad son importantes para desarrollar el <i>engagement</i> y explicar su intensidad.
Kahn (1992)	Explora la presencia psicológica y su significado para los empleados. Introduce el concepto del cumplimiento de las necesidades básicas como una función del <i>engagement</i> .
Maslach, Schaufeli y Leiter (2001)	Primera investigación importante después de la de Kahn (1990). Conceptualizan el <i>engagement</i> como la antítesis del <i>burnout</i> .
Schaufeli <i>et al.</i> (2002)	Conceptualizan el <i>engagement</i> como un concepto distinto del <i>burnout</i> y con las dimensiones de vigor, dedicación y absorción.
Harter, Schmidt y Hayes (2002)	Primer estudio a nivel de unidad de negocio sobre el <i>engagement</i> -satisfacción del empleado y los resultados de la empresa. Uno de los primeros en mencionar el nexo entre el <i>engagement</i> y el beneficio. Proveen al <i>engagement</i> de otra dimensión: la satisfacción.
Harter, Schmidt y Keyes (2003)	Comenta el papel del <i>engagement</i> del empleado como función del bienestar, siendo uno de los primeros trabajos relacionando los beneficios saludables con el <i>engagement</i> .
Schaufeli y Bakker (2004)	El <i>burnout</i> y el <i>engagement</i> laboral están negativamente relacionados. El <i>engagement</i> laboral se predice exclusivamente por la disponibilidad de recursos laborales.
May, Gilson y Harter (2004)	Primera investigación testando empíricamente la conceptualización del <i>engagement</i> de Kahn (1990). Parece que el significado psicológico es la variable más importante para el <i>engagement</i> .
Hakanen, Bakker y Demerouti (2005)	Los recursos laborales son útiles para enfrentarse a las exigencias laborales y ayudan a sentir <i>engagement</i> .
Britt, Castro y Adler (2005)	Los individuos con <i>engagement</i> sufren menos estrés y fatiga en sus trabajos.
Hakanen, Bakker, Schaufeli (2006)	El <i>engagement</i> laboral media entre los efectos de los recursos laborales y el compromiso organizacional. El <i>burnout</i> media los efectos de la falta de recursos y el bajo <i>engagement</i> laboral.
Llorens <i>et al.</i> (2006)	El <i>engagement</i> laboral media parcialmente el efecto de los recursos laborales en el compromiso organizacional.
Saks (2006)	Primer autor investigando los antecedentes y las consecuencias del <i>engagement</i> en la literatura académica. Distingue entre el <i>engagement</i> individual y el organizacional. Identifica tres elementos (cognitivos, emocionales y comportamentales) a partir de los que se desarrolla el <i>engagement</i> .

Mauno, Kinnunen y Ruokolainen (2007)	El nivel de <i>engagement</i> permaneció estable en un período de dos años. Los recursos laborales predijeron el <i>engagement</i> mejor que las exigencias laborales.
Schaufeli y Salanova (2007)	Consideran que el <i>engagement</i> es un estado afectivo-cognitivo persistente y penetrante (no un estado momentáneo y específico), que no se focaliza en ningún comportamiento, objeto, acontecimiento ni individuo en particular.
Macey y Schenider (2008)	Introducen tres estados de <i>engagement</i> : el de rasgo, el de estado y el de comportamiento. Los estados están separados, pero relacionados, ya que cada estado se construye sobre el anterior.
Macey <i>et al.</i> (2009)	Proponen un modelo de <i>engagement</i> como cadena de valor, donde los sentimientos de <i>engagement</i> preceden a los comportamientos de <i>engagement</i> y estos a los resultados de rendimiento.
Sonnentag, Dormann y Demerouti (2010; c.d. Breevaart <i>et al.</i> , 2014)	El <i>engagement</i> fluctúa en los individuos sobre un corto período de tiempo.
Jenkins y Delbridge (2013)	Diferencia dos tipos de <i>engagement</i> : (1) "soft", que se centra en promover condiciones de trabajo favorables y relaciones entre la directiva y los empleados y (2) "hard", que se centra en incrementar la productividad del empleado mediante el <i>engagement</i> .

Fuente: Adaptado de Simpson (2009); Shuck y Wollard (2010); Shuck (2011); y elaboración propia.

## CONVERGENCIA DE DEFINICIONES

Numerosos autores han tratado de llegar a una convergencia de definiciones del *engagement*. Así, Macey y Schneider (2008) indican que todas las definiciones en la literatura sugieren que el *engagement* es deseable, implica involucración, compromiso, pasión, entusiasmo, esfuerzo focalizado, energía y propósito organizativo, contando el *engagement* con componentes actitudinales y comportamentales.

Según Bakker, Albrecht y Leiter (2011) parece ser que hay un consenso creciente definiendo el *engagement* como altos niveles de energía, involucración e identificación en el trabajo para contribuir al éxito de la empresa.

Christian, Garza y Slaughter (2011) indican que lo común de las diferentes definiciones y formas de lograr la operatividad del *engagement* es la convergencia hacia la conceptualización del mismo como que connota altos niveles de inversión personal en la realización de las tareas laborales (Kahn, 1990; Schaufeli *et al.*, 2002; May, Gilson y Harter, 2004; Macey y Schneider, 2008; Rich, LePine y Crawford, 2010).

Truss, Mankin y Kelliher (2012) indican que existe consenso en que el *engagement* se refiere específicamente a los sentimientos, las cogniciones y los comportamientos que los individuos experimentan y actúan en relación con sus tareas específicas.

Según la revisión de la literatura de Truss *et al.* (2013), las diferentes investigaciones sugieren que el *engagement* es un estado de mente positivo, que está relacionado con altos niveles de rendimiento, comportamiento cívico organizativo y bienestar del individuo (Christian, Garza y Slaughter, 2011; Hakanen y Schaufeli, 2012; Soane, 2013).

Para Saks y Gruman (2014) hay dos importantes definiciones, la de Kahn (1990) y la de Schaufeli *et al.* (2002), que se solapan, especialmente considerando el *engagement* como un estado motivacional. Además, ambas definiciones difieren en varios aspectos: (1) la definición de Kahn (1990) es más global, ya que incluye la noción de agencia personal y el mismo agente (Cole *et al.*, 2012), (2) el concepto de *engagement* es considerado como más distinto y único, ya que el individuo se entrega en su tarea y (3) el individuo toma una decisión racional sobre cuánto se entregará en su desempeño. Por otro lado, según Saks y Gruman (2014), la definición de Schaufeli *et al.* (2002) está demasiado cerca del *burnout*, por lo que en la literatura se debería profundizar más acerca de su distinción. Sin embargo, Schaufeli (2014) considera que ambas definiciones comparten los mismos componentes físico-energéticos (vigor), emocionales (dedicación) y cognitivos (absorción).

Por último y según Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel (2014), parece que el *engagement* se refiere más a resultados de motivación.

Para concluir y como sugiere Shuck (2011) en su revisión de la literatura, el desarrollo del *engagement* en el trabajo provee a la vida del individuo un sentido saludable de plenitud (Kahn, 1990), incrementa el bienestar y el desarrollo de hábitos de vida saludables (Harter, Schmidt y Hayes, 2002), es una vida llena de significado personal y oportunidades contrario al *burnout* (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001) y abarca la experiencia de ser humanos en nuestros pensamientos, emociones y comportamientos (Saks, 2006).

## CRÍTICAS AL *ENGAGEMENT*

El concepto de *engagement* ha recibido gran cantidad de críticas en la literatura (Gruman y Saks, 2011). Numerosos autores han indicado que existen varios solapamientos e inconsistencias del concepto (Little y Little, 2006; Saks, 2006; Christian y Slaughter, 2007; Macey y Schneider, 2008; Newman y Harrison, 2008; Saks, 2008) debido a la falta de claridad entre las empresas consultoras y la comunidad académica, incluso dándose inconsistencias dentro del propio mundo académico (Hallberg y Schaufeli, 2006; Harrison, Newman y Roth, 2006).

Por un lado, hay una falta de acuerdo sobre la definición del concepto, incluso sobre la forma de denominarlo (Saks y Gruman, 2014). Algunos autores lo denominan *engagement* personal (Kahn, 1990), *engagement* del empleado (Saks y Gruman, 2014), *engagement* de tarea, refiriéndose al rol del individuo (Rich, LePine y Crawford, 2010) o bien *engagement* laboral, si se refiere más al lugar de trabajo (Schaufeli y Salanova, 2011). Schaufeli y Salanova (2011) indican que el *engagement* del empleado puede referirse a la relación del empleado con su trabajo, con su papel profesional, con su tarea o con su organización. Para los objetivos de nuestra investigación, nos referiremos simplemente a la palabra *engagement*, no diferenciando entre las diversas denominaciones que existen.

Por otro lado, aunque en los últimos años el *engagement* se ha estudiado con una mayor intensidad (Christian, Garza y Slaughter, 2011; Saks y Gruman, 2014), algunos autores sugieren que sus antecedentes, consecuencias y componentes no se han conceptualizado ni estudiado suficientemente (Saks, 2006; Macey y Schneider, 2008). Christian, Garza y Slaughter (2011) también critican que aún se conoce poco del aporte del *engagement* como predictor del rendimiento laboral, si bien algunos autores (Kahn, 1990; Schaufeli *et al.*, 2002; Rich, LePine y Crawford, 2010) sugieren que, como una variable motivadora, conduce a un gran rendimiento laboral. Rich, LePine y Crawford (2010) también indican que hay una falta de investigación en cuanto a la función del *engagement* a la hora de crear ventajas competitivas para las empresas. Por ejemplo, falta investigar el papel del *engagement* como mecanismo que relaciona las características del empleado y los factores organizativos con respecto al rendimiento laboral del empleado.

Por su parte, el *engagement* puede ser considerado como un estado, que se da en la experiencia de la actividad laboral (Schaufeli y Bakker, 2004; Tims, Bakker y Xanthopoulou, 2011; Schaufeli *et al.*, 2002) o bien como un comportamiento, que se relaciona con el papel laboral (Bakker *et al.*, 2008). Kahn (1992) define el *engagement* como un estado psicológico que tiene manifestaciones de comportamiento.

En cuanto a la estabilidad del *engagement*, en la literatura no parece haber acuerdo entre concebirlo como una variable estable en el tiempo (Mauno, Kinunen y Ruokolainen, 2007) o bien como una variable que fluctúa sobre un corto período de tiempo (Sonnentag, Dormann y Demerouti, 2010).

Por otro lado, algunos investigadores se han preguntado si el *engagement* debe ser considerado como dirigido a las tareas laborales individuales o bien debe ser concebido como una experiencia a nivel de equipo colectivo (Salanova, Agut y Peiró, 2005; Schaufeli y Salanova, 2011). Como indican Bailey *et al.* (2017), a día de hoy y con la literatura existente al respecto no hay ninguna conclusión definitiva.

En lo que respecta al posible solapamiento con otras variables (Newman y Harrison, 2008) o, incluso, si el *engagement* era una mezcla de otras variables similares (Macey y Schneider, 2008) tales como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la involucración laboral o el comportamiento cívico organizativo, la literatura parece concluir que el *engagement* es una variable independiente y nueva (Robinson, Perryman y Hayday, 2004; Hallberg y Schaufeli, 2006; Rich, LePine y Crawford, 2010; Christian, Garza y Slaughter, 2011).

Por último, a pesar de los numerosos beneficios que aporta a las empresas y al individuo, algunos autores han indicado que el *engagement* está en declive y que ha ido apareciendo una disminución del *engagement* entre los empleados (Bates, 2004; Richman, 2006; Saks y Gruman, 2014).

### 2.3.2. El *engagement* y la gestión de los recursos humanos

Tras la revisión de la gran cantidad de literatura que existe sobre esta variable, observamos que una serie de trabajos abordan el *engagement* desde la perspectiva de la GRRHH. Este enfoque se centra más bien en la forma de crear *engagement* a los empleados, en vez de sentirlo y en cómo estos responden a las prácticas de RRHH de la dirección (Truss *et al.* 2013).

Este enfoque se justifica argumentando que los factores contextuales al empleado han de tenerse en cuenta, ya que influyen en el *engagement* que este siente (Craig y Silverstone, 2010; Jenkins y Delbridge, 2013; Reissner y Pagan, 2013). Además, se basa en la idea del ajuste interno y externo de la GRRHH con la empresa. El *engagement* es un concepto que ha surgido de la psicología, por lo que los autores se han centrado en los antecedentes y las consecuencias directos, sin tener en cuenta los intereses de los empleados o las condiciones laborales que puedan ser ofrecidas a estos, como puede ser un diseño del trabajo que otorga autonomía y participación al empleado (Jenkins y Delbridge, 2013).

La escasa literatura cualitativa existente en este enfoque se ha referido a la manera de gestionar los empleados para que experimenten un mayor *engagement* en su trabajo (Verreynne, Parker y Wilson, 2011; Arrowsmith y Parker, 2013; Jenkins y Delbridge, 2013; Reissner y Pagan, 2013). Concretamente, el trabajo de Jenkins y Delbridge (2013) compara dos formas de gestión de los empleados, "soft" y "hard".

La versión *soft* tiene por objetivo promover condiciones de trabajo favorables y relaciones adecuadas entre los directivos y los empleados para incrementar el *engagement*, lo cual se traduce en un considerable aumento de este. Ello se logra con una estrategia de gestión de involucración y participación y el desarrollo de una cultura organizativa fuerte. La versión *hard* tiene por objetivo ganar una ventaja competitiva para la empresa con el incremento del esfuerzo en productividad del empleado, donde el *engagement* del empleado no es el objetivo principal, sino una manera de incrementar su esfuerzo para, finalmente, aumentar el rendimiento de la empresa.

No obstante, según los resultados de la investigación de Jenkins y Delbridge (2013), la versión *hard* resulta una manera de disminuir el *engagement* del empleado. Los autores estudian la repercusión de seis factores de la empresa: los valores organizativos, las características de la tarea, el apoyo organizativo, las relaciones sociales, la participación del empleado y la integridad organizativa.

En esta línea, Arrowsmith y Parker (2013) sostienen en su investigación que la GRRHH ha de estar en una posición intermedia entre *soft* y *hard*, donde se debe fomentar la participación del empleado. La GRRHH debe implantar estrategias que presten más atención al empleado y se escuche la opinión de este, por ejemplo, sobre lo que puede provocarle frustración y qué mejoras deben realizarse, mediante una filosofía más cercana al pluralismo (Fox, 1974), donde se tengan en cuenta los intereses de la empresa y de los empleados (Arrowsmith y Parker, 2013). La comunicación bidireccional entre la dirección y el empleado es fundamental también en la investigación de Reissner y Pagan (2013) para conseguir el *engagement* del empleado, ya que con ella se sienten valorados e implicados.

Por otro lado, tenemos algunas investigaciones cuantitativas, que han tratado de testar los sistemas de gestión de RRHH y los resultados en el rendimiento del empleado (Karatepe, 2012; Alfes *et al.*, 2013a, 2013b; Juhdi, Pa'wan y Hansaram, 2013; Suan y Nasurdin, 2014; Maden, 2015; Ruzic, 2015; Van De Voorde, Van Veldhoven y Veld, 2016). Estos estudios, más que aportar nuevas formas de abordar la relación entre la gestión de los RRHH y el *engagement*, se han dedicado a testar sistemas de prácticas de RRHH y su efecto en el empleado.

### **2.3.3. Marcos teóricos de estudio del *engagement***

A la hora de tratar de explicar los antecedentes que influyen en el *engagement* de los empleados y los resultados que se obtienen del mismo, las investigaciones en psicología ocupacional se han basado principalmente en tres marcos teóricos. Así, según la amplia revisión de la literatura de Bailey *et al.* (2017), el modelo de los recursos y de las demandas laborales es el que domina la literatura referida al *engagement*, junto con la teoría del intercambio social. La teoría de la conservación de los recursos ha sido utilizada también en las investigaciones, aunque en menor medida. Sin embargo, desde un punto de vista de la relación entre las prácticas de RRHH y el *engagement*, parece que la teoría del intercambio social se utiliza con más frecuencia en las investigaciones.

#### **EL MODELO DE LOS RECURSOS Y LAS DEMANDAS LABORALES**

El modelo de los recursos y las demandas laborales (MR-D) sostiene que los trabajos o condiciones laborales se clasifican en dos grupos, recursos y demandas laborales, los cuales interactúan y producen el *engagement* laboral (Demerouti *et al.*, 2001b; Schaufeli y Bakker, 2004).

Las demandas laborales se refieren a los aspectos físicos, sociales y organizativos de un trabajo que requieren que haya un esfuerzo físico y/o mental (cognitivo y emocional; Bakker y Demerouti, 2007). Las demandas laborales pueden ser la carga laboral, la inseguridad laboral, la ambigüedad del rol laboral, la presión temporal, el conflicto de roles, el entorno físico desfavorable o las interacciones exigentes emocionalmente con los clientes, entre otras (Bakker y Demerouti, 2007). Las demandas laborales no parece que sean antecedentes que puedan explicar bien el *engagement*, encontrándose investigaciones que los relacionan de forma positiva, negativa o de forma neutra, por lo que no se pueden sacar conclusiones definitivas (Mauno, Kinunen y Ruokolainen 2007; Crawford, LePine y Rich, 2010; Bailey *et al.*, 2017).

Los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizativos de un trabajo que son funcionales y que ayudan a conseguir los objetivos laborales, a reducir las demandas laborales y a estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker y Demerouti, 2007, 2008). Los recursos laborales pueden proceder de la organización (por ejemplo, el salario, las oportunidades, la seguridad laboral), de las relaciones interpersonales y sociales (por ejemplo, el respaldo del supervisor y de los compañeros, el clima de equipo), de la organización del trabajo (por ejemplo, la claridad del papel, la participación en la toma de decisiones) y de la misma tarea (por ejemplo, la variedad de capacidades, la

identificación de la tarea, el significado de la tarea, la autonomía, las críticas constructivas acerca del desempeño; Bakker y Demerouti, 2007).

La literatura ha encontrado que los recursos laborales se relacionan positivamente con el *engagement* y son importantes para enfrentarse a las demandas laborales (Hakanen, Bakker y Demerouti, 2005; Bakker *et al.* 2007; Mauno, Kinunen y Ruokolainen, 2007; Saks y Gruman, 2014). Los recursos laborales son motivadores y pueden conducir a mayores niveles de actitudes positivas, bienestar y *engagement* (Xanthopoulou *et al.*, 2008, 2009b; Crawford, LePine y Rich, 2010; Halbesleben, 2010), mientras que las demandas laborales pueden agotar los recursos mentales y físicos del empleado, conduciendo a la disminución de la energía y a problemas de salud (Bakker y Demerouti, 2007). La motivación puede ser intrínseca, porque satisfacen y facilitan necesidades psicológicas básicas como el crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo o bien extrínseca, necesaria para conseguir los objetivos laborales (Bakker y Demerouti, 2007; Bakker, Albrecht y Leiter, 2011).

Las investigaciones que se basan en el MR-D suponen que las prácticas de RRHH están encaminadas a crear recursos y demandas laborales que inciden en el *engagement* que experimenta el empleado. De esta forma, el modelo AMO que ofrece la empresa puede ser considerado como proveedor de recursos que inciden en el *engagement* que siente el empleado (Christian, Garza y Slaughter, 2011; Van de Voorde, Van Veldhoven y Veld, 2016), el cual se traduce en rendimiento de este (Christian, Garza y Slaughter, 2011). Sin embargo, las prácticas pueden suponer también una mayor cantidad de demandas laborales que disminuyan el *engagement* del empleado (Van de Voorde, Van Veldhoven y Veld, 2016).

Al MR-D se le critica que es un enfoque relativamente estrecho a la hora de explicar el *engagement* (Saks y Gruman, 2014), no incluyendo todos sus predictores importantes, si bien es útil para clasificar las condiciones laborales en recursos o demandas que lo predican (Crawford, LePine y Rich, 2010). Por tanto y según Saks y Gruman (2014), no está claro si el MR-D es realmente una teoría del *engagement* o bien sólo un marco clasificador de los recursos y las demandas laborales. El modelo simplemente indica que a mayor cantidad de recursos existirá un mayor *engagement* del empleado, pero no especifica qué recursos son más importantes o por qué lo serían, ni tampoco cuándo y cómo se relacionan con él. Además, el modelo no considera los diversos factores contextuales, las interacciones personales, las emociones o los comportamientos irracionales que pueden tener los empleados (Bailey *et al.*, 2017), las políticas del lugar de trabajo ni el control de los recursos ni de las demandas (Fineman, 2006). Además, el MR-D se ha centrado en el *engagement* laboral, si bien existen otros tipos como el de tarea, el de grupo o el de empresa (Saks y Gruman, 2014).

Por último, si bien el MR-D es el más utilizado en la literatura para explicar el *engagement* del individuo (Bailey *et al.*, 2017), este modelo se ha utilizado poco para explicar la relación entre la GRRHH y el *engagement* (Van de Voorde, Van Veldhoven y Veld, 2016). Los autores investigando la relación entre las prácticas de RRHH y el *engagement* han utilizado el MR-D de forma aislada (Albrecht *et al.*, 2015; Van De Voorde, Van Veldhoven y Veld, 2016) o bien junto con la teoría del intercambio social (Alfes *et al.*, 2013a).

## LA TEORÍA DEL INTERCAMBIO SOCIAL

La teoría del intercambio social (TIS; Blau, 1964) sostiene que la relación que existe entre el empleado y la empresa se ve influida por el contexto social de la organización que percibe el empleado.

Las partes son interdependientes y, a través de las interacciones que tienen, se crean obligaciones en cada parte (Saks, 2006). Las interacciones se desarrollan con el paso del tiempo en un ambiente de relaciones de normas e intercambios (Cropanzano y Mitchell, 2005). Mientras que las partes se sienten deudoras con la otra parte, los intercambios continúan efectuándose y las partes tienen voluntad para hacer sacrificios por la otra parte (Blau, 1964; Rupp y Cropanzano, 2002).

Las relaciones entre las dos partes desarrollan confianza, lealtad y compromiso mutuo, que conllevan una devolución recíproca (Cropanzano y Mitchell, 2005). La TIS sostiene que los intercambios sociales justos y ventajosos producen fuertes relaciones que conllevan a comportamientos laborales efectivos y a actitudes positivas en los empleados. Por ello, la TIS se emplea para estudiar las motivaciones que influyen en los comportamientos y en la formación de actitudes positivas en los empleados, para explicar la lealtad que muestran hacia la empresa y para llevar a cabo comportamientos que no son recompensados de una manera formal o contractual (Settoon, Bennett y Liden, 1996).

La relación del intercambio empleado-empresa se puede realizar en base a dos formas, intercambio económico e intercambio social (Blau, 1964). En ambos casos el empleado espera una devolución futura a cambio de su contribución, pero en el intercambio social la expectativa de devolución futura no está especificada y se refiere a las acciones voluntarias del empleado, mientras que en el intercambio económico sí que está especificada (Blau, 1964).

Los sistemas de RRHH pueden alimentar una relación de alta calidad con los empleados basada en la reciprocidad e interdependencia (Sun, Aryee y Law, 2007). Los empleados tienden a devolver de forma recíproca el trato que perciben de la empresa en una forma que ellos creen justa (Blau, 1964). De esta forma, cuando los empleados reciben recursos económicos y socio-emocionales de la empresa (Cropanzano y Mitchell, 2005), estos se sienten obligados a devolverlos a través de los diversos niveles de *engagement* (Saks, 2006).

Como indica Saks (2006), los empleados se sentirán obligados a corresponder con altos niveles de *engagement* cuando se les provea de trabajos desafiantes e interesantes, además de que perciban que recibirán recompensas y reconocimiento por sus desempeños. Por ejemplo, si un empleado percibe que se le está dando confianza y poder de decisión, este lo devolverá recíprocamente a través de un alto nivel de *engagement* (Ugwu, Onyishi y Rodríguez-Sánchez, 2014). Por ello, Saks (2006) sugiere que, dependiendo de los recursos económicos y socio-emocionales que recibe el trabajador de la empresa, este invierte una mayor o menor cantidad de recursos cognitivos, emocionales y físicos en el desempeño de su trabajo. De esta forma, la TIS puede explicar la cantidad de *engagement* que el trabajador invierte en su desempeño laboral (Saks, 2006).

La TIS supone que los empleados reciben beneficios económicos o sociales de sus empresas, en las que hay normas de reciprocidad en las relaciones sociales y donde los

empleados se sienten obligados a corresponder con actitudes y comportamientos positivos (Gouldner, 1960; Yang, 2012; Alfes *et al.*, 2013a) que son beneficiosos para la organización. Por ejemplo, Takeuchi *et al.* (2007), utilizando la TRC y la TIS, concluyen en su investigación que los sistemas de prácticas de RRHH generan una gran cantidad de intercambio social dentro de la empresa, que se relaciona positivamente con el rendimiento global de la empresa.

Macey y Schneider (2008) indican que los empleados invierten su tiempo, su energía y sus recursos personales en su labor, por lo que esperan que la empresa les recompense y reconozca su contribución adecuadamente. Por eso, Saks (2006) indica que, cuando los trabajadores perciben que la empresa les compensará adecuadamente por sus esfuerzos, ellos responden de manera recíproca con *engagement* a través de las normas de intercambio social.

Varias investigaciones han sugerido que los empleados pueden considerar los sistemas de RRHH como beneficios importantes que les hacen sentir obligados a corresponder con actitudes y comportamientos positivos, es decir, con *engagement* laboral (Rich, LePine y Crawford, 2010; Karatepe, 2012; Alfes *et al.*, 2013a; Suan y Nasurdin, 2014; Maden, 2015).

Por tanto, la TIS puede ser utilizada para explicar las relaciones que hay entre los sistemas de prácticas de RRHH y el *engagement* (Karatepe, 2012; Alfes *et al.*, 2013a; Maden, 2015). Es decir, los empleados que perciben de la empresa recompensas y reconocimiento pueden devolverlo recíprocamente a la empresa a través de su *engagement* y su mejor rendimiento (Cropanzano y Mitchell, 2005; Saks, 2006).

## LA TEORÍA DE LA CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS

La teoría de la conservación de los recursos (TCR; Hobfoll, 1989; Hobfoll y Shirom, 2001) sostiene que los individuos buscan obtener, retener y proteger los recursos materiales, sociales, personales o energéticos que valoran.

Según esta teoría, los individuos intentan aportar recursos para evitar la pérdida de los que ya tienen y cuantos más recursos tienen menos probable es que los pierdan, entrando en espirales de ganancia de recursos o bien en espirales de pérdida de recursos. Los recursos facilitan la adquisición de nuevos recursos y aumentan el bienestar del individuo y reducen las exigencias que requieren sus trabajos, tales como la energía y el tiempo en completar sus tareas. Por tanto, la disponibilidad de recursos puede ser importante para conseguir el *engagement* (Bakker *et al.*, 2007). Además, los empleados con *engagement* también realizan un esfuerzo para crear, recibir y proteger los recursos (Hakanen y Roodt, 2010).

La teoría de la conservación de los recursos ha sido utilizada por algunos autores para explicar la relación de ciertas prácticas de RRHH en el *engagement* del individuo, bien de forma aislada (Suan y Nasurdin, 2014) o bien junto con la teoría del intercambio social (Maden, 2015).

### 2.3.4. Antecedentes del *engagement*

Fruto de la gran cantidad de investigaciones que han aparecido en la literatura a partir del artículo seminal de Kahn (1990) es el descubrimiento de los antecedentes laborales y personales del *engagement*. Entendemos que una forma práctica de ordenar los factores antecedentes del *engagement* es en dos grupos. Por un lado, tendríamos los antecedentes laborales y personales que se han estudiado desde la perspectiva de la psicología ocupacional y, por otro, los antecedentes que se han estudiado desde la perspectiva de la GRRHH.

Comenzando por la psicología ocupacional, se han estudiado antecedentes referidos a los estados del individuo, tales como el afecto positivo, el optimismo o la otorgación de poder; los factores relacionados con el diseño del trabajo experimentado, por ejemplo, la autonomía, el respaldo de los superiores, la satisfacción horaria, el control de la tarea, el *feedback*; las percepciones sobre el liderazgo y la gestión, como el liderazgo transformacional, la confianza en la dirección; y las percepciones individuales de los factores organizativos y de las actividades organizativas, tales como el respaldo organizativo percibido o la comunicación organizativa (Bailey *et al.* 2017). En la tabla 10 se puede observar el detalle de las variables antecedentes consideradas desde un punto de vista psicológico, junto con la influencia positiva (+) o negativa (-) que pueda tener sobre el *engagement*.

Del estudio de este tipo de antecedentes se puede concluir que aquellos que son positivos, tales como los recursos laborales, los estados psicológicos positivos y las percepciones positivas de los líderes y de las empresas, están asociados a mayores niveles de *engagement* (Bailey *et al.*, 2017). En cambio, los antecedentes negativos, como los estados psicológicos negativos, se relacionan con un menor nivel de *engagement*. Sin embargo, las investigaciones sobre las demandas laborales negativas pueden no ser concluyentes, ya que algunos estudios encuentran que, aunque las demandas son antecedentes supuestamente negativos, estas pueden incrementar el nivel de *engagement* (Crawford, LePine y Rich, 2010).

Tabla 10: Antecedentes del *engagement* desde un punto de vista psicológico.

Antecedentes y autores	
(+) afecto positivo; (-) estado de ánimo negativo (Balducci, Schaufeli y Fraccaroli, 2011).	(+) reconocimiento de emociones (Bechtoldt <i>et al.</i> , 2011).
(+) resiliencia, auto-eficacia, recursos personales (Heuven <i>et al.</i> , 2006; Del Libano <i>et al.</i> , 2012).	(+) logro (Martinussen <i>et al.</i> , 2011).
(+) confianza organizacional, otorgación psicológica de poder (Ugwu, Onyishi y Rodríguez-Sánchez, 2014).	(+) extroversión, respaldo del superior (Gan y Gan, 2013).
(+) satisfacción laboral (Anaza y Rutherford, 2012).	(+) compromiso afectivo (Yalabik <i>et al.</i> , 2013).
(-) <i>burnout</i> ; (+) disfrute del trabajo	(+) funcionamiento auténtico (Leroy <i>et al.</i> , 2013).
	(+) autoevaluación básica, congruencia de valor (Rich, LePine, Crawford, 2010).
	(+) claridad de rol; (+, -) significado del

<p>(Andreassen, Ursin y Eriksen, 2007).</p> <p>(+) propiedad psicológica promocional (Alok e Israel, 2012).</p> <p>(+) personalidad proactiva, elaboración de la tarea (Bakker, Tims y Derks, 2012).</p> <p>(+) características laborales, respaldo organizativo percibido, respaldo de los supervisores percibido, recompensas y reconocimiento, justicia procesal, justicia distributiva (Saks, 2006).</p> <p>(+) motivación circunstancial (Gillet <i>et al.</i>, 2013).</p> <p>(+) justicia interpersonal (Brauchli <i>et al.</i>, 2013).</p> <p>(+) centralidad de la identidad moral, identificación organizativa (He, Zhu y Zheng, 2014).</p> <p>(+) seguridad psicológica del equipo, identificación organizacional (Chunghtai y Buckley, 2013).</p> <p>(+) optimismo, auto-eficacia, respaldo social, clima positivo organizativo (Halbesleben, 2010).</p> <p>(+) recompensas financieras, clima de equipo, participación en la toma de decisiones (Farndale y Murrer, 2015).</p> <p>(+) nuevas formas de trabajo, formación <i>forum theater</i>, formación concienciada (Carter, Nesbit y Joy, 2010; Brummelhuis <i>et al.</i>, 2012).</p> <p>(-) acoso sexual, conflicto interpersonal (Cogin y Fish, 2009).</p> <p>(+) clima de servicio (Barnes y Collier, 2013).</p> <p>(+) significatividad, seguridad, disponibilidad (May, Gilson y Harter, 2004).</p> <p>(+) calidad laboral, comportamiento de expresión (Wong, Laschinger y Curmmings, 2010).</p> <p>(+) intensidad laboral (Fiksenbaum <i>et al.</i> (2010).</p> <p>(+) liderazgo transformacional (Tims Bakker y Xanthopoulou, 2011).</p> <p>(+) liderazgo auténtico (Wang y Hsieh, 2013).</p> <p>(+) liderazgo carismático (Babcock-Roberson y Strickland, 2010).</p> <p>(+) remuneración (Hu y Schaufeli, 2011).</p> <p>(+) confianza en el directivo/líder (Rees,</p>	<p>trabajo (Heuvel <i>et al.</i>, 2009; Mendes y Stander, 2011).</p> <p>(+) control de la tarea, auto estima basada en la organización (Mauno, Kinnunen y Ruokolainen, 2007).</p> <p>(+) otorgación de poder estructural (Spence-Laschinger, 2010).</p> <p>(+) adaptación al rol laboral (Kahn, 1990).</p> <p>(-) tele-trabajo (Sardeshmukh, Sharma y Golden, 2012).</p> <p>(+) organización flexible del trabajo, comunicación efectiva y eficiente (Brummelhuis <i>et al.</i>, 2012).</p> <p>(+) autonomía, variedad de tareas, importancia de la tarea, <i>feedback</i>, resolución de problemas, complejidad de la tarea, respaldo social, liderazgo transformacional, intercambio líder-seguidor, meticulosidad, afecto positivo, personalidad proactiva; (-) exigencias físicas, condiciones laborales (Christian, Garza y Slaughter, 2011).</p> <p>(+) oportunidades de desarrollo, clima laboral positivo, reactivación y reconocimiento, respaldo, variedad de tareas y acoplamiento al papel laboral, presión temporal, altos niveles de responsabilidad laboral, alta carga laboral; (-) conflicto de roles, conflicto emocional, ambigüedad de roles, sobrecarga de rol, políticas organizativas (Crawford, LePine y Rich, 2010).</p> <p>(-) infracción contractual (Agarwal y Bhargava, 2013).</p> <p>(+) contratos de relación; (-) contratos transaccionales (Yeh, 2012).</p> <p>(+) satisfacción horaria (James, Mckechnie y Swanberg, 2011).</p> <p>(+) sensación de realización correcta de la tarea (Gorter y Freeman, 2011).</p> <p>(+) enfrentamiento activo con el trabajo (Weigl <i>et al.</i>, 2010).</p> <p>(+) comportamiento de otorgación de poder de líder (Van Schalkwyk <i>et al.</i>, 2010).</p> <p>(-) supervisión abusiva (Sulea, Fishmann y Filipescu, 2012).</p> <p>(+) confianza organizativa (Lin, 2010).</p> <p>(+) ajuste persona-organización (Biswas y Bhatnagar (2013).</p>
---	--

<p>Alfes y Gatenby, 2013).</p> <p>(+) comunicación organizativa (Sarangi y Srivastava, 2012).</p> <p>(-) inseguridad laboral (Mauno <i>et al.</i>, 2005).</p>	<p>(+) comunicación ascendente (Robinson, Perryman y Hayday, 2004, c.d. Alfes <i>et al.</i>, 2013b).</p>
---	--

Fuente: A partir de Bailey *et al.* (2017) y elaboración propia.

Por otro lado, tenemos los antecedentes del *engagement* que han sido estudiados desde la perspectiva de la GRRHH, si bien, son pocos los trabajos en este campo (Albrecht *et al.*, 2015).

Según la revisión de la literatura de Attridge (2009), el *engagement* del empleado puede incrementarse mediante la adopción de prácticas laborales saludables, como el diseño del trabajo, la comunicación con el supervisor, el respaldo de recursos, las condiciones laborales, la cultura corporativa y el estilo de liderazgo.

Al trabajo de Attridge (2009) le siguió la investigación cualitativa de Verreynne, Parker y Wilson (2011). Según su estudio realizado en 50 pequeñas empresas australianas, los empleados valoraban positivamente los sistemas de trabajo de alto rendimiento como creadores de ambientes en los que los empleados pueden sentir *engagement* y contribuir a los resultados de la empresa. Los sistemas incluían prácticas de trabajo flexible, desarrollo profesional, exigencias claras, información y comunicación, reconocimiento y gratificación, formación y desarrollo, respaldo cultural y percepción del respaldo organizativo. Estos autores consideran que la participación del empleado, la involucración y el *engagement* son fundamentales para la contribución al rendimiento de la empresa, así como las perspectivas que tenga el empleado sobre estas tres variables.

Posteriormente, en la literatura han aparecido trabajos cuantitativos. Concretamente, Karatepe (2012) concluye en su investigación que el *engagement* media la relación entre el sistema de trabajo de alto rendimiento y los resultados del empleado. Los resultados eran entendidos como el rendimiento del empleado y el servicio extra rol del mismo. El sistema de trabajo de alto rendimiento es definido con las prácticas de formación, recompensas y atribución de poder. Karatepe explica la relación entre las variables de RRHH y el *engagement* mediante la TIS.

Alfes *et al.* (2013a) se basan también en la TIS para su investigación, si bien no especifican el marco teórico de la GRRHH que utilizan. Los autores concluyen que el efecto de las prácticas de RRHH percibidas por el empleado sobre el comportamiento cívico organizativo y las intenciones de rotación del personal es mediado por el *engagement*.

En otro estudio, Alfes *et al.* (2013b) concluyen que las prácticas percibidas de RRHH por el empleado influyen positivamente en el nivel de *engagement* del empleado. Por su parte, el *engagement* se relacionaba positivamente con el rendimiento de la tarea del empleado. Las prácticas percibidas estudiadas son la selección, la formación, las gratificaciones, la gestión de la carrera, las oportunidades de desarrollo, los sistemas de *feedback* y el comportamiento percibido del responsable de línea. El modelo de

RRHH utilizado no está especificado. En cambio, se basan en la TIS para explicar las relaciones con el *engagement*.

En un trabajo cualitativo, Jenkins y Delbridge (2013) concluyen que las prácticas *soft* de reclutamiento y selección, gratificación y reconocimiento, gestión del rendimiento informal, socialización, comunicación y participación y, por último, trabajo por equipos tienen un efecto positivo en el *engagement* del empleado. En cambio, las prácticas *hard* basadas en un sistema de control de costes, de reducción y desigualdad de sueldos y de gratificaciones y recorte de otros beneficios, de inadecuada contratación de personal, de pérdida de autonomía y de participación en la toma de decisiones, de deficiente socialización y distribución de la información y de diferencias marcadas de estatus, si bien la seguridad laboral referida a la salud del empleado fue incrementada, provocaban una disminución del *engagement* de los empleados.

En un estudio cualitativo, Arrowsmith y Parker (2013) concluyen que las prácticas de la participación del empleado en la toma de decisiones, el diseño del trabajo y la relación de agente con el empleado fomentan el *engagement* de este.

Juhdi, Pa'wan y Hansaram (2013) concluyen en su estudio que las prácticas de RRHH tienen efectos significativos en el compromiso organizativo del empleado y en su *engagement* organizativo. El *engagement* organizativo hace referencia al nivel en que un individuo está atento y absorto en la realización de sus roles en la empresa (Saks, 2006). Las prácticas empleadas por Juhdi, Pa'wan y Hansaram (2013) son la gestión de la carrera profesional, la evaluación del rendimiento, la remuneración, el ajuste individuo-trabajo y el control laboral. Los autores no especifican el marco teórico seguido en la investigación.

Reissner y Pagan (2013) abordan las prácticas comunicativas de la distribución de la información desde gerencia a los empleados y también, la comunicación de los empleados hacia la directiva, concluyendo en su trabajo cualitativo que influyen positivamente en el *engagement* del empleado. Las prácticas comunicativas en forma de diálogo también las han estudiado Francis *et al.* (2013) concluyendo que influyen positivamente en el *engagement*, en su investigación cualitativa. Estas prácticas incluían la comunicación en forma de conversaciones o diálogos.

Por su parte, Suan y Nasurdin (2014) concluyen en su investigación que la formación y la evaluación del rendimiento tienen efectos positivos en el *engagement* del empleado. Para explicar su modelo se basan en la TCR.

Maden (2015), utilizando la TIS (Blau, 1964), la TCR (Hobfoll, 1989) y los sistemas de alta involucración, concluye en su investigación que las prácticas de RRHH de otorgación de poder, desarrollo de la competencia, distribución de la información y recompensas justas se relacionan positivamente con el *engagement*. A su vez, el *engagement* tiene efectos positivos sobre la innovación individual, el *feedback* y la orientación hacia la formación por objetivos.

Ruzic (2015) estudia las prácticas de reclutamiento, desarrollo, gratificación, retención y la percepción de las actividades de RRHH y su influencia positiva en el *engagement* del empleado y en sus capacidades, sus actitudes y su comportamiento. Los resultados son la lealtad del empleado y, finalmente, el mejor rendimiento financiero de la empresa. Para ello, se basan en el marco teórico del AMO y la TRC.

Por su parte, el trabajo conceptual de Albrecht *et al.* (2015) propone una estrategia de RRHH basada en las prácticas de socialización, reclutamiento y selección, gestión del rendimiento y formación y desarrollo que inciden en el clima organizativo y en los recursos y las demandas laborales del empleado, los cuales conducen al *engagement* de este. Por tanto, el modelo supone que las prácticas de RRHH se implementan a través de variables intermedias.

Karatepe y Olugbade (2016) concluyen en su trabajo que las prácticas de trabajo de alto rendimiento de reclutamiento selectivo, seguridad laboral, trabajo en equipo y oportunidades de carrera tienen una influencia positiva en el *engagement* que experimentan los empleados. Las relaciones se explicaban mediante la TIS y el MR-D.

Por último, Van De Voorde, Van Veldhoven y Veld (2016) estudian las prácticas de participación e involucración, formación y desarrollo, información y control del tiempo de trabajo y su relación positiva con el *engagement*. Para ello, emplean el marco teórico AMO y el MR-D. Su investigación es interesante porque muestra que el MR-D puede ser un mediador entre las prácticas de RRHH y el *engagement*, bajo el modelo teórico del AMO, como habían previsto Albrecht *et al.* (2015).

En la tabla 11 se relacionan los trabajos que han abordado la relación entre las prácticas y el *engagement* desde la perspectiva de la GRRHH.

Tabla 11: Investigaciones abordando la gestión de los recursos humanos y los antecedentes del *engagement*.

Autor	Prácticas estudiadas	Tipo de estudio
Attridge (2009)	Diseño del trabajo, comunicación con el supervisor, respaldo de recursos, condiciones laborales, cultura corporativa, estilo de liderazgo.	Revisión de la literatura.
Verreynne, Parker y Wilson (2011)	Trabajo flexible, desarrollo profesional, exigencias claras, información y comunicación, reconocimiento y gratificación, formación y desarrollo, respaldo cultural, percepción del respaldo organizativo.	Cualitativo; sistema de trabajo de alto rendimiento.
Karatepe (2012)	Formación, otorgación de poder, gratificación.	TIS; cuantitativo; sistema de trabajo de alto rendimiento.
Alfes <i>et al.</i> (2013a)	Prácticas de GRRHH percibidas por el empleado, no especificadas.	Cuantitativo; TIS
Alfes <i>et al.</i> (2013b)	Proceso de selección, oportunidades de formación, sistema de gratificaciones, gestión de la carrera, oportunidades de desarrollo, sistemas de <i>feedback</i> , comportamiento percibido del responsable de línea (efectividad, equidad, integridad).	Cuantitativo; TIS
Arrowsmith y Parker (2013)	Participación en toma de decisiones, diseño del trabajo, gestión de agente.	Cualitativo.

Francis <i>et al.</i> (2013)	Prácticas comunicativas de diálogo (conversaciones iniciadoras, para entendimiento, para resultados mutuos y generativas).	Cualitativo; sistemas de trabajo de alta involucración y alto rendimiento.
Jenkins y Delbridge (2013)	Prácticas <i>soft</i> : reclutamiento y selección, gratificación y reconocimiento, gestión informal, socialización, comunicación y participación, trabajo por equipos; prácticas <i>hard</i> : seguridad laboral (referida a la salud), inadecuada remuneración y gratificaciones, deficiente contratación, pérdida de autonomía y participación en la toma de decisiones, deficiente socialización y distribución de la información y diferencias marcadas de estatus.	Cualitativo.
Juhdi, Pa'wan y Hansaram (2013)	Evaluación del rendimiento, gestión de la carrera, ajuste persona-tarea, control del trabajo, remuneración; ( <i>engagement</i> organizativo)	Cuantitativo.
Reissner y Pagan (2013)	Distribución de la información a los empleados, comunicación vertical ascendente.	Cualitativo.
Suan y Nasuridin (2014)	Formación, distribución de la información, gratificación, evaluación del rendimiento.	Cuantitativo; TCR
Albrecht <i>et al.</i> (2015)	Socialización, gestión del rendimiento, reclutamiento y selección, formación y desarrollo.	Conceptual; MR-D.
Maden (2015)	Otorgación de poder, desarrollo de las competencias, distribución de la información, reconocimiento, gratificación justa.	Cuantitativo; TIS, TCR; sistema de prácticas de alta involucración.
Ruzic (2015)	Reclutamiento, desarrollo, gratificación, retención, percepción de las prácticas.	Cuantitativo; AMO, TRC, universalista, <i>configuracional</i> , contingente.
Karatepe y Olugbade (2016)	Reclutamiento selectivo, seguridad laboral, trabajo en equipo, oportunidades de carrera.	Cuantitativo; TIS, MR-D; sistema de prácticas de alto rendimiento.
Van De Voorde, Van Veldhoven y Veld (2016)	Participación e involucración, formación y desarrollo, información, control del tiempo de trabajo.	Cuantitativo; MR-D; AMO.

Fuente: A partir de Bailey *et al.* (2017) y elaboración propia.

### 2.3.5. Consecuencias del *engagement*

Siguiendo el esquema de Bailey *et al.* (2017), los resultados del *engagement* se pueden clasificar de forma práctica en variables referidas al rendimiento y en variables referidas a la moral. A su vez, los resultados referidos al rendimiento pueden ser a un nivel alto, organizativo o de equipo o bien pueden ser a nivel individual. Por su parte, los resultados referidos a la moral pueden clasificarse en aquellos referidos al bienestar y a la salud y en aquellos referidos a las actitudes del empleado hacia el trabajo.

En lo que respecta a los resultados del rendimiento del *engagement* a nivel individual, Alfes *et al.* (2013a) hallan en su investigación que las prácticas de RRHH percibidas por los empleados tienen una relación con su *engagement*, el cual influye positivamente en su comportamiento cívico organizativo; y negativamente en su intención de abandono del trabajo (resultado de *engagement* referido a la moral y la actitud hacia el trabajo). La relación entre el *engagement* y los resultados del mismo estaba moderada por el respaldo percibido de la organización y el intercambio líder-seguidor.

Por su parte, Bakker, Demerouti y Lieke (2012) sostienen que los trabajadores con *engagement* están más predispuestos al aprendizaje, que aquellos que no lo sienten.

Christian, Garza y Slaughter (2011) concluyen que el *engagement* está relacionado positivamente con el rendimiento de la tarea del empleado y con su rendimiento contextual *extra-role*.

Halbesleben y Wheeler (2008) afirman en su estudio que el *engagement* se relaciona positivamente con el rendimiento del empleado dentro de su rol laboral; explicando parcialmente la intención de abandono de la empresa por parte del trabajador (resultado referido a la moral y las actitudes hacia el trabajo).

Karatepe (2012) estudia el efecto de las prácticas de RRHH sobre el empleado, concluyendo en su investigación que el *engagement* se relaciona positivamente con el rendimiento de la tarea del empleado y con su rol extra en cuanto al servicio al cliente.

En su artículo sobre el *engagement* semanal, Bakker y Bal (2010) encuentran evidencia de que este se relaciona positivamente con el rendimiento laboral semanal, el cual se definía como el desempeño del rendimiento *in-role* del empleado y *extra-role*.

Rich, LePine y Crawford (2010) en su estudio demuestran que el *engagement* influye positivamente en el rendimiento de la tarea y en el comportamiento cívico organizativo.

Por su parte, Alfes *et al.* (2013b) estudian las prácticas de RRHH percibidas y el comportamiento de los directivos de línea percibido por el empleado y su efecto en el *engagement*. La investigación concluye que el *engagement* se relaciona positivamente con el rendimiento de la tarea del empleado y su comportamiento innovador.

Agarwal *et al.* (2012) concluyen en su investigación que el *engagement* está positivamente relacionado con el comportamiento laboral innovador; y negativamente con la intención de abandonar la empresa (resultado de *engagement* referido a la moral y la actitud hacia el trabajo). También, Hakannen, Perhoniemi y Toppinen-

Tanner (2008) encuentran evidencia de que el *engagement* conduce a tomar iniciativas personales, que producen una mayor innovación de la unidad de trabajo.

Maden (2015) estudia los comportamientos proactivos del empleado que resultan de su *engagement*, el cual está relacionado con la aplicación de prácticas de RRHH sobre el empleado. Dichos comportamientos son medidos con el nivel de innovación individual del empleado y con las consultas de estos a los superiores sobre su nivel de rendimiento en el trabajo.

Por su parte, Gawke, Gorgievski y Bakker (2017) estudian los efectos del comportamiento emprendedor del empleado (intra-emprendimiento), sus recursos personales y su *engagement*. Los autores concluyen que se producen relaciones positivas entre las tres variables y que el intra-emprendimiento provoca *engagement* a través de los recursos personales. Sin embargo, no llegan a concluir si el *engagement* provoca intra-emprendimiento debido al corto período de tiempo de estudio de la muestra. Finalmente, suponen que el *engagement* debe ser importante para comenzar y desarrollar el intra-emprendimiento del empleado.

Por último, otras investigaciones han tratado la relación positiva que parece existir entre el *engagement* y otros resultados, como la distribución del conocimiento (Chen, Ferris y Kwan, 2011) y el comportamiento participativo (Wong, Laschinger y Cummings, 2010). También, se han encontrado relaciones negativas entre el *engagement* y el rendimiento contraproducente, que dañan la organización (Den Hartog y Belschak, 2012).

Por otro lado, varias investigaciones han relacionado el *engagement* con resultados referidos al bienestar y a la salud del empleado. En este sentido, el *engagement* puede hacer que los empleados no tengan problemas de salud relacionados con el trabajo y eso conlleva que tengan un mejor rendimiento (Bakker y Demerouti, 2008). Halbesleben, Harvey y Bolino (2009) concluyen en su estudio que el *engagement* se relaciona positivamente con las interferencias entre el empleado y su familia, estando mediada esta relación por el comportamiento cívico organizativo. Buys y Rothmann (2010) encontraron una relación negativa entre *engagement* y el *burnout*. Otros trabajos han encontrado relaciones positivas entre el *engagement* y la satisfacción de la vida (Extremera *et al.*, 2012; Shimazu *et al.*, 2012), la habilidad para trabajar (Mache *et al.*, 2013), el afecto positivo (Sonnetag *et al.*, 2008) y la recuperación del nivel diario del empleado (Sonnetag *et al.*, 2012).

Otras consecuencias del *engagement* se refieren a mejoras en el nivel de salud de los individuos, por ejemplo, mejor actividad cardíaca, mayores facilidades de relajación o mayor práctica del ejercicio físico y de las actividades sociales (Seppälä *et al.*, 2012; Sonnetag *et al.*, 2012).

Las investigaciones también han abordado las consecuencias del *engagement* relacionadas con las actitudes del empleado en su trabajo. Hakanen, Bakker y Schaufeli (2006) encuentran evidencia de una relación positiva entre el *engagement* y el compromiso organizativo.

Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel (2014) concluyen en su investigación que los trabajadores que sienten *engagement* son más activos y sienten más emociones positivas hacia el trabajo, que aquellos que no sienten *engagement*.

Saks (2006) concluye en su investigación que el *engagement* tiene una relación positiva con la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, siendo la relación negativa con la intención de abandono de la empresa. También, Saks encuentra una relación positiva con el comportamiento cívico organizativo (resultado referido al rendimiento a nivel individual).

En la tabla 12 se puede ver de un modo esquemático los efectos que se han obtenido en la literatura como consecuencia del *engagement*.

Tabla 12: Efectos como consecuencia del *engagement* y ejemplos de investigaciones.

Resultados referidos al rendimiento	
A nivel organización o equipo	A nivel individual
<p>(+) rendimiento financiero (Xanthopoulou <i>et al.</i>, 2009a; Ruzic, 2015).</p> <p>(+) lealtad del cliente (Salanova, Agut y Peiró, 2005).</p> <p>(+) beneficio, productividad, seguridad laboral, satisfacción del cliente, ventas, cotización accionarial (Harter, Schmidt y Hayes, 2002; Macey <i>et al.</i>, 2009).</p> <p>(+) rendimiento de equipo, calidad del cuidado y atenciones (Van Bogaert <i>et al.</i>, 2013).</p>	<p>(+) rendimiento de la tarea (<i>in-role</i>; Halbesleben y Wheeler, 2008; Bakker y Bal, 2010; Rich, LePine y Crawford, 2010; Christian Garza y Slaughter, 2011; Leung <i>et al.</i>, 2011; Karatepe, 2012; Yeh, 2012; Alfes <i>et al.</i> 2013b).</p> <p>Rendimiento adicional (<i>extra-role</i>):</p> <p>(+) comportamiento cívico organizativo (Saks, 2006; Rich, LePine y Crawford, 2010; Salanova <i>et al.</i> (2011); Alfes <i>et al.</i>, 2013a).</p> <p>(+) comportamiento innovador (Hakannen <i>et al.</i>, 2008; Agarwal <i>et al.</i>, 2012; Bhatnagar, 2012; Evers, Andersson y Hannibal, 2012; Alfes <i>et al.</i> 2013b).</p> <p>(+) comportamiento proactivo (Parker, Williams y Turner, 2006; Fritz y Sonnentag, 2009; Maden, 2015).</p> <p>(+) comportamiento intra-empresarial (Gawke, Gorgievski y Bakker, 2017).</p> <p>(+) distribución del conocimiento (Chen, Ferris y Kwan, 2011).</p> <p>(+) servicio al cliente (Karatepe, 2012); oferta de servicio adaptado al cliente (Barnes y Collier, 2013).</p> <p>(+) comportamiento participativo (Wong Laschinger y Cummings, 2010).</p> <p>(+) orientación a objetivos de aprendizaje (Maden, 2015); predisposición al aprendizaje (Bakker, Demerouti y Lieke, 2012).</p> <p>(-) comportamiento absentista (Karatepe y Olugbade, 2016).</p> <p>(-) comportamiento contraproducente (Den Hartog y Belschak, 2012).</p>

Resultados referidos a la moral	
Bienestar y salud	Actitudes relacionadas con el trabajo
(+) salud general o psicológica (Hallberg y Schaufeli, 2006; Seppälä <i>et al.</i> , 2012; Shimazu <i>et al.</i> 2012; Sonnentag <i>et al.</i> , 2012; Freeney y Fellenz, 2013).	(-) intención de abandono del trabajo (Schaufeli y Bakker, 2004; Saks, 2006; Agarwal <i>et al.</i> , 2012; Alfes <i>et al.</i> , 2013a; Judi, Pa'wan y Hansaram, 2013).
(+) interferencias trabajo-familia (Halbesleben, Harvey y Bolino, 2009).	(+) emociones positivas hacia el trabajo (Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2014).
(-) estrés y <i>burnout</i> (Buys y Rothmann, 2010; Cole <i>et al.</i> , 2012).	(+) compromiso organizativo (Hakanen, Bakker y Schaufeli, 2006; Saks, 2006).
(+) satisfacción de vida (Extremera <i>et al.</i> , 2012; Shimanzu <i>et al.</i> , 2012).	(+) satisfacción laboral (Saks, 2006; Biswas y Bhatnagar, 2013).
(+) habilidad laboral (Mache <i>et al.</i> , 2013).	
(+) afecto positivo (Sonnentag <i>et al.</i> , 2008).	
(+) recuperación del nivel diario (Sonnentag <i>et al.</i> , 2012).	

Fuente: A partir de Bailey *et al.* (2017) y elaboración propia.



### 3. MODELO DE ANÁLISIS

La presente investigación trata de estudiar las prácticas de RRHH que tienen lugar en las NEI, de qué forma estas afectan al *engagement* de los empleados, así como las consecuencias del *engagement*.

Según la literatura, existe una relación causal entre la GRRHH y el rendimiento de la empresa (Boselie, Dietz y Boon, 2005; Datta, Guthrie y Wright, 2005; Sun, Aryee y Law, 2007). Sin embargo, se cuestiona que la relación que hay entre la GRRHH y el rendimiento pueda ser directa (Dyer y Reeves, 1995; Guest, 1997). La literatura aconseja estudiar variables más próximas como las actitudes y los comportamientos de los empleados que pueden afectar a otras variables más distantes, como es el rendimiento de la empresa (Jiang *et al.* 2012a). Por ello, en los últimos años se ha venido prestando atención a lo que podrían ser las variables mediadoras, que permiten destapar lo que en la literatura se ha llamado “black box” (O’neill *et al.*, 2011).

Las investigaciones sugieren que la relación GRRHH—rendimiento es mediada por variables psicológicas motivacionales de actitud y de comportamiento a nivel individual, tales como los comportamientos cívicos (Sun, Aryee y Law, 2007), el compromiso de permanencia en la empresa (Ahmad y Schroeder, 2003; Takeuchi, Chen y Lepak, 2009; Wu y Chaturvedi, 2009), el clima organizativo (Chuang y Liao, 2010) o la satisfacción laboral (Kinnie *et al.*, 2005; Takeuchi, Chen y Lepak, 2009; Wu y Chaturvedi, 2009). La GRRHH produce cambios positivos en las actitudes y en los comportamientos de los empleados que conducen a un mejor rendimiento de la empresa, por ejemplo, mediante un aumento de la productividad o de la calidad del trabajo del empleado (Boselie, Dietz y Boon, 2005; Purcell y Kinnie, 2007; Wright y Nishii, 2013).

Sin embargo, en la literatura no hay acuerdo sobre cuál es la variable mediadora. En la búsqueda de esta variable, algunos investigadores han propuesto que la relación entre la GRRHH y el rendimiento del empleado puede estar mediada por su *engagement* (Karatepe, 2012; Alfes *et al.*, 2013a, 2013b; Juhdi, Pa’wan y Hansaram, 2013; Truss *et al.*, 2013; Suan y Nasurdin, 2014; Maden, 2015; Ruzic, 2015; Van De Voorde, Van Veldhoven y Veld, 2016). El *engagement* es considerado como una variable motivacional que cuenta con componentes actitudinales y de comportamiento (Macey y Schneider, 2008; Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2014).

La relación entre el *engagement* y el rendimiento a nivel individual ha sido frecuentemente estudiada en la literatura sobre psicología ocupacional (Saks, 2006; Bakker *et al.*, 2008; Rich, LePine y Crawford, 2010; Christian Garza y Slaughter, 2011). Sin embargo y desde un punto de vista de la GRRHH, la relación entre el *engagement* y el rendimiento del empleado ha sido poco investigada (Alfes *et al.*, 2013b; Albrecht *et al.*, 2015). Es decir, la literatura de RRHH ha prestado poca atención a la variable *engagement* como posible mediador en la relación entre la GRRHH y el rendimiento.

Por otra parte, parece ser que en la literatura hay acuerdo en que los sistemas de gestión de RRHH se pueden agrupar en tres dimensiones que son las habilidades, las competencias y el conocimiento del empleado, la motivación y el esfuerzo del mismo y, además, las oportunidades con las que cuentan los trabajadores para llevar a cabo su

labor (Boselie, Dietz y Boon, 2005; Boxal, Guthrie y Paauwe, 2016). Es decir, el enfoque AMO (Appelbaum *et al.*, 2000; Purcell *et al.*, 2003). Cada una de las dimensiones del AMO está compuesta, a su vez, por políticas de RRHH (Jiang *et al.*, 2012a). Las políticas se componen de prácticas de RRHH. Las prácticas obedecen generalmente a una política, si bien pueden estar incluidas en una u otra política o, incluso, servir a dos políticas a la vez.

La relación entre los sistemas de RRHH que pretenden incrementar las dimensiones AMO del empleado y el rendimiento de este ha sido ampliamente estudiada en la literatura (Jiang *et al.*, 2012b). Tales resultados de rendimiento en el empleado pueden ser el abandono del empleo (Batt, 2002), la productividad y la calidad (MacDuffie, 1995), el servicio (Chuang y Liao, 2010), la satisfacción laboral (Petrescu y Simmons, 2008), la seguridad laboral (Zacharatos, Barling e Iverson, 2005), el rendimiento financiero (Huselid, 1995) o el compromiso organizativo (Gong *et al.*, 2009).

Por tanto, el modelo AMO supone que las prácticas de RRHH pueden ser configuradas en grupos de forma que influyen en las habilidades, la motivación y las oportunidades de los empleados para desempeñar sus funciones (Knies y Leisink, 2014). Estas variables afectan al comportamiento de los empleados (Appelbaum *et al.*, 2000). Por tanto, la teoría AMO se refiere a las actitudes y comportamientos de los empleados como resultado de las prácticas de GRRHH empleadas (Becker *et al.*, 1997; Guest, 1997; Appelbaum *et al.*, 2000; Knies y Leisink, 2014).

Albrecht *et al.* (2015) sugieren que el *engagement*, como una variable fundamentalmente motivacional, puede ser integrado dentro de los esquemas de sistemas de RRHH, como el AMO. Las tres dimensiones del AMO pueden ser aplicadas en la GRRHH y su relación con las teorías de las ciencias del comportamiento y sus principios como, por ejemplo, la motivación, que está relacionada con las prácticas que crean una disposición psicológica de alto compromiso con la empresa (Kaufman, 2015). Jiang *et al.* (2012b) demuestran en su trabajo que las dimensiones del AMO afectan positivamente a la motivación del empleado y este, a su vez, en los resultados operativos, lo que se traduce en un mejor resultado financiero de la empresa.

Teniendo en cuenta que los sistemas de gestión de RRHH se pueden agrupar en las tres dimensiones del enfoque AMO (Jiang *et al.*, 2012a), la literatura indica que las prácticas que los emprendedores aplican a sus trabajadores se relacionan con su *engagement* (Karatepe, 2012; Alfes *et al.*, 2013a, 2013b; Juhdi, Pa'wan y Hansaram, 2013; Suan y Nasurdin, 2014; Maden, 2015; Ruzic, 2015; Van De Voorde, Van Veldhoven y Veld, 2016). Además, el modelo AMO admite flexibilidad en cuanto a que una política o práctica puede no darse, es decir, las relaciones pueden ser aditivas o sustitutivas, si bien el modelo puede seguir siendo válido (Jiang *et al.*, 2012a).

La relación entre la GRRHH, el *engagement* del empleado y los resultados se ha explicado habitualmente desde la perspectiva de la TIS (Alfes *et al.*, 2013b; Truss *et al.*, 2013). La argumentación es que la GRRHH motiva a los empleados, los cuales devuelven recíprocamente a través de actitudes y comportamientos positivos. El modelo de trabajo AMO (Appelbaum *et al.*, 2000) es útil para explicar la relación de intercambio recíproco de los empleados: la empresa les otorga habilidades, capacidades y conocimientos, les motiva para realizar su trabajo y les da la oportunidad de llevarlo a cabo. El empleado percibe el sistema de prácticas de RRHH como aprecio, inversión y gratificación de parte de la empresa (Van De Voorde y

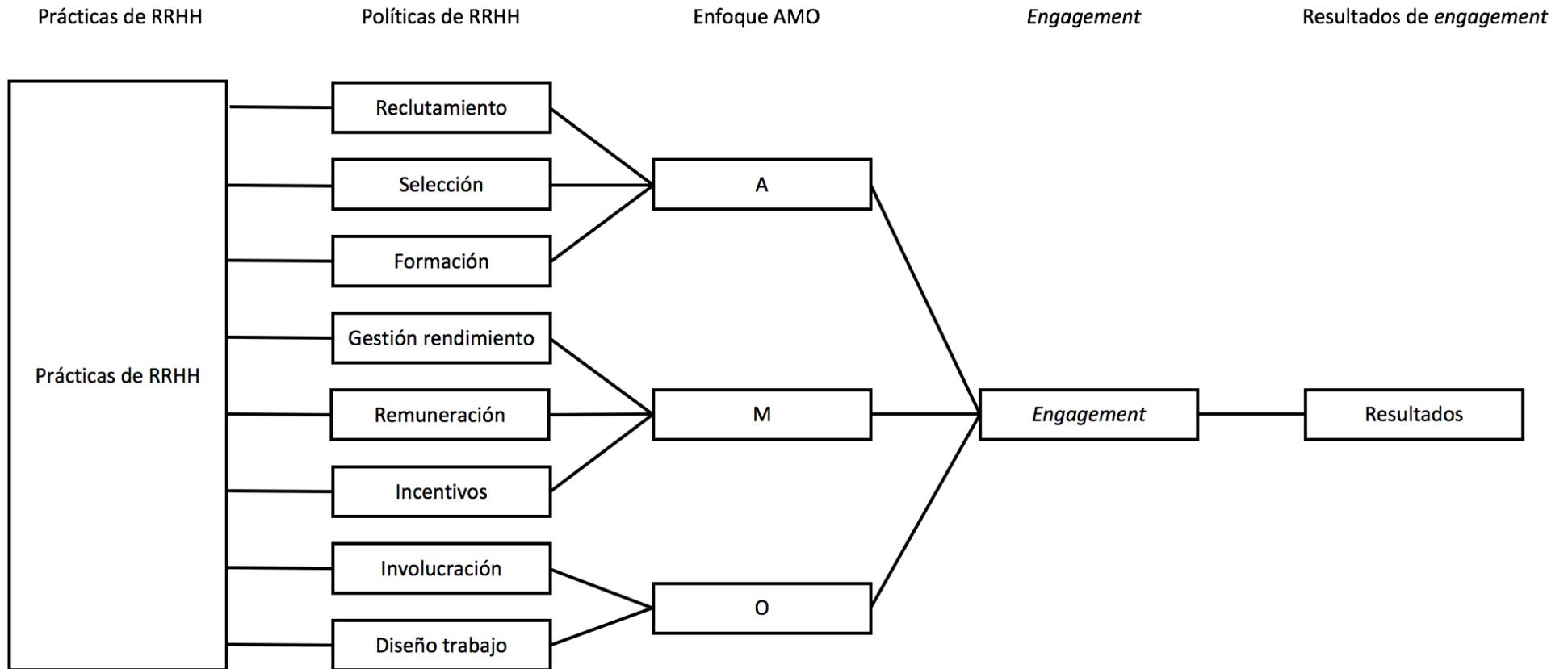
Beijer, 2015), de manera que el empleado corresponde recíprocamente con comportamientos y actitudes de manera apropiada (Takeuchi *et al.*, 2007). Por ello, las relaciones entre las prácticas de RRHH, el *engagement* de los empleados y los resultados de estos pueden analizarse mediante un modelo recíproco de intercambio, la TIS, como sugieren la mayoría de las investigaciones (Karatepe, 2012; Alfes *et al.*, 2013a, 2013b; Maden, 2015).

Por su parte, ya que las NEI disponen de recursos escasos (Freeman, Edwards y Schroder, 2006), podemos suponer la necesidad de que los trabajadores estén altamente comprometidos con la empresa con el fin de lograr obtener ventajas competitivas que conduzcan al éxito del negocio.

El modelo de análisis para esta tesis se muestra en la figura 1.

Una vez establecido el marco de trabajo para esta investigación podemos pasar a estudiar la conveniencia de este modelo en el entorno de las NEI.

Figura 1: Modelo de análisis.



Fuente: A partir de Jiang *et al.* (2012a).

## 4. METODOLOGÍA

En la presente tesis nos habíamos planteado tres objetivos, que eran estudiar las prácticas de RRHH que los emprendedores implementan en las NEI, investigar el efecto de dichas prácticas sobre el *engagement* que experimentan los trabajadores y, por último, estudiar las consecuencias que se derivan del *engagement*. Para cumplir estos objetivos es necesario llevar a cabo un trabajo de investigación en las empresas objeto de estudio. En este apartado analizaremos la idoneidad de la metodología necesaria para llevar a cabo los objetivos que nos hemos planteado y, después, describiremos la manera de proceder con la operatividad de la investigación.

### 4.1. Justificación de la metodología empleada en la investigación

Ya que no existe un enfoque de investigación universal para todos los estudios, la selección del enfoque apropiado es siempre un dilema para muchos investigadores (Sogunro, 2002). La elección dependerá de la naturaleza de la investigación y no debe realizarse de forma predeterminada. Además, la elección puede verse influida por los propósitos y las cuestiones a investigar, la intensidad de estudio del problema, la disponibilidad de recursos temporales y monetarios, la disponibilidad de literatura, el diseño que aporte un mayor conocimiento (Sogunro, 2002) y la preferencia que tenga el investigador por uno u otro diseño (Punch, 1998).

La investigación cualitativa se puede definir como el proceso de investigación para entender un problema social o humano que está basado en la construcción de una panorámica compleja y holística formada por palabras, aportando información detallada de las opiniones de los informantes y llevada a cabo en un escenario natural (Creswell, 1994). Definido de una forma simple sería aquella investigación donde los datos no tienen forma numérica (Punch, 1998).

El proceso de investigación cualitativo implica cuestiones y procedimientos emergentes, datos recogidos en el escenario del participante, análisis de datos inductivo de temas particulares a generales, así como la interpretación del investigador acerca del significado de los datos (Creswell, 2009). La interpretación de la información recibida del participante es clave (Finn *et al.*, 2000), así como la interacción del investigador con el tema estudiado (Silverman, 2005). Por el contrario, se corre el riesgo de que la teoría que resulta de los casos solo sirva para el entorno concreto del caso, por lo que no sería generalizable, necesitando un testado empírico en otros entornos (Eisenhardt, 1989). Finalmente, el hecho de que la información sea analizada cualitativamente en forma de palabras (Clark *et al.*, 1998) implica que la teoría resultante se deriva de la investigación, no estando tan predeterminada (Holloway, 1997). Por tanto, puede ser considerado un paradigma exploratorio orientado al descubrimiento (Blaxter, Hughes y Tight, 2006).

Los estudios del EI y de la literatura sobre la internacionalización suelen estar dirigidos al fundador, al propietario, al presidente, al director o al gerente, aunque Coviello y Jones (2004) recomiendan también extender el espectro estudiando al equipo directivo

incluso a clientes, proveedores e inversores, debiendo indagar en los procesos complejos que apenas se han estudiado en las investigaciones. En dicha revisión Coviello y Jones (2004) también mostraban que menos de un cuarto de las investigaciones de EI utilizan métodos cualitativos, predominando los cuantitativos. El enfoque cualitativo de estudio de casos es el recomendado por Rialp *et al.* (2005) en su revisión de investigaciones del ámbito del EI y las NEI para avanzar el conocimiento actual. Dentro de los estudios cualitativos, la mayoría de ellos se ocupan de identificar patrones, concordar y construir explicaciones (Coviello y Jones, 2004). El EI está caracterizado por la abundancia de estudios transversales, habiendo escasez de investigaciones del sector servicios y en la realización de comparativas entre sectores (Coviello y Jones, 2004). Según Piekkari, Welch y Paavilainen (2008), los estudios cualitativos en la literatura de negocio internacional están en auge y convergen a ser exploratorios, estudio de casos múltiples con entrevistas, basados en asunciones positivistas y hechos en un punto concreto del tiempo.

El interés del presente trabajo es entender el comportamiento de las NEI en cuanto a la gestión de sus RRHH, más que su medición (Jack, 2005). Concretamente, trata de investigar cómo son las prácticas de RRHH que tienen lugar en las NEI y su relación con la variable *engagement*, así como las consecuencias del *engagement* que siente el empleado en estas empresas, aspectos que son difíciles de analizar utilizando únicamente técnicas cuantitativas.

Los estudios cualitativos se emplean cuando hay poco conocido sobre un fenómeno, las perspectivas actuales son inadecuadas o se necesita una nueva perspectiva (Eisenhardt, 1989). Considerando el hecho de que existe escasa literatura que haya estudiado las prácticas de RRHH y el *engagement* de sus empleados en las NEI, el presente trabajo tiene un carácter exploratorio, descriptivo y explicativo, donde se trata de contribuir a la teoría existente en cuanto a las relaciones existentes entre NEI, RRHH y *engagement*, a la vez que abre la posibilidad al descubrimiento de nuevas relaciones que puedan darse en estas empresas. Además, la metodología cualitativa es más apropiada para el estudio de fenómenos sociales que ocurren en un entorno determinado, donde se tiene en cuenta la conducta subjetiva de los individuos, como es nuestro caso.

Por otro lado, el enfoque que adopta la investigación sobre las prácticas de RRHH en cuanto a los antecedentes del *engagement* ha de ser holístico, ya que no conocemos la procedencia de las fuerzas motivadoras que influyen en los empleados de estas empresas. En la presente investigación nos interesa observar los hechos desde el punto de vista del individuo, para lo cual es necesaria una interrelación con el mismo. Por ello, el enfoque de investigación cualitativo parece ser el más apropiado para nuestra tesis.

La investigación cualitativa puede ser entendida como un campo complejo, cambiante y disputado que se compone de múltiples metodologías y prácticas de investigación (Ridder y Hoon, 2009). Wolcott (2001) ha identificado un total de 19 estrategias de investigación cualitativa. Según la revisión de la literatura de Creswell (2009), las principales estrategias de investigación del enfoque cualitativo que han predominado en los últimos años son los estudios narrativos (Clandinin y Connelly, 2000), los estudios fenomenológicos (Moustakas, 1994), los estudios etnográficos (Wolcott, 1999), los estudios de teoría fundamentada (Glaser y Strauss, 1967; Strauss y Corbin, 1990, 1998, 2008) y los estudios de casos (Stake, 1995; Dooley, 2002; Eisenhardt y

Graebner, 2007; Yin, 2014). En lo que respecta a la gestión estratégica de los RRHH, el interés en la investigación cualitativa para desarrollar este campo ha crecido en los últimos años (Ridder y Hoon, 2009). Dentro del campo de la GRRHH, los estudios de casos y los estudios de teoría fundamentada son los que han recibido un mayor interés en la literatura (Ridder y Hoon, 2009).

En los estudios de teoría fundamentada el investigador es capaz de obtener una teoría general y abstracta sobre un proceso, acción o interacción, la cual está basada en la opinión de los participantes (Creswell, 2009). Para ello, se llevan a cabo multitud de fases de recogida de datos, el refinamiento y la interrelación de las categorías de la información (Strauss y Corbin, 1990, 1998; Charmaz, 2006). En esta estrategia se produce una comparación continua entre los datos obtenidos, las categorías emergentes y las muestras teóricas de otros grupos diferentes en busca de similitudes y diferencias. La nota que diferencia la teoría fundamentada de otras estrategias cualitativas es que remarca el desarrollo de la teoría que emana de los datos recogidos, donde las variables surgen de ella, más que comenzar en base a una teoría existente (Stratuss, 1967). En este caso, lo que se está analizando no es conocido hasta que se llega a alcanzar un cierto nivel de análisis.

En los estudios de casos el investigador estudia a fondo un programa, un acontecimiento, una actividad o un proceso de uno o más individuos (Creswell, 2009). El estudio de casos se basa en la teoría existente para guiar la recogida y el análisis de los datos (Yin, 2014). Los casos están relacionados en el tiempo y en la actividad, por lo que el investigador puede recoger gran cantidad de información durante un período de tiempo determinado (Stake, 1995). Los estudios de casos es la estrategia preferida cuando se pretende responder a preguntas del tipo "cómo" y "por qué", cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el centro de atención es un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real (Yin, 2003). El estudio de casos examina, a través del uso de una variedad de fuentes de datos, un fenómeno en su contexto natural, con el propósito de confrontar la teoría con el mundo empírico (Piekkari, Welch y Paavilainen, 2008). La confrontación puede hacerse identificando variables para luego testarlas teóricamente o bien buscando una explicación holística de cómo los procesos y las causas encajan juntos en cada caso individual (Ragin, 1992). La construcción de teoría a partir del estudio de casos permite crear nuevas teorías, ya que se pueden combinar muchas ideas que surgen de los casos, incluso conteniendo menos sesgos que en los procesos analíticos (Eisenhardt, 1989). Además, la teoría resultante suele ser empíricamente válida, porque se ha ido formando al lado de los casos reales.

El hecho de que en nuestro caso partimos de una teoría básica existente sobre la que fundamentar el estudio que nos ocupa hace más interesante utilizar la estrategia del estudio de casos. En la presente investigación nos interesa obtener una comprensión en profundidad del tipo de prácticas de RRHH que implementa el emprendedor en la empresa y cómo afectan al *engagement* del empleado.

Los estudios de casos se pueden utilizar de dos formas, positivista, que es lo que mayormente domina en la literatura (Piekkari, Welch y Paavilainen, 2008) y, por otro lado, para contrastar la no existencia de un fenómeno determinado. El positivismo trata de explicar y predecir las actividades sociales a través de la identificación de relaciones y reglas de los fenómenos investigados (Bryman y Bell, 2003). El estudio de casos se puede realizar regido por la teoría, donde se conoce a priori la teoría que se

testa o bien regido por los datos, donde no hay un marco teórico, por ejemplo, para crear teoría básica (Neergaard, 2007). El estudio de casos puede estar orientado hacia las variables, donde se extrae el tema de investigación de su contexto y se descompone en variables o bien orientado hacia el caso, que se centra en estudiar los procesos causales que generan resultados en contextos específicos, más que como una ley general (Ragin 1992; 1997). En nuestro caso, se utiliza de forma positivista, ya que tratamos de explicar y estudiar un fenómeno que tiene lugar en ciertas empresas, que está regido por la teoría, ya que disponemos de un marco teórico básico de las variables y sus posibles relaciones y está orientado hacia el caso, donde tratamos de estudiar los procesos específicos que tienen lugar en dichas empresas.

Por otro lado, existen tres tipos de estudio de casos, exploratorio, descriptivo y explicativo (Yin, 2003). El caso exploratorio pretende definir las proposiciones de una futura investigación o la viabilidad de los procedimientos de investigación; además que suele partir de base de poca literatura al respecto (Yin, 2014). Debido a la escasa literatura existente sobre las prácticas de RRHH en la NEI y el *engagement* del empleado en este tipo de empresas, el estudio de casos exploratorio puede sernos útil. El estudio de casos descriptivo presenta una descripción completa de un fenómeno dentro de su contexto, por lo que el estudio de casos puede revelarnos cómo son las relaciones entre las prácticas de RRHH y el *engagement* del empleado. Por último, el estudio de casos explicativo trata de exponer cómo ocurren los acontecimientos, mostrando una relación causa-efecto, que tiene que ver con lo que el empleado experimenta al implementar las prácticas de RRHH en la empresa y la consecuencia del *engagement* del empleado.

La elección para nuestra tesis de una estrategia de investigación cualitativa no tendría sentido si no somos capaces de aportar calidad al estudio que pretendemos realizar. En este sentido y en lo que respecta a la calidad, Yin (2014) indica que hay cuatro pruebas que suelen aceptarse para evaluar la calidad de una investigación empírica, las cuales deben tenerse en cuenta a lo largo de toda la investigación. Estas pruebas son la validez de la variable, la validez interna, la validez externa y la fiabilidad (véase tabla 13).

#### Validez de la variable

La validez de la variable se refiere a identificar medidas operativas correctas para los conceptos que se estudian. Para lograrlo es necesario primeramente definir los cambios o los hallazgos en términos de conceptos específicos, relacionándolos con los objetivos de la investigación. Ya que la variable es abstracta y, por tanto, difícil de medir, la medición se realiza en cosas más concretas relacionadas con ella. En segundo lugar, identificar medidas operativas que sean válidas para el tema que se está estudiando y, si existen, basarse en otros trabajos literarios que ya lo hayan hecho así. La validez de la variable se puede incrementar de tres formas que es utilizando múltiples fuentes de evidencia, estableciendo una cadena de evidencia y, finalmente, por medio de la revisión del informe del estudio del caso por parte del participante.

El presente estudio ha utilizado múltiples fuentes de evidencia (información primaria y secundaria tal como entrevistas, información textual y numérica, observación visual, páginas *web* y plataformas virtuales, balances de cuentas, información impresa de la firma, información de las instituciones gestoras de los parques científicos) para facilitar la triangulación de la información recogida, además de que los participantes revisaran

las transcripciones de sus aportaciones, todo ello con el fin de garantizar la validez del estudio.

#### Validez interna

La validez interna se refiere a buscar el establecimiento de relaciones causales, donde se cree que ciertas condiciones conducen a otras condiciones, distinguiendo de las relaciones falsas. La validez interna se utiliza solo para los estudios explicativos o causales, que son los que explican cómo y por qué el suceso "x" conduce al suceso "y", teniendo en cuenta si puede haber otro factor "z" que lo cause y no "x". En cambio, no se utiliza en estudios descriptivos ni exploratorios. La validez interna se puede lograr mediante la búsqueda de similitudes y diferencias en los datos y sus relaciones con la literatura existente, la construcción de explicaciones de las relaciones (cómo o por qué algo sucede) en base a los datos obtenidos, citando explicaciones rivales y mediante el uso de modelos lógicos.

La validez interna es aplicable a nuestro estudio, ya que observamos las relaciones causales entre las variables, tales como aquellas referidas a las prácticas de RRHH sobre el *engagement* y los efectos y las relacionamos con la literatura existente. Para aumentar el nivel de la validez interna se han buscado similitudes y diferencias entre los hallazgos de la investigación y la literatura al respecto usando modelos lógicos de la literatura.

#### Validez externa

La validez externa consiste en definir el alcance al que los resultados de una investigación pueden ser generalizados analíticamente. Para conseguir la generalización es necesario replicar los resultados en gran cantidad de casos donde las condiciones son diferentes, estudiando el grado en que las proposiciones se cumplen. Un estudio de casos se puede generalizar a las proposiciones teóricas, pero no a las poblaciones. El estudio de casos no es una muestra y lo que se pretende es extender y generalizar teorías (generalizaciones analíticas) y no extrapolar probabilidades (generalización estadística). Generalizar analíticamente es proponer una afirmación teórica, una teoría o una proposición teórica de manera cautelosa en forma de lección aprendida o de propuesta. Así, la generalización analítica se propone a un nivel mayor que el de un caso. Para lograr la validez externa en un estudio de múltiples casos Yin (2014) aconseja usar la lógica de la replicación (estudio de casos múltiples).

En nuestra investigación, la validez externa ha venido facilitada por la utilización de diez casos estudiando minuciosamente la replicación de los hallazgos.

#### Fiabilidad

La fiabilidad consiste en demostrar que las operaciones de una investigación, por ejemplo, los procesos de recogida de los datos, pueden ser repetidos con los mismos resultados. De esta forma, si un investigador vuelve a repetir el estudio con los mismos procedimientos tendrá o no los mismos resultados. No se trata de replicar, que sería hacer lo mismo con otro caso, sino sobre el mismo caso realizar el estudio del mismo modo y conseguir un resultado similar. La fiabilidad se puede lograr usando un protocolo de estudio de casos, desarrollando una base de datos del estudio y documentando el procedimiento que se ha empleado.

En nuestra tesis, la fiabilidad se ha llevado a cabo a través del uso del protocolo de investigación recomendado por la literatura, desarrollando una base de datos con la información recogida (archivos de audio y transcripciones) y documentando detalladamente el proceso seguido en el estudio.

Tabla 13: Pruebas aplicables a la investigación empírica del estudio de casos

Prueba	Táctica	Fase de la investigación
Validez de la variable	Usar múltiples fuentes de evidencia (triangulación).	Recogida de datos.
	Establecer una cadena de evidencia.	Recogida de datos.
	Hacer que los informantes claves revisen el borrador del informe del estudio del caso.	Composición.
Validez interna	Buscar similitudes y diferencias entre los datos y la literatura.	Análisis de datos.
	Construir explicaciones.	Análisis de datos.
	Citar explicaciones rivales.	Análisis de datos.
	Usar modelos lógicos.	Análisis de datos.
Validez externa	Usar teoría en el estudio de un solo caso.	Diseño de la investigación.
	Usar lógica de replicación en el estudio de múltiples casos.	Diseño de la investigación.
Fiabilidad	Usar el protocolo de estudio de casos.	Recogida de datos.
	Desarrollar una base de datos del estudio de casos.	Recogida de datos.
	Documentar el procedimiento utilizado.	Durante toda la investigación.

Fuente: Yin (2014).

Para proceder con la operatividad de nuestra investigación seguiremos las recomendaciones de Eisenhardt (1989), que se enfoca más hacia la construcción de teoría en la investigación positivista de casos de *management*, puesto que es uno de los autores más citados en la literatura (Piekkari, Welch y Paavilainen, 2008). Además, seguiremos las recomendaciones de Yin (2014), ya que también es uno de los autores más habitualmente citados en los trabajos cualitativos (Andersson y Evangelista, 2006; Mort y Weerawardena, 2006; Freeman y Cavusgil, 2007; Crick, 2009; Evers, 2011; Evers, Andersson y Hannibal, 2012; Sepulveda y Gabrielsson, 2013; Gabrielson, Gabrielson y Dimitratos, 2014; Nummela *et al.*, 2014; Trudgen y Freeman, 2014).

En el presente trabajo se ha seguido el protocolo de la investigación cualitativa recomendado por Eisenhardt (1989) que detallamos a continuación. Los protocolos se utilizan para asegurar la autenticidad de los datos recogidos y su réplica (Mckenzie, 2007).

## 4.2. Definición de la población

El muestreo teórico es aquel en que se espera que los casos elegidos repliquen o extiendan la teoría emergente (Eisenhardt, 1989), siendo apropiado para entender las relaciones complejas entre las variables y su lógica (Eisenhardt y Graebner, 2007). El muestreo teórico es uno de los más utilizados en los estudios de casos y está considerado como una buena metodología de investigación (Pratt, 2009; Piekkari, Plakoyiannaki y Welch, 2010). Para esta investigación el muestreo utilizado ha sido teórico y no aleatorio, según lo recomendado por Eisenhardt (1989).

A la hora de seleccionar la población para este estudio, hemos tenido en cuenta que las empresas debían ser entidades propias para evitar influencias de gestión que pudieran provenir de la matriz (Zahra, 2005; Crick, 2009).

Por otro lado y según la revisión de la literatura de Coviello y Jones (2004) referida a los temas metodológicos de la investigación en EI, la edad media de internacionalización de las NEI que han mostrado los estudios que se han realizado sobre ellas es de seis años, edad que sugieren para definir las. Consecuentemente, McDougall, Oviatt y Shrader (2003) definen la NEI como la empresa que comienza a recibir ingresos de las actividades internacionales dentro de sus primeros seis años.

Para el estudio que nos concierne nos hemos centrado en empresas NEI de alta tecnología, que se corresponde con la mayoría de las investigaciones de la literatura (Coviello y Jones, 2004), lo que permite controlar diferencias que pudieran existir por el tipo de industria (Gabrielsson y Gabrielsson, 2013). Como alta tecnología consideramos productos con alto grado tecnológico (*software* y *hardware* de última generación) y/o procesos (diseño, almacenamiento, procesamiento y venta de última generación; Freeman y Cavusgil, 2007). Además y según la literatura, las NEI suelen predominar en este tipo de industrias (Bell, 1995; Boter y Holmquist, 1996; Bell *et al.*, 2003; Autio, George y Alexy, 2011). Hay que tener en cuenta que en las industrias de alta tecnología puede haber un período de tiempo que la empresa dedica a la investigación y desarrollo del producto, lo cual imposibilita la venta del mismo hasta superado esa fase y el producto puede ser comercializado. Por tanto, consideramos que puede haber casos en los que la empresa es fundada, pero la actividad de la misma se reduce a la investigación y al desarrollo del producto y no a la comercialización, ya que su producto no está aún terminado y apto para ser explotado. En este sentido, creemos oportuno completar la definición operativa de NEI que McDougall, Oviatt y Shrader (2003) utilizan en su investigación especificando que en nuestro estudio nos referiremos a empresas que comiencen a tener ingresos provenientes de los mercados foráneos dentro de los seis primeros años a partir de que cuenten con un producto comercializable.

Por otro lado, se ha restringido la edad de la empresa a un máximo de 12 años desde su fundación y a aquellas que estén operando, al menos, un año, ya que las prácticas de RRHH pueden necesitar de un tiempo para implementarse debidamente (Pfeffer, 1998). La inclusión de empresas NEI que tengan más de seis años de edad es algo habitual en los trabajos cualitativos (Andersson y Evangelista, 2006; Mort y Weerawardena, 2006; Freeman y Cavusgil, 2007; Crick, 2009; Evers, 2011; Evers, Andersson y Hannibal, 2012; Sepulveda y Gabrielsson, 2013; Gabrielson, Gabrielson y

Dimitratos, 2014; Hagen y Zucchella, 2014; Nummela *et al.*, 2014; Trudgen y Freeman, 2014; Gerschewski, Rose y Lindsay, 2015).

Por tanto, a efectos de esta investigación la población queda definida por empresas de alta tecnología con entidad propia, que han comenzado a recibir ingresos provenientes de los mercados internacionales dentro de los seis primeros años desde el comienzo de sus actividades productivas y con una edad de entre 1 a 12 años.

### **4.3. Descripción del trabajo de campo**

El trabajo de campo fue llevado a cabo en empresas localizadas en parques científicos de las provincias de Castellón, Valencia y Alicante, las cuales forman la Comunidad Valenciana. Las muestras regionales están recomendadas cuando se pretende minimizar las influencias de los factores medioambientales y las influencias externas incontroladas (Acedo y Jones, 2007), tales como los incentivos gubernamentales, los impuestos o las ventajas en infraestructuras (Sullivan-Mort y Weerawardena, 2006). Además, la concentración geográfica facilitaba al investigador el acceso repetido a las empresas para realizar un estudio intensivo de cada una de ellas (Sullivan-Mort y Weerawardena, 2006).

En cuanto a la cantidad de casos, la investigación puede realizarse de un sólo caso o de casos múltiples. El propósito del trabajo es desarrollar teoría, no testarla, por lo que los casos se eligen porque pueden contener las relaciones lógicas entre las variables (Eisenhardt y Graebner, 2007). Un sólo caso provee más información detallada de un contexto determinado donde ocurre, que puede crear un paradigma o bien desafiarlo (Dyer y Wilkins, 1991; Eisenhardt y Graebner, 2007). Los casos se eligen porque son inusualmente reveladores, muy buenos ejemplos u oportunidades no habituales (Yin, 1994).

Por su parte, los casos múltiples nos proveen de una mayor generalización analítica (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Tsang, 2014). Cuantos más casos haya se consigue una mayor robustez, ya que se van replicando los casos en una mayor variedad muestral (Eisenhardt y Graebner, 2007). El estudio de casos múltiples permite la replicación lógica y se espera que los hallazgos sean válidos (Yin, 2009) a la vez que proveen de una mayor generalización analítica (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Tsang, 2014). El investigador debe seleccionar los casos según busque resultados similares o diferentes y según prediga la teoría. Eisenhardt (1989) aconseja utilizar cuatro o más casos para que la construcción de teoría sea convincente, pero un máximo de diez. El estudio de casos múltiples es la metodología más frecuentemente utilizada en la literatura y es aconsejado por Yin (2014). Además, los casos múltiples suelen predominar más en los estudios cualitativos analizados por Piekkari *et al.* (2008) en el entorno de negocios internacionales.

Cuando el problema a investigar necesita ser estudiado a fondo para obtener una información abundante, entonces un pequeño conjunto de estudio de casos es apropiado, siempre que no se asuma la generalización (Smith, Gannon y Sapienza, 1989). Para esta tesis se utiliza un diseño de investigación de 10 casos, donde la evidencia es más convincente y robusta que el de un solo caso (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003, 2009), ya que se van replicando en los casos en una mayor variedad muestral (Eisenhardt y Graebner, 2007).

Para seleccionar los casos analizamos la información obtenida de la base de datos de la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España, del Parc Científic Tecnològic i Empresarial de la Universitat Jaume I de Castellón, del Parque Científico y Empresarial de la Universitat Miguel Hernández de Elche, del Parc Científic de la Universitat de València y de la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos recopilado por Bureau Van Dijk, que contiene información general y financiera de empresas españolas y portuguesas. Posteriormente, procedimos a seleccionar las posibles empresas candidatas que cumplieran con los requisitos exigidos. Después, se contactó a las empresas para pedirles su colaboración, resultando finalmente en que 10 empresas manifestaron su disponibilidad a colaborar en la investigación.

Por su parte, los empleados que tomaron parte en el estudio fueron seleccionados por los empresarios, los gerentes o el responsable de RRHH siguiendo el criterio de disponibilidad temporal que tenía cada trabajador. Además, se imponía la condición de que los empleados fueran de distintos departamentos, si bien esta condición se relajaba en caso de que se hubiera superado la cantidad mínima de entrevistas deseadas.

El trabajo de campo fue realizado desde julio del 2016 a enero del 2017.

#### **4.4. Descripción de los casos**

Los casos analizados en nuestra investigación operaban en varios sectores de actividad (*hardware* relacionado con la medición de precisión; software educativo, médico y de telefonía móvil; consultoría; biotecnología; seguridad deportiva y preventiva; calzado; farmacología), lo cual permite estudiar el fenómeno desde diversas industrias, como recomienda la literatura (Coviello y Jones, 2004). Se describen a continuación las empresas analizadas, si bien por motivos de confidencialidad de la información, los nombres de estas han sido anonimizados sustituyéndolos por siglas alfabéticas.

##### NEI-A

La NEI-A fue fundada en diciembre del año 2011 por dos empresarios, uno español y otro holandés, los cuales cuentan con una dilatada experiencia en el sector del calzado. La empresa está enfocada a un nicho específico del mercado, ya que se ocupa de la producción de productos anatómicos para el pie, los cuales son vendidos en 13 países de los cinco continentes (Australia, China, Arabia Saudí, India, Canadá, Chile, Perú, Holanda, Alemania, Francia, Reino Unido, Luxemburgo y Noruega). Desde su concepción, la empresa se ha dedicado a exportar la totalidad de su producción a través de la venta directa al consumidor final. Al tiempo de la realización de la entrevista la compañía empleaba a ocho trabajadores y el 100% de su volumen de operaciones se realizaba con los mercados foráneos. Además, la NEI-A importaba el 30% de la materia prima que utiliza en su producción. En la NEI-A fueron entrevistados el gerente y dos de sus empleados, para lo que fue necesario visitar la empresa una vez. Las entrevistas fueron realizadas en las dependencias de la empresa.

#### NEI-B

La NEI-B se estableció en noviembre del año 2011 por dos jóvenes empresarios. Estos empresarios unieron sus fuerzas para formar la empresa aprovechando los conocimientos que cada uno había conseguido recientemente mediante su formación, ya que uno de los socios está especializado en dirección de empresas y otro en *software*. La empresa realiza aplicaciones de software para móviles y asesoramiento de servicios bajo pedido. La firma comenzó sus ventas internacionales al tercer año de su fundación y, en el momento de la entrevista, el 35% de sus ingresos estaban basados en las ventas internacionales. La empresa cuenta con delegaciones en Holanda, Italia y Panamá y tiene acuerdos de cooperación con otras empresas en Colombia y Argentina. La NEI-B empleaba a 55 trabajadores en el momento de la entrevista y esperaba un crecimiento estable en los próximos años. En la empresa fueron entrevistados el emprendedor encargado de la dirección y cinco de sus trabajadores. Para realizar las entrevistas fue necesario visitar la empresa en dos ocasiones. Las entrevistas tuvieron lugar en las oficinas de la empresa.

#### NEI-C

La empresa C fue fundada en marzo del año 2013 por un joven emprendedor y está especializada en la producción de equipo de seguridad deportiva, el cual empezó a vender internacionalmente en su segundo año de vida. La totalidad de los accesorios que necesita para su producto son producidos en un país extranjero, los cuales son después importados a España donde se realiza el proceso de montaje y control de calidad para obtener el producto final. El objetivo de la empresa era expandirse rápidamente para estar presente en la máxima cantidad posible de países con el fin de evitar imitaciones de sus productos. Al tiempo de la realización de la entrevista exportaba el 70% de su producción a 72 países vendiendo en el mercado de consumidor final y a 15 países vendiendo a otras empresas. El volumen de ventas entre los años 2014 y 2016 había crecido notablemente debido a la buena aceptación de los productos que fabrica. En el momento de la entrevista la empresa empleaba a nueve personas. En esta empresa fueron entrevistados el gerente y tres de sus empleados, para lo cual se visitó la empresa una vez. Las entrevistas fueron realizadas en las dependencias de la empresa.

#### NEI-D

La NEI-D fue creada en noviembre del año 2009 y en el momento de la entrevista contaba con 28 socios fundadores. La empresa se dedica a la producción de equipos de medición de alta precisión. La empresa comenzó a vender internacionalmente al segundo año de su creación y no posee ningún cliente nacional, debido a que el producto que fabrica no tiene demanda en el mercado local. En el momento de la entrevista vendía sus productos en diez países (Singapur, Francia, Alemania, Reino Unido, Estados Unidos, Israel, Japón, Corea del Sur, Colombia y Turquía) en el mercado industrial. Además, el 47% de compras de materia prima las realizaba en el extranjero. Debido al largo y costoso proceso de desarrollo de su producto, la inversión financiera de la compañía es elevada y aún no llega a cubrir costes. En el momento de la realización de la entrevista, la empresa contaba con una plantilla de 11 trabajadores. En la empresa fueron realizadas entrevistas al gerente y a dos de sus empleados durante una visita a la empresa. Las entrevistas tuvieron lugar en las oficinas de la empresa.

#### NEI-E

La NEI-E fue establecida en diciembre del 2008 por un joven emprendedor. La empresa opera en el sector de software educativo y, si bien comenzó enseguida a vender en el mercado nacional, las ventas fueron irregulares hasta el quinto año debido al ciclo de desarrollo de su producto. Comenzó su internacionalización en el cuarto año de vida importando materiales y componentes electrónicos del exterior necesarios para la fabricación de sus productos. Al año siguiente, las ventas en el exterior suponían ya el 30% de sus ventas. En el momento de la realización de la entrevista, la tasa de importación de sus materias primas era del 30% y el 70% de sus ventas las realizaba en los mercados internacionales. La empresa realiza pequeñas ventas a nivel nacional e internacional al consumidor final a través de su web y, además, tiene organizado un canal de distribución a otras empresas en cuatro países de tres continentes (Francia, Estados Unidos, Israel y Chile) contando con buenas expectativas de crecimiento. Cuando se realizó la entrevista la empresa contaba con una plantilla de cuatro trabajadores. Fueron entrevistados el gerente y dos de los empleados en una única visita a la empresa. Una de las entrevistas fue realizada en las dependencias de la empresa y el resto en un lugar público cercano a la empresa.

#### NEI-F

La empresa F fue creada en febrero del 2015 por tres socios como *spin-off* de un proyecto de investigación universitario y opera en el sector de la innovación biotecnológica. La empresa realiza estudios biológicos por encargo y comenzó sus ventas internacionales en el mismo año de su creación. En el momento de la realización de la entrevista solo disponía de un cliente internacional en Francia, el cual suponía el 51% de su facturación, operando solo en el mercado industrial. Los socios fundadores no están al cargo de la empresa, sino que existe un gerente encargado de la dirección de la misma. Cuando se realizó la entrevista, la empresa contaba con una plantilla de seis trabajadores. Fueron entrevistados el gerente y dos empleados durante una visita efectuada a la empresa. Una de las entrevistas tuvo lugar en una oficina habilitada para tal efecto y las otras dos en las dependencias de la empresa.

#### NEI-G

La NEI-G fue establecida en octubre del 2009 por un joven emprendedor y se dedica a desarrollar equipos de prevención de incendios. No obstante, la empresa comienza su actividad productiva en el año 2014, ya que anteriormente se encontraba en fase de investigación y desarrollo del producto. Un año después del inicio de la actividad productiva comenzó a exportar a Italia y a Portugal. En el momento de la realización de la entrevista su volumen de ingresos provenientes de la exportación era del 50%, operando en el mercado industrial con muy buenas expectativas de crecimiento y contaba con una plantilla de tres trabajadores. En esta empresa fueron entrevistados el emprendedor y los dos empleados. Las tres entrevistas fueron realizadas en una visita y tuvieron lugar en un recinto público cercano a la empresa.

#### NEI-H

La empresa H fue creada en julio del 2004 por varios socios y se dedica al desarrollo y a la venta de productos biotecnológicos. Debido al largo período de desarrollo del producto, la empresa comienza la producción y venta en el mercado nacional al quinto

año de su fundación y cinco años después ya empieza a vender al mercado industrial internacional. En ese primer año de exportación sus ventas internacionales supusieron el 53% del total de ventas que realizó la empresa. No obstante, en el momento de realizar la entrevista, el total de ventas internacionales suponía solo el 18% de sus ingresos, estando presente en 27 países. Además de vender en el mercado internacional, la empresa importa materias primas que utiliza para la producción. La empresa ha sufrido grandes vaivenes de ventas debido a la difícil introducción del producto en los mercados, por lo que ha tenido años de intenso e irregular crecimiento y también de gran decrecimiento de ventas. Al tiempo de la entrevista, la plantilla de la empresa la formaban nueve trabajadores. Las entrevistas se realizaron con el gerente y con tres de sus empleados en dos visitas a empresa. Una de las entrevistas tuvo lugar en las oficinas de la empresa y las otras tres en una oficina habilitada a tal efecto en un lugar cercano.

#### NEI-I

La NEI-I fue fundada en junio del 2010 por dos jóvenes socios y se dedica a ofrecer servicios de software para los profesionales de la medicina. La empresa comenzó a vender internacionalmente al tercer año de su fundación y al sexto año el porcentaje de ingresos por venta internacional era del 7%. En el momento de la realización de esta entrevista vendía a cuatro países sudamericanos (México, Argentina, Colombia y Chile) con un porcentaje de ingresos por venta internacional del 8%. El bajo porcentaje de exportación es debido a la difícil introducción del producto en los mercados foráneos. La empresa vende al consumidor final y a otras empresas. Cuando se realizó la entrevista la plantilla de la empresa estaba compuesta por ocho trabajadores. Fueron entrevistados uno de los emprendedores y dos de sus empleados durante una visita a la empresa. Las tres entrevistas fueron realizadas en las dependencias de la empresa.

#### NEI-J

La NEI-J fue establecida en junio del 2009 y ofrece servicio de consultoría operando en el sector farmacéutico industrial. La compañía comenzó a vender en los mercados foráneos en el tercer año de su vida y al momento de realizar la entrevista solo el 6% de los ingresos provenían del exterior, si bien al quinto año de su vida el porcentaje de venta internacional llegó a alcanzar el 11%. El crecimiento de las ventas ha sido irregular desde su fundación debido a la fluctuación del mercado. En el momento de la entrevista la empresa estaba presente en tres países sudamericanos (Chile, Colombia, Argentina) y en Portugal, contando con una plantilla de 20 trabajadores. Las entrevistas fueron realizadas con el responsable de RRHH y con siete de sus trabajadores. Para ello, fue necesario visitar la empresa en cuatro ocasiones. Todas las entrevistas fueron realizadas en unas oficinas habilitadas para tal efecto cerca de la empresa.

Las características de las empresas se muestran de forma esquemática en la tabla 14.

Tabla 14: Resumen de la situación de las nuevas empresas internacionales al momento de realizar las entrevistas.

NEI	Sector	Fecha de fundación	Año de comienzo ventas internacionales	Edad en años	Media de crecimiento ventas <sup>(1)</sup>	Ventas internacionales	Compras internacionales	Número de países con presencia	Número de trabajadores	Cantidad de personas entrevistadas
A	Calzado	Dic. 2011	1º	5	81%	100%	30%	13	8	3
B	<i>Software</i> , consultoría	Nov. 2011	3º	5	58%	35%	-	5	55	6
C	Seguridad deportiva	Mar. 2013	2º	3	300%	70%	100%	72	9	4
D	<i>Hardware</i> medición	Nov. 2009	2º	7	123%	100%	47%	10	11	3
E	<i>Software</i> educativo	Dic. 2008	6º	8	73%	70%	30%	4	4	3
F	Biotecnológico	Feb. 2015	1º	1	56% <sup>(2)</sup>	51%	-	1	6	3
G	Seguridad preventiva	Oct. 2009	2º <sup>(3)</sup>	7	88%	50%	-	2	3	3
H	Biotecnológico	Jul. 2004	6º <sup>(3)</sup>	12	29%	18%	4%	27	9	4
I	<i>Software</i> médico	Jun. 2010	2º	6	1%	8%	-	4	8	3
J	Farmacológico	Jun. 2009	3º	7	41%	6%	-	4	20	8

Notas:

(1) Últimos tres años.

(2) Últimos dos años.

(3) Desde que la empresa comienza a fabricar su producto.

Fuente: Elaboración propia.

## 4.5. Descripción del proceso de recogida de datos

En los estudios cualitativos no hay representatividad ni fiabilidad estadística, por lo que es necesario proporcionar descripciones detalladas sobre cómo hemos obtenido la información y sobre cómo es una información valiosa. Además, los investigadores debemos ser transparentes informando sobre cómo hemos analizado los datos y permanecer neutrales (Neergaard y Parm Ulhoi, 2007) y objetivos, evitando sesgos (Yin, 2014).

En lo que se refiere a la recogida de la información para el estudio de casos, Yin (2014) aconseja cinco herramientas, que son las que más se utilizan en la práctica. Estas herramientas son la documentación, el registro de archivos, las entrevistas, la observación directa y la observación de los participantes.

Las entrevistas son la herramienta más utilizada en el estudio de casos (Yin, 2014). Las entrevistas tienen la ventaja de ofrecer al entrevistado la posibilidad de aportar información adicional y no solo responder a unas preguntas concretas de un formulario (Freeman y Cavusgil, 2007) explorando los temas desde el punto de vista del entrevistado (Marshall y Rosman, 1999). Las entrevistas se centran directamente en el tema, siendo abundante la información recogida a través de las explicaciones y de la observación de las percepciones, los comportamientos y las expresiones del participante (Yin, 2014). Para la presente investigación los datos fueron recogidos mediante entrevistas en profundidad cara a cara con el fundador (4 casos), con el gerente de la empresa (5 casos) o con el director de RRHH (1 caso), además de los trabajadores entrevistados en cada empresa.

Para esta investigación consideramos los roles del fundador, del emprendedor y del gerente como idénticos, ya que desempeñan las mismas funciones dentro de la empresa. Excepción es la NEI-J, donde el responsable de RRHH es considerado en el grupo de gerencia, debido a las funciones que realiza y al cargo que ocupa.

Todos los trabajadores entrevistados habían estado trabajando en la empresa entre 7 meses y 12 años. Con el fin de que los entrevistados fueran conocedores y hubieran experimentado las prácticas de RRHH aplicadas por la empresa, se han descartado aquellos que llevaran menos tiempo.

Las entrevistas fueron realizadas por el investigador en las dependencias de la empresa o bien en algún lugar cercano donde se pudiera garantizar al máximo la privacidad de la conversación. Conseguir entrevistar a directivos y a empleados es difícil en las pequeñas empresas, ya que tanto la directiva como el personal suelen estar muy ocupados en sus actividades. Por ello, fue necesario visitar las empresas repetidas veces para completar todas las entrevistas planeadas, además de mantener contacto telefónico y por *email* durante todo el proceso del trabajo de campo.

Las entrevistas eran semi-estructuradas, las cuales han sido utilizadas de forma habitual en la investigación de las NEI (Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Freeman y Cavusgil, 2007; Crick, 2009; Evers, Andersson y Hannibal, 2012; Sepulveda y Gabrielsson, 2013; Gabrielsson, Gabrielsson y Dimitratos, 2014) y en investigaciones de RRHH y de *engagement* (Murphy y Murmann, 2009; Davies y Crane, 2010; Glover y Butler, 2012; Currie, Burgess y Hayton, 2015; Langwell y Heaton, 2016; Krzywdzinski, 2017). Cada entrevista se realizaba en base a un guion como herramienta de ayuda para asegurarse de que todos los temas serían tratados. En el guion se definieron las

preguntas de forma que se evitara influir o condicionar al entrevistado a dar una respuesta determinada. Muy al contrario, se instó a que los temas emanaran de él mismo para que la investigación fuera lo más exploratoria posible.

Concretamente, se diseñaron dos guiones, uno dirigido al emprendedor, gerente o responsable de RRHH y otro al empleado. Ambos guiones pueden ser consultados en el anexo 1 y 2. El guion del directivo contenía preguntas referidas a la descripción del proceso de internacionalización llevado a cabo por la empresa, el alcance de la presencia internacional y el tipo de actividad internacional que realizaba la empresa. La segunda parte de la entrevista se refería a la descripción de las prácticas de RRHH implementadas en la empresa. El guion del empleado contenía preguntas referidas a la función que realizaba en la empresa y el tiempo que llevaba empleado. La segunda parte se centraba en la descripción de los factores que influían en su *engagement*.

Se realizaron en total 40 entrevistas. Específicamente, fueron entrevistados 21 hombres y 19 mujeres. Las entrevistas fueron grabadas en audio contando con el permiso del entrevistado, como aconseja la literatura (Yin, 2014), para mantener la exactitud de la información del participante. La entrevista con el directivo duraba aproximadamente una hora y con el empleado media hora. Posteriormente a la entrevista, el archivo de audio correspondiente fue transcrito y la transcripción enviada a cada entrevistado de forma personal invitándoles a editar, añadir o eliminar los datos que consideraran oportunos para asegurarnos la validez y la autenticidad de la información recogida (Sepulveda y Gabrielsson, 2013; Hagen y Zucchella, 2014). Las entrevistas generaron un total de 22 horas y 24 minutos de audio y su transcripción 498 páginas.

Para cada empresa se efectuaron al menos tres entrevistas, una con la persona responsable y luego, con los empleados. Se procuró que la cantidad de empleados entrevistados fuera, como mínimo, de un empleado por cada diez trabajadores y con un mínimo de dos trabajadores entrevistados por empresa, aparte del emprendedor, gerente o responsable de RRHH.

Además, en las entrevistas el investigador fue tomando notas de las impresiones de las mismas, como aconseja la literatura (Eisenhardt, 1989; Johnstone, 2007; Yin, 2014).

Aparte, se recogió información de los entrevistados a través de teléfono, mediante correo electrónico (Wakee, Englis y During, 2007; Hagen y Zucchella, 2014) e incluso informalmente en conversaciones antes o después de las entrevistas. A través de la observación en las visitas el investigador también recogía la máxima información posible acerca de las instalaciones, del ambiente organizativo y de la situación de la empresa.

Por último, tanto los parques científicos contactados como las empresas y los empleados han mostrado gran interés en la investigación, ya que consideraban que eran temas novedosos que atraían su curiosidad por ampliar conocimientos.

## **4.6. Análisis de los datos**

Una de las dificultades con la que nos enfrentamos al intentar obtener información adicional de las pequeñas empresas es que no suele haber publicaciones tales como informes anuales, declaraciones financieras o artículos de negocios, con lo cual se trató

de suplir dicha información pidiendo los datos a los altos responsables de las empresas seleccionadas, como sugiere la literatura (Bell, Crick y Young, 2004).

Por otro lado, fueron seguidas las recomendaciones de recogida de datos de Eisenhardt (1989) y Yin (2003, 2009) para obtener múltiples fuentes de evidencia con el fin de conseguir una descripción más holística y contextual del tema que estudiamos (Gharui y Gronhaug, 2005). El propósito era completar la información de cada empresa para conocer mejor su situación y su operativa. De esta forma, se consultaron páginas *web* de las empresas, información de balances de cuentas, información impresa entregada por la empresa, información recogida de plataformas virtuales, así como la información proporcionada por las instituciones de los parques tecnológicos. Después de la recogida de la información a través de los diversos medios, se procedió a la triangulación de la misma para ganar validez empírica (Yin, 2014). La triangulación puede definirse como la combinación de múltiples métodos, materiales empíricos, observadores o perspectivas en un estudio (Mäkelä y Turcan, 2007).

En lo que respecta al procesamiento e interpretación de los datos, se emplearon tablas como una herramienta analítica para poder organizar y analizar los datos. Estas matrices permiten una búsqueda de patrones y una categorización efectiva de los datos (Miles y Huberman, 1994), además de ayudar a comprimir y entender la información (Mäkelä y Turcan, 2007). Además, se indexó la información con palabras clave refiriéndose al tema en cuestión que se trataba.

Autores como Eisenhardt (1989) y Yin (1994) resaltan la importancia de fundamentar los procesos del estudio de casos en la literatura teórica. La fundamentación teórica ayuda a generalizar analíticamente los hallazgos (Yin, 2014). La generalización estadística no es posible en el estudio de casos, ya que la unidad de análisis no son muestras y no contamos con la suficientemente cantidad de casos. Por ello, el investigador debe ser cauto con la generalización de los resultados obtenidos en los estudios cualitativos, si bien se espera con ellos una aportación valiosa de información (Coviello y Jones, 2004). Finalmente y siguiendo las sugerencias de Eisenhardt (1989), relacionamos los resultados hallados con la literatura existente, incrementando así la validez interna, la generalización y el nivel teórico del presente estudio. De la comparación con la literatura existente y en base a los resultados obtenidos aparecieron las proposiciones que serán expuestas en la parte de resultados y discusión.

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la presente tesis nos habíamos propuesto tres objetivos, los cuales eran describir las prácticas de RRHH que implementan las NEI, estudiar el efecto de dichas prácticas sobre el *engagement* que experimenta el empleado y, por último, investigar los efectos del *engagement*. Este capítulo lo hemos estructurado de acuerdo a estos tres objetivos, que pasamos a exponer seguidamente.

### 5.1. Objetivo 1: Descripción de las prácticas de recursos humanos que implementan las nuevas empresas internacionales

Las conclusiones de la revisión de la literatura apuntan a una organización de las prácticas de RRHH de acuerdo a las políticas generales de gestión de los empleados. Estas políticas se refieren al reclutamiento, a la selección, a la gestión del rendimiento, a la remuneración, a los incentivos, a la seguridad laboral, a la involucración y al diseño del trabajo. Las políticas, a su vez, obedecen a cada una de las dimensiones del sistema AMO. Estas dimensiones las denominamos de habilidades, de motivación y de oportunidad.

Para conseguir este primer objetivo hemos de recurrir a los aportes de las entrevistas efectuadas a los emprendedores. En determinados casos puntuales, dicha información se complementa con las opiniones de los empleados. Para analizar los resultados obtenidos en nuestra investigación se expondrá en primer lugar cada una de las políticas agrupadas en la dimensión del AMO correspondiente, recordando brevemente la función de la política. A continuación, se describirán las prácticas que han aparecido en las entrevistas en relación con cada política, explicando las similitudes y las diferencias que se han encontrado entre las empresas participantes en el estudio, además de discutir los hallazgos.

#### DIMENSIÓN DE HABILIDADES

La dimensión referida a las habilidades se ocupa de dotar a la empresa de empleados que tengan las habilidades, las capacidades y los conocimientos adecuados para realizar su labor. Esta dimensión está compuesta por las políticas que tienen que ver con el reclutamiento, la selección y la formación de los empleados.

##### 5.1.1. Política de reclutamiento

La política de reclutamiento se ocupa de la búsqueda en el mercado externo de empleados potenciales para ser contratados por la empresa.

Excepto la empresa J, el resto de las empresas investigadas no cuenta con una persona que se ocupe de la gestión de los RRHH en cuanto a la búsqueda de nuevos empleados, por lo que esta función es realizada directamente por el emprendedor o el gerente. En cambio, la empresa J ha establecido una persona responsable de la GRRHH al sexto año de actividad. En ese momento, J contaba con 17 empleados. Las

funciones que realiza este responsable de RRHH para captar nuevo personal son las mismas que un emprendedor o gerente puede llevar a cabo.

El hecho de que el emprendedor o el gerente mismo de las empresas estudiadas se ocupe de la búsqueda de nuevos empleados no es algo nuevo en la literatura genérica de RRHH, ya que las empresas pequeñas o nuevas suelen utilizar esta operativa de manera habitual (Keating y Olivares, 2007; Greenidge *et al.*, 2012).

Para captar nuevo personal todos los emprendedores o gerentes entrevistados han manifestado utilizar sus redes sociales, que pueden ser institucionales, personales o comerciales. En las institucionales los emprendedores buscan una relación de cooperación con las universidades para proveerse de gran número de candidatos formados de donde elegir, además de disfrutar de ciertas ayudas estatales y mano de obra no remunerada durante un tiempo determinado. Por su parte, mediante las redes personales el emprendedor consigue candidatos a través de sus lazos familiares, amistosos o profesionales, que supone una forma cómoda de buscar nuevos empleados, ya que el esfuerzo de búsqueda es mínimo. Finalmente, las redes comerciales hacen referencia al resto de empresas privadas y públicas con las que se relaciona la NEI. En el caso de la empresa B, las redes comerciales en el extranjero son importantes para dotarse de candidatos para cubrir sus puestos de trabajo en sus delegaciones con el fin de aprovechar las ventajas de conocimiento que estos poseen para acceder más rápidamente al mercado. También, la empresa J utiliza las redes comerciales en el extranjero para reclutar personal foráneo aprovechando las ventajas de conocimiento que los nuevos empleados poseen de sus mercados de origen.

La utilización de prácticas informales, tales como las redes sociales, es algo habitual en la literatura genérica que se refiere a la captación de empleados potenciales, sobre todo en las empresas pequeñas y en las emprendedoras (Kotey y Sheridan, 2004; DeVaro, 2005; Leung *et al.*, 2006; Keating y Olivares, 2007; Greenidge *et al.*, 2012). Estas redes sociales son principalmente las institucionales y las comerciales y, en el caso de las pequeñas empresas, las personales.

Otro medio de captación de empleados es la subcontratación de agencias de colocación. Sin embargo, solo la empresa B utiliza esporádicamente este medio para puestos clave, debido al coste económico de dichas asesorías. En este caso, la empresa solicita a la agencia que le proporcione candidatos que cumplan con un perfil determinado. Posteriormente, la agencia pone en contacto a los candidatos previamente seleccionados con la gerencia de la empresa, que debe determinar después cuál es el candidato adecuado. Aparte del coste económico, en el caso de la empresa F los requerimientos técnicos que el empleado deba poseer son muy específicos, por lo que la subcontratación de estas agencias sería inútil al ser incapaces de evaluar los posibles candidatos.

En la literatura de RRHH la implementación de prácticas formales, como las agencias de empleo, es habitual, sobre todo en las empresas grandes, en las emprendedoras y en industrias de alta tecnología (Scott *et al.*, 1989; DeVaro, 2005; Keating y Olivares, 2007). En general, el puesto de trabajo también condiciona la manera de buscar nuevos empleados, ya que, cuando son necesarios trabajadores técnicos, la utilización de prácticas formales suele ser más habitual (Atkinson y Meager, 1994; Keating y Olivares, 2007).

En nuestro estudio de casos solo una empresa utiliza esporádicamente las agencias de colocación para los puestos clave, como predice la literatura general. Aunque la

literatura genérica predice, también, que en las industrias de alta tecnología preferentemente se suelen utilizar prácticas formales, solo la empresa comentada utiliza los servicios de las agencias de colocación, debido al coste económico que supone, si bien todas las empresas entrevistadas operaban en industrias de alta tecnología.

Por su parte, otra de las empresas entrevistadas tampoco utiliza las agencias de colocación para el personal técnico, debido a que no aportan utilidad a la empresa, en contra de lo que predice la literatura general de RRHH.

Por su parte, las empresas C, E, H, I y J utilizan medios electrónicos de captación de personal. Las empresas publican vacantes en plataformas *online* de empleo (infojobs.net, laboris.net, tecnoempleo.es, emplea.universia.es, indeed.es) acerca de las vacantes que desean cubrir con una pequeña descripción del puesto y de los requisitos del candidato. Además, dos de ellas tienen espacios específicos habilitados en sus páginas *web* para la recogida de candidaturas. Concretamente, la NEI-E muestra imágenes atractivas de la empresa, del personal y de su producto, explica los beneficios de trabajar en ella y del producto que fabrica, describe el equipo humano, el entorno físico donde se localiza la empresa, el desarrollo profesional que pueden lograr los candidatos e informa de la existencia o no de vacantes actuales. Finalmente, se incita a los posibles interesados a enviar su *curriculum vitae* a través del correo electrónico. En la empresa J se invita muy brevemente al envío del *curriculum vitae* a través, también, del *email*. Además, los candidatos pueden contactar con todas las empresas a través de sus páginas web rellenando formularios habituales de contacto o bien mediante correo electrónico.

La práctica formal de captación de personal a través de medios electrónicos es algo habitual en la literatura general de RRHH (Greenidge *et al.*, 2012), como ocurre en las empresas estudiadas para esta investigación.

Como consecuencia de los resultados obtenidos en el análisis de las prácticas de reclutamiento y su coherencia respecto a la literatura genérica de RRHH, parece lógico pensar que en el caso de las NEI se dan particularidades en la implementación de la política de reclutamiento. Concretamente, se puede proponer que:

Propuesta 1: Las NEI aplican políticas de reclutamiento directamente implementadas por el emprendedor, utilizando redes sociales, especialmente las institucionales y las comerciales, para la captación de nuevos empleados y medios electrónicos para la publicidad de las ofertas de empleo.

### **5.1.2. Política de selección**

La política referida a la selección se refiere a la adecuación entre el empleado y el entorno de trabajo.

El proceso de selección que llevan a cabo las NEI de la investigación pasa por exigir a los candidatos ciertos requisitos técnicos y de carácter. En primer lugar, las empresas A, C, D, E, F, H y J exigen a los empleados el conocimiento de idiomas extranjeros, concretamente inglés. En las C, D, E y H la relación que los empleados deben mantener con sus clientes, proveedores y redes de trabajo obliga a estos a contar con unos conocimientos suficientes del idioma para poder comunicarse y llevar a cabo las tareas que tienen encomendadas. En las otras tres empresas (A, F, J) se exige a sus empleados tener solo un nivel suficiente de inglés para poder manejar documentación

en ese idioma, ya que gran cantidad de información que tramitan está escrita en inglés.

En segundo lugar, las NEI exigen a sus nuevos empleados poseer un carácter de compañerismo. Además, en el caso de C el trato directo que tiene el empleado con los clientes, los proveedores y las redes de trabajo impone el requisito de que este deba tener una actitud favorable a la diversidad cultural con la que se enfrentará cada día en la realización de sus tareas.

*"Tienen que ser personas receptivas a otras culturas y a otras formas de trabajar, porque trabajamos con chinos, con americanos, con árabes, con sudamericanos. Cada una de estas personas tiene una forma de trabajar y una forma de enfocar los problemas. Necesitamos gente que sea abierta [...] a todas las formas y que, sobre todo, sea respetuosa con las diferentes culturas" (gerente NEI-C).*

Por otro lado, la exigencia de experiencia laboral previa depende del puesto de trabajo que el candidato tenga que cubrir. De esta forma, la empresa C exige experiencia para los puestos clave, como el director comercial, donde la persona debe aportar ciertos conocimientos y habilidades. En esta línea, F exige ciertos conocimientos técnicos para sus nuevos empleados, ya que deben saber realizar el trabajo que se les va a encomendar. Sin embargo, las empresas A, B, J y la C, en lo que se refiere a puestos que no son clave, prefieren seleccionar a empleados con actitudes y comportamientos favorables a su trabajo que no tengan experiencia. Ello es debido a que estas empresas valoran más al empleado que puede ser formado y desarrollado profesionalmente para desempeñar sus labores a medida de las necesidades de la empresa.

*"Cogemos personas muy jóvenes en sus últimas etapas de formación [...] y a partir de ahí los desarrollamos profesionalmente" (gerente NEI-C).*

La exigencia de requisitos al candidato es algo habitual en la literatura de RRHH referida a la selección de empleados, ya que deben poseer determinadas habilidades y conocimientos para poder desempeñar su trabajo (Piotrowski y Armstrong, 2006; Keating y Olivares, 2007; Drogan y Yancey, 2011; De Larquier y Marchal, 2016). Sobre todo, en las empresas pequeñas se suelen considerar, además, normas, valores, creencias del candidato (Williamson, 2000; Williamson *et al.*, 2002) y competencias generales sobre la empresa, en vez de requisitos específicos para desempeñar su trabajo (Heneman y Berkley, 1999; Heneman, Tansky y Camp, 2000). Por tanto, los requisitos que se exigen a los empleados de las NEI estudiadas, conocimiento de idiomas, carácter pro-internacional y experiencia previa, no es algo nuevo.

Todas las empresas de nuestro estudio se sirven de entrevistas personales entre el emprendedor, el gerente o el responsable de RRHH y el candidato para valorar la idoneidad de ser seleccionado en cuanto a capacidades y actitudes. Estas entrevistas pueden ser únicas o bien repetirse más de una vez. El proceso de valoración del candidato se completa con el examen de su *curriculum vitae*.

El hecho de que el candidato cuente con recomendaciones acorta en gran medida el proceso de selección, como ocurre con las empresas D y F. Concretamente, en D la gran mayoría de los candidatos eran parientes o tenían vínculos amistosos con los emprendedores o con los empleados, de tal forma que, cuando el candidato cuenta con estas recomendaciones, la valoración está hecha *a priori*, ya que se conoce su carácter y su trayectoria profesional. Por tanto, las entrevistas son realizadas de manera

superficial. La empresa F se encuentra en el mismo caso, con la diferencia de que en la plantilla no existe ningún vínculo de parentesco.

Además, la empresa A llega a exigir una prueba escrita al empleado para que este demuestre las capacidades con las que cuenta para realizar una serie de tareas.

En la literatura de RRHH la valoración del candidato a través de las entrevistas y del examen de su *curriculum vitae* es una práctica habitual en las empresas (Keating y Olivares, 2007; De Larquier y Marchal, 2016), así como la realización de pruebas al empleado (Lepat *et al.*, 2006). Las recomendaciones son también habituales a la hora de valorar al nuevo empleado (Piotrowski y Armstrong, 2006; Drogan y Yancey, 2011).

Los resultados de la investigación muestran una consonancia con la literatura de RRHH en lo que se refiere a la política de selección del personal que va a formar parte de la plantilla de la empresa. En el caso de las NEI aparecen unas prácticas específicas, por lo que se puede sugerir que:

Propuesta 2: Las NEI aplican políticas de selección de personal que pasan por la exigencia de requisitos que son el dominio de idiomas, los conocimientos técnicos y el carácter internacional. Además, las NEI exigen experiencia previa a los candidatos destinados a puestos clave y prefieren candidatos sin experiencia previa para puestos que no son clave. Por último, las NEI valoran los candidatos a través de las entrevistas personales, el examen de su *curriculum vitae*, la posesión de referencias y la exigencia de pruebas escritas.

### **5.1.3. Política de formación**

La política referida a la formación trata de modificar las actitudes, el conocimiento y las habilidades del empleado con el fin de que la empresa alcance sus objetivos.

La formación es una política recurrente en las NEI investigadas, excepto en E y G. En el caso de E, el emprendedor indica que, debido a la pequeña cantidad de trabajadores, no implementa ninguna formación en su empresa. En estas dos empresas el empleado mismo lleva a cabo una auto-formación, ya que adquiere por sí mismo el conocimiento que sea necesario en un determinado momento para desarrollar su tarea, bien sea a través de las redes de trabajo que maneja (empresa G) o bien a través de internet (empresas E y G) dentro o fuera de su horario de trabajo. Las redes de trabajo son las personas con las que se relaciona el empleado a la hora de realizar su trabajo y que son externas a la empresa. Estas personas pueden ser otros empleados que trabajan en empresas vecinas o bien con las que se relaciona el empleado. Los trabajadores de G se relacionan con empleados de otras empresas localizadas en su ámbito de trabajo que les enseñan sobre los temas que necesiten. A cambio, los trabajadores de G también enseñan a los empleados de esas otras empresas en los temas en que son especialistas. También, los empleados reciben formación de las redes profesionales que poseen. Estas redes son empleados que trabajan en otras empresas no relacionadas con la NEI, con los que les unen lazos de amistad. Igualmente, los trabajadores de las otras empresas investigadas experimentan una auto-formación constante, ya que captan esa formación de todo lo que les rodea, las tareas, los compañeros, los superiores, etc.

La literatura genérica predice que las empresas grandes suelen ser más propicias a implementar la formación reglada, que las pequeñas (Wynarczyck *et al.*, 1993; Gibb, 1997). Incluso, puede darse el caso de que las empresas pequeñas no implementen

ninguna formación (Gibb, 1997; Westhead y Storey, 1997). Además, la literatura genérica indica que la formación en las empresas pequeñas es reactiva, informal, corta y específica para la resolución de un problema puntual (Hill y Stewart, 2000).

En nuestra investigación dos empresas pequeñas no implementan acciones de formación, comentando el emprendedor de una de ellas que es debido al bajo número de empleados con los que cuenta, lo cual se ajusta a lo previsto en la literatura de RRHH.

Los trabajadores de nuestra investigación reciben formación con el propio desarrollo de sus tareas, como indica la literatura general (May, 1997; Hill y Stewart, 2000; Rollag, 2002). Esta formación la reciben a través de internet, de la interacción con otros compañeros y de las redes de trabajo que tienen establecidas. Con las redes de trabajo se produce un intercambio formativo que beneficia a las dos partes.

La formación que ofrecen las NEI puede tener lugar en las propias premisas de la empresa o bien en algún centro formativo, como universidades, academias o escuelas de formación dependiendo del tipo de conocimiento requerido y del aprovechamiento de ciertas ventajas fiscales. Por ejemplo, los trabajadores clave de la empresa B pueden ser formados en conocimientos específicos mediante *masters* universitarios; la empresa F forma a sus trabajadores mediante prácticas laborales en la universidad, ya que puede obtener becas formativas estatales; la empresa D obtiene subvenciones públicas para la formación de sus empleados.

*"Al responsable de proyectos le pagamos el master de planificación de proyectos y ahora realiza su trabajo perfectamente" (emprendedor NEI-B).*

*"La empresa utiliza los recursos de bajo coste que tiene la universidad para que [los trabajadores] se vayan formando. [...] Al trabajador] le renovamos otra vez porque como era doctor queríamos aprovechar alguna de las financiaciones públicas" (gerente NEI-F).*

*"La Fundación Tripartita es una entidad formada por el gobierno y las administraciones locales que te financian hasta el 40% de la formación que hagas" (gerente NEI-D).*

En las empresas C, D, H, e I tiene lugar una formación interna particular, ya que un empleado que es especialista en un tema específico y técnico (líder) enseña a los demás empleados sus conocimientos en una serie de sesiones organizadas formalmente. Esta formación se justifica porque la tecnología que utilizan las NEI es de última generación, por lo que no es posible conseguir formación sobre ella fuera de la empresa. Además, supone un ahorro financiero a la empresa al no tener que contratar ese servicio. El mismo tipo de práctica aplican los gerentes de A y C, que tutelan continuamente el trabajo desarrollado por cada empleado. La intensidad de la tutela depende de la complejidad de la tarea o de la experiencia con la que cuenta el empleado.

*"Trabajar a nivel internacional es mucho más difícil, por idiomas, por complejidad en documentación. [...] A mí lo que me gusta hacer es revisar la tarea de los trabajadores" (gerente NEI-C).*

Por otro lado, A, B, D, F y H ofrecen formación en idiomas, concretamente inglés, ya que los empleados manejan gran cantidad de información que está disponible en ese idioma y también porque se relacionan con redes y mercados internacionales para sus operaciones.

La literatura indica que la formación puede tener lugar en centros formativos externos o bien mediante consultores en las propias instalaciones de la empresa, si bien las empresas pequeñas no suelen permitirse consultores (May, 1997). Además, las empresas que operan en industrias de conocimiento intensivo suelen enviar a los empleados a formarse en centros académicos (Cardon y Stevens, 2004). Por otro lado, Glaister *et al.* (2014) sugieren que las NEI suelen apoyarse en el conocimiento y en la experiencia del emprendedor. La formación por líder es habitual en las empresas pequeñas, donde la persona que cuenta con mayores conocimientos enseña a las demás (Dal Zotto, 2001).

Por tanto, la formación reglada que implantan las NEI puede realizarse tanto en un centro académico ajeno a la empresa como mediante consultores especializados y contratados a tal efecto dentro de la misma empresa. La formación también puede implementarse mediante acciones tales como la formación por líder, como habíamos previsto de la literatura sobre NEI. Además, puede darse la formación mediante la tutorización del empleado por parte de un superior o bien puede ser específica para aprender idiomas, concretamente inglés.

En las empresas A, C, D, F, I y J el proceso de decisión acerca de la formación necesaria en cada momento es llevado a cabo de manera informal por el propio emprendedor, gerente o responsable de RRHH. Sin embargo, en la empresa B, que cuenta con un número considerable de empleados, 55, dispone de un sistema formal que le permite decidir sobre la idoneidad de la formación a aplicar a un determinado empleado o colectivo. En este caso, la empresa evalúa la idoneidad de la formación en base a unos indicadores que son la conveniencia y la necesidad para la empresa, la importancia del puesto, el grado de compromiso de permanencia del empleado en la empresa y su nivel de desempeño en las competencias que tenga asignadas.

La empresa B hace uso de otros indicadores como el nivel de desempeño que tiene el empleado, que se utiliza para determinar la remuneración adicional que se concede al empleado y para tomar decisiones sobre su desarrollo profesional. También, cuenta con indicadores informativos para distribuir información sobre la empresa entre los empleados.

La segunda utilidad de los indicadores es que la información que suministran está a disposición de todos los empleados, de forma que cada decisión formativa que toma la gerencia puede ser consultada por todos los empleados, con lo que se evitan recelos y la plantilla está informada de cada decisión.

*"Tenemos unos indicadores (interés del master para la empresa, grado de compromiso de esa persona en la empresa, [...] importancia del puesto, [...] grado desempeño) que se puntúan para el presupuesto de formación y eso lo sabe la plantilla. [...] No hay nada peor que la desinformación. Solemos tender a conspirar o pensar que conspiran contra nosotros" (emprendedor NEI-B).*

La literatura de RRHH indica que la determinación de las necesidades formativas puede llevarse a cabo mediante la evaluación de los procesos de rendimiento (Gardner *et al.*, 2001). También, puede llevarse a cabo de una manera informal, donde las decisiones sobre la formación se pueden tomar a partir de las percepciones subjetivas del superior sobre los empleados, que suele ser lo habitual en las empresas pequeñas (Verser, 1987; Cardon y Stevens, 2004).

En nuestro estudio de casos, varias empresas han indicado que el proceso de decisión acerca de la formación es resuelto de manera informal por parte de la persona a cargo

de los RRHH. La cantidad de trabajadores en estas empresas no superaba los 20. Sin embargo, en una empresa con 55 trabajadores sí que hay implantado un sistema formal de las necesidades formativas del personal.

Por otro lado, solo las empresas B y J utilizan un manual a modo de acogida para el nuevo empleado. Mediante el manual se introduce al empleado en la empresa, se muestra el funcionamiento operativo de ciertos trámites, los empleados que forman parte de la plantilla y sus cargos. El manual de acogida está disponible también para el empleado actual de la empresa B a modo de consulta para cualquier duda que pueda surgirle en la operativa diaria. Además, J ofrece una jornada de introducción a la empresa el primer día de trabajo del nuevo empleado.

*"El empleado nuevo recibe un manual de acogida y participa en una jornada en la que se le explica todo, desde la creación de la empresa o cómo funcionamos, hasta los puestos. Le damos un dossier con toda la información sobre cómo solicitar las vacaciones, el organigrama del personal con las fotos para que se vaya familiarizando, todos nuestros procesos internos y va reuniéndose con los responsables, tiene una agenda del día con dirección, conmigo, con [el director financiero] y con todas las managers, para que cada uno le explique lo que hace y que le dé esa bienvenida (responsable RRHH NEI-J).*

Por su parte, la empresa I utiliza la rotación de tareas para formar y difundir el conocimiento a todos los miembros de la plantilla. En este caso el trabajador desarrolla una serie de tareas que se realizan en un departamento concreto o para un proyecto determinado durante unas semanas o meses hasta que consigue la suficiente maestría, para después pasar a encargarse de otro proyecto o departamento diferente.

*"Ofrecemos la rotación, de manera que no esté todo el mundo trabajando siempre en lo mismo, sino que esté aprendiendo cosas nuevas y tome parte en diferentes proyectos" (empresedor NEI-I).*

La utilización de prácticas de orientación al empleado, como el manual del empleado o la jornada introductoria ofrecida al empleado, así como la rotación del puesto de trabajo, no son nuevas en la literatura de RRHH (Keating y Olivares, 2007). La rotación del puesto de trabajo se relaciona con la variedad de tareas (Walker y Guest, 1952) y sirve para ampliar el ámbito de trabajo del empleado o enriquecerlo con desafíos y como una manera de aprender y socializarse, permitiendo el desarrollo del individuo (Wagner *et al.*, 2017).

Como consecuencia de los resultados que hemos obtenido analizando las prácticas referidas a la formación del empleado, que coinciden con la literatura genérica de RRHH, parece que en las NEI se dan unas particularidades que nos sugiere la siguiente propuesta:

Propuesta 3: En las NEI, la utilización de la formación reglada suele depender de su tamaño. Esta formación puede tener lugar tanto dentro de la empresa como fuera de ella en centros académicos. Aparte, se ofrece una formación en idiomas, concretamente inglés, se da una formación a través del aprendizaje interactivo que se implementa mediante acciones tales como la consulta en internet, la interacción con los compañeros o bien el intercambio formativo que proporcionan las redes de trabajo con las que cuentan. Otras maneras de formar al empleado son la formación por líder, la tutorización del empleado por parte de los directivos, la entrega de un manual del empleado, la organización de una jornada introductoria al nuevo empleado y, por último, la rotación de tareas.

## DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN

La dimensión que se refiere a la motivación y entrega del empleado trata de lograr que los trabajadores deseen utilizar sus habilidades, capacidades y conocimientos adquiridos para realizar su trabajo con energía. Esta dimensión está formada por las políticas que se relacionan con la gestión del rendimiento del empleado, la remuneración, los incentivos y la seguridad de continuidad en el empleo.

### 5.1.4. Política de gestión del rendimiento

La política de la gestión del rendimiento trata de evaluar el rendimiento de los empleados con el fin de que estos centren sus esfuerzos para que la empresa consiga sus objetivos.

Las empresas A, C, D, E, F, G, H, I y J evalúan el rendimiento de cada empleado de manera informal, continua y no explícita. Esta evaluación es llevada a cabo por el emprendedor, el gerente o el responsable de RRHH a través de la interacción con el empleado y de la propia observación. En estos casos el superior informa al empleado de cómo está realizando su labor y de cómo debe hacerlo, transmitiendo líneas de actuación.

Solo dos empresas, B y F, evalúan el rendimiento del empleado a través de sistemas formales. En la empresa F el gerente realiza la evaluación a través de un formulario breve y esquemático donde se califica el nivel técnico que posee el empleado a la hora de realizar su trabajo. Concretamente se evalúa ...

*"el grado de autonomía, de adaptación a cualquier imprevisto, [...] del ajuste a los tiempos y si reacciona a tiempo y la capacidad crítica y de análisis que tiene"*  
(gerente NEI-F).

Además, se anotan los puntos débiles que el gerente haya detectado en el empleado. Finalmente, se puntúa en tanto por ciento el nivel al que se aconseja renovar o no su contrato laboral y, en caso positivo, por cuánto tiempo. La evaluación se aplica al empleado a los seis meses de ingresar en la empresa, que es cuando este ha acabado el período considerado de prueba. La evaluación está dirigida sobre todo a los estudiantes que comienzan en la empresa, ya que a los trabajadores que llevan tiempo y están con contratos indefinidos no es necesario aplicarla. Ello es debido a que estos ya se han adecuados a lo que la empresa exige de ellos como trabajador y el gerente les conoce perfectamente. Además, la empresa F también realiza la evaluación de cada empleado de manera informal, ya que la pequeña cantidad de trabajadores con la que cuenta permite hacerlo.

En el caso de B, el emprendedor ha implantado un sistema evaluativo llamado 360 que permite medir, como él indica, el talento de cada empleado. El emprendedor define el talento como...

*"lograr un nivel de desempeño de las competencias siempre ligeramente superior al establecido como media."*

Las competencias son las habilidades y las capacidades necesarias que debe poseer el empleado y pueden ser de tres tipos: (1) troncales, que son comunes a todos los empleados, como sería la competencia que se refiere a que el personal se identifique con la empresa, (2) competencias particulares a cada área o departamento de la empresa, como sería producción, administración o comercial y (3) competencias

personales, que son específicas en base al perfil profesional de cada empleado en su puesto de trabajo. Las competencias son definidas por la empresa, si bien para definir las competencias de cada uno de los puestos de trabajo se ha utilizado también la información aportada por cada trabajador.

Una vez están definidas las competencias se ha de establecer el nivel de desempeño para cada una de ellas. Para fijar los valores de desempeño se procede a preguntar al empleado cómo cree que debería ser su puesto de trabajo. En cambio, no se le pregunta qué es lo que hace, ya que cabría la posibilidad de que estuviera desempeñando sus competencias a un nivel no adecuado. La evaluación se denomina "360", ya que no ocurre solo a nivel particular de cada empleado, sino que cada uno de ellos evalúa también a sus compañeros, a sus superiores y a sus subordinados con los que se relaciona.

Finalmente, una vez se ha recogido toda la información se procede a proponer al empleado cada una de las competencias que se le requieren y el valor del nivel de desempeño que se le exige para cada una de ellas. Este proceso no es impuesto simplemente por la dirección, sino que el empleado participa continuamente aportando su opinión con el fin de afinar el sistema. De esta forma se obtiene el nivel de exigencia que tiene que lograr el empleado en cada competencia establecida.

Las valoraciones que obtenga cada empleado se tienen que interpretar, ya que son cuantitativas y se deben tener en cuenta otros factores cualitativos. Entre estos últimos estaría el estudio personal de cada empleado y sus circunstancias que le pueden afectar.

Por último, señalar que el diseño y la gestión de las competencias y su nivel de cumplimiento es un proceso dinámico que hay que estar continuamente revisando y adaptándolo a la realidad de cada momento. De esta forma, si una persona cubre sobradamente determinadas competencias, se le pueden introducir nuevas competencias o exigir un poco más de las actuales.

La implantación de un sistema de evaluación formal es necesario, según el emprendedor de la empresa B, debido a la gran cantidad de trabajadores que tiene. La decisión fue tomada cuando la empresa contaba con 40 empleados.

*"En realidad es la base para tratar "a todos por igual", en el sentido de tratar de ser objetivos en las decisiones. Porque muchas veces uno mismo tiene una visión sesgada. Cuando tienes un equipo de 10 personas lo sabes todo sobre todos. Pero, a partir de 20, 25 y ahora que somos 55, hay gente que realmente yo no sé [evaluarlos]. Por eso, tenemos un sistema puntuable y vemos las tareas que desempeña toda la gente a diario" (emprendedor NEI-B).*

Al igual que la empresa F, la B también evalúa informalmente al empleado a través del contacto directo que tiene el superior con el subordinado.

La utilidad de los sistemas evaluativos de ambas empresas B y F es que la empresa obtiene el valor del rendimiento del empleado, sus puntos fuertes y débiles, lo que le permite tomar decisiones sobre la conveniencia de contratación de un empleado, ofrecer al trabajador la formación necesaria y, en el caso de B, mejoras salariales o incentivos. Además, la directiva recibe de los empleados sugerencias sobre posibles mejoras en la empresa.

En la literatura, los sistemas de gestión del rendimiento pueden ser de dos tipos, formales o informales. Los formales son más comunes en las grandes empresas y los informales en las pequeñas, donde el empresario prefiere mediciones subjetivas y arbitrarias (Verser, 1987; Cardon y Stevens, 2004). La gestión del rendimiento puede llevarse a cabo mediante prácticas como la evaluación del resultado, del rendimiento o del comportamiento del empleado (Williams, 2002; Armstrong y Baron, 2004; Armstrong, 2006; Aguinis y Pierce, 2008).

En nuestro estudio de casos, todas las empresas, excepto dos, gestionan de forma subjetiva el rendimiento del empleado siendo todas ellas de una reducida dimensión, como sugiere la literatura general. En cambio, dos empresas utilizan sistemas formales de gestión del rendimiento, una de ellas con seis empleados y otra con 55. Una de las empresas utiliza el sistema denominado 360º y otra un sistema basado en encuestas.

Teniendo en cuenta los resultados de las entrevistas, que concuerdan con lo señalado por la literatura sobre la política referida a la gestión del rendimiento, las particularidades de las NEI nos sugieren la siguiente propuesta:

Propuesta 4: Las NEI implantan sistemas formales de gestión del rendimiento implementado con herramientas como la gestión 360º o las encuestas. Además, gestionan informalmente el rendimiento.

#### **5.1.5. Política de remuneración**

La política de remuneración se refiere a cómo motivar a los empleados de forma monetaria o no monetaria para que realicen el trabajo que se espera de ellos.

Todas las empresas entrevistadas ofrecen sueldos fijos a los empleados. Sin embargo, I y J revisan informalmente y de forma proactiva los sueldos fijos de sus empleados cada tres, seis y doce meses la J y cada seis meses la I, para valorar posibles subidas salariales, debido a que sus trabajadores van ganando experiencia con el paso del tiempo. En ambas empresas, en las revisiones se produce una negociación entre el empleado y la directiva para determinar la cuantía del nuevo salario a percibir. La literatura también predice que los incrementos salariales difieren entre las pequeñas y grandes empresas, ya que en estas últimas los incrementos suelen estar automatizados (Balkin y Logan, 1988). En el estudio de casos hemos encontrado que dos empresas realizan revisión de sueldos de forma programada.

El análisis de las prácticas referidas a la política remunerativa nos indica que existe una concordancia con lo estipulado en la literatura, si bien en las NEI se dan particularidades que nos permiten proponer que:

Propuesta 5: En las NEI la remuneración se basa en un salario fijo, que se revisa proactivamente en base a las competencias adquiridas por el empleado.

#### **5.1.6. Política de incentivos**

La política referida a los incentivos trata de gratificar el rendimiento del empleado.

Tres NEI ofrecen al empleado un incentivo adicional al salario en función del trabajo desarrollado o de la consecución de los objetivos planteados. Así, en B los empleados reciben la gratificación en función del grado de consecución del indicador del nivel de desempeño alcanzado por el empleado en la realización de sus funciones.

*"En lo que se refiere a los incentivos, [el nivel del desempeño] es el indicador clave para tomar la decisión" (empresario NEI-B).*

Por su parte, la empresa G otorga gratificaciones en forma de bonos, donde un 50% de dicho bono está basado en el desempeño general que ha realizado el trabajador. El otro 50% se concede en función de la consecución de los objetivos acordados.

*"Los dos [trabajadores] tienen bonos. Una parte es personal, 50% y otra parte es por consecución de los objetivos de la empresa" (empresario NEI-G).*

Por último, H otorga un incentivo adicional a los puestos de trabajo comerciales en función de las ventas logradas.

*"El comercial sí que es el que más se mueve y, por eso, tiene un incentivo sobre ventas" (gerente NEI-H).*

Por otro lado, las empresas B, D, G y H ofrecen participaciones de propiedad a sus empleados clave como reconocimiento y premio a la consecución de los objetivos pactados previamente. Según opinan los empresarios y los gerentes respectivos, la empresa logra de esta forma que el empleado se sienta socio propietario consiguiendo mayor involucración y deseo de permanencia en la empresa.

Los empresarios y los gerentes de las empresas A, B, E, F e I conceden una importancia relativamente baja a la remuneración, la cual compensan ofreciendo a sus empleados otras prácticas de RRHH a modo de incentivos. Estas prácticas son el respaldo y la formación al empleado (A, B, F, I), la valoración de la aportación realizada por el empleado (A, B, E, I), la autonomía en la toma de decisiones (B, E, F, I), la seguridad de continuidad en el empleo (F, I), el potencial de desarrollo profesional que el empleado puede conseguir en la empresa (A, B), la flexibilidad laboral y familiar (A, B, E, F, I), la socialización (A, B, E, F, I), las reducidas diferencias de estatus (A, B, E, F, I) y la distribución de la información a los empleados (A, B, E, F, I), además de que el empleado puede trabajar dentro de un buen ambiente laboral (A, B, E, F, I). La idea que subyace según los empresarios es hacer la organización atractiva para el empleado no por motivos económicos, sino por otros beneficios que pueden conseguir en ella. Concretamente el empresario de la NEI-B declara que...

*"a nivel salarial somos una empresa muy justa, porque financieramente estamos creciendo mucho y hay muchas necesidades, pero hay un salario intangible no monetario que es alto. Tratamos de que, a la hora de que analicen subidas, su entorno de trabajo cuente; de forma que valoren lo que perdería a cambio de un sueldo 50 o 100€ superior."*

Con la compensación de otras prácticas los empresarios pretenden retener a los empleados, además de que estén motivados para desarrollar su trabajo no dejándose distraer con el nivel salarial que estén percibiendo. Por su parte, el empleado percibe los beneficios adicionales incentivos y llega a valorar más las otras prácticas que le proporcionan un nivel de vida satisfactorio. Como indica el trabajador de la empresa E,

*"una diferencia salarial pequeña no te compensa la calidad de vida, de trabajo que tengo aquí. Con lo bien que estoy me sabe mal dejar esto por el dinero. Yo tengo la sensación de que yéndome a otro sitio es difícil que esté mejor que aquí."*

La práctica referida al desarrollo profesional es implementada en las empresas A, B, C y J y persigue adecuar las posibilidades de crecimiento laboral que tiene cada empleado para alcanzar su máximo potencial de desempeño para la empresa. En este

caso se trata de considerar las necesidades que tiene la empresa con las competencias que posee el empleado y el potencial que puede llegar a desarrollar. Para ello, la dirección debe averiguar las inquietudes y el potencial de cada empleado para después intentar desarrollar ese potencial con planes formativos adecuados. En tres NEI el proceso se realiza de manera informal simplemente estudiando al empleado a través de la interacción entre el emprendedor, el gerente o el responsable de RRHH y el empleado. Sin embargo, en B el emprendedor utiliza el indicador del nivel de desempeño en cada competencia que tenga asignada.

*"El sistema de evaluación del desempeño 360 [...] es el indicador clave para tomar la decisión sobre la remuneración y la carrera de la gente" (emprendedor NEI-B).*

La literatura de RRHH indica que los incentivos pueden ser financieros o no financieros. Los financieros se pueden articular con prácticas tales como la repartición de beneficios, las gratificaciones por el rendimiento individual o el colectivo de la empresa y las participaciones o las opciones de compra de propiedad de la empresa (Graham, Murray y Amuso, 2002; Chiang y Birtch, 2007; de Waal y Jansen, 2013; Prince *et al.*, 2016). En este sentido, en las pequeñas empresas es más común otorgar incentivos o gratificaciones en función de las ventas o de los beneficios que obtengan, debido a la incertidumbre que experimentan (Cardon y Stevens, 2004). Los incentivos no financieros pueden referirse a beneficios psicológicos o intrínsecos, tales como oportunidades de aprendizaje, reconocimiento, condiciones laborales (horario cómodo, bienestar, relaciones personales) y responsabilidad de participación en el negocio, entre otras prácticas (Elizur *et al.*, 1991; Graham, Murray y Amuso, 2002; Simon y Kaestner, 2003; de Waal y Jansen, 2013; Van der Meer y Wielers, 2015). Los incentivos financieros y los no financieros suelen implantarse de forma combinada (Rynes *et al.*, 2005; Drury, 2016).

En las empresas de alta tecnología y emprendedoras se suelen incentivar a los empleados a través de participaciones de propiedad y opciones de compra (Balkin y Gomez-Mejia, 1987; Gomez-Mejia y Balkin, 1989; Graham, Murray y Amuso, 2002). Además, en las empresas pequeñas se suelen implantar más los incentivos no financieros (Graham, Murray y Amuso, 2002).

Las prácticas incentivas que encontramos en nuestra investigación son comunes a las descritas por la literatura general de RRHH, además que los emprendedores restan importancia a los incentivos financieros compensándolo con gran cantidad de incentivos no financieros. Los resultados de las entrevistas muestran que existe una consonancia con la literatura referida a la política de incentivos, que hace pensar que en las NEI se dan particularidades en la implementación de las prácticas de esta política. Podemos proponer que:

Propuesta 6: En las NEI tienen lugar prácticas incentivas financieras y no financieras. Las financieras pueden ser la otorgación de participaciones de propiedad de la empresa y las gratificaciones sobre el desempeño o la consecución de los objetivos pactados. Las prácticas no financieras son la valoración de la aportación realizada por el empleado, la autonomía en la toma de decisiones, la seguridad de continuidad en el empleo, la flexibilidad laboral y familiar, la socialización, las reducidas diferencias de estatus, la distribución de la información a los empleados y el respaldo y la formación al empleado, incluyendo su desarrollo profesional. Las prácticas no financieras son usadas para sustituir parte de la remuneración que conceden a los empleados. Además, el proceso de decisión sobre el desarrollo profesional del empleado puede ser realizado de manera formal o informal.

### 5.1.7. Política de seguridad laboral

Además de las políticas analizadas en nuestro marco teórico, en las entrevistas ha ocurrido la aparición de una práctica relacionada con la política de la seguridad laboral. Aunque Jiang *et al.* (2012a) no recogen esta política, Lepak *et al.* (2006) sí que la consideran dentro de la dimensión del enfoque AMO que se ocupa de la motivación y del esfuerzo. La seguridad laboral se puede definir como el grado en que la empresa proporciona un empleo estable al trabajador (Zacharatos, Barling e Iverson, 2005). Con otras palabras, es la probabilidad de que un individuo conserve su trabajo (Wilczynska, Batorski y Sellens, 2016). La seguridad laboral da una perspectiva de empleo a largo plazo al trabajador, donde este percibe que la empresa realiza una inversión en él en forma de tiempo y recursos (Tsui *et al.*, 1997). Por el contrario, la inseguridad laboral se puede definir como el peligro de ser desempleado (Witte, 2005). En la literatura, en vez de la seguridad laboral, es más habitual medir el concepto de la inseguridad (Wilczynska, Batorski y Sellens, 2016). Los empleados asumen un riesgo por trabajar en las empresas estudiadas, como ellos indican:

*"No es una empresa tradicional que todo esté ya estable. Aquí la incertidumbre es todos los días" (empleada NEI-B).*

*"Aquí va a haber o ha habido momentos duros, porque es una empresa pequeña con un mercado muy difícil" (empleado NEI-I).*

La empresa C compensa la inseguridad laboral de los empleados con la práctica del desarrollo profesional que ofrece al trabajador. Como indica su gerente,

*"buscamos equilibrar la balanza de la inestabilidad con la capacidad y el potencial de crecimiento. Todo el crecimiento que estamos experimentando, tanto a nivel profesional como personal, no lo tendríamos en una empresa con mayor estabilidad como pudiera ser Iberdrola. Tú en Iberdrola para coger responsabilidades tienes que estar, a lo mejor, uno o dos años. Aquí en tres meses [...] si eres bueno puedes ser responsable de un departamento."*

Los resultados obtenidos en nuestra investigación no son extraños en la literatura, la cual indica que se puede proveer al empleado de seguridad laboral a través de la inversión que la empresa hace en el desarrollo de las competencias del empleado (Hakansson e Isidorsson, 2015). Es decir, la empresa puede ofrecer seguridad laboral a través de las oportunidades de desarrollo y promoción (Caplan *et al.*, 1975).

Como consecuencia de la concordancia con la literatura genérica de RRHH de los resultados obtenidos en el análisis de las prácticas de la política referida a la seguridad laboral, nos parece razonable pensar que en las NEI se dan unas particularidades que sugieren proponer que:

Propuesta 7: Las NEI ofrecen seguridad laboral al empleado compensando la inseguridad con el desarrollo profesional del empleado.

### DIMENSIÓN DE OPORTUNIDAD

La tercera dimensión del sistema AMO se refiere a dotar a los trabajadores con la oportunidad de poder desarrollar sus trabajos en la empresa. La dimensión de la oportunidad se compone de las políticas que tienen que ver con la involucración del empleado y el diseño del trabajo.

### 5.1.8. Política de involucración

La política de involucración se refiere a que los empleados son estimulados de forma que puedan participar en el negocio de la empresa.

La práctica referida a la distribución de la información de la gerencia hacia los trabajadores tiene lugar en las empresas A, B, C, D, E, F, G y H, siendo esta abundante, continua, dinámica y cordial. Con esta práctica la gerencia informa a los empleados acerca de temas como la situación general del negocio, de la empresa, del entorno, de la situación financiera, del estado y cumplimiento de los objetivos, de la gestión de la operativa interna, de las tareas de los trabajadores y cualquier otra información que el emprendedor o gerente considere relevante, a excepción de la información más delicada o confidencial.

Caso aparte son I y J donde se da cierta carencia de información, según la opinión de los empleados. En ambos casos, no se comparten de forma fluida con los empleados las decisiones que se toman en cuanto a los proyectos que se llevan a cabo ni acerca de las modificaciones de producto. Como indican los empleados,

*"[los gerentes] tienen mucha información que no comparten con nosotros. Nosotros sabemos, de muchas cosas, la mitad y, por eso, hay muchos malentendidos con el cliente" (empleado NEI-I).*

*"En cuestión de desarrollo de un proyecto, desarrollo de código, nada, absolutamente nada. Te toca inferir lo que hay. [...] Incluso, cómo tenemos distribuidos los proyectos o quién se encarga de cada cosa" (empleado NEI-I).*

*"A mí me gustaría saber cómo va todo. [...] Que haya más comunicación entre nosotros. Que todos sepamos [...] los proyectos que están en este momento en la empresa" (empleado NEI-J).*

Para llevar a cabo la distribución de la información las NEI utilizan varios medios. En primer lugar, todas las empresas utilizan cualquier contacto directo e informal de la gerencia con los empleados, ya sea física o virtualmente y puede tener lugar tanto dentro como fuera de la empresa. Este medio es más relevante cuando la cantidad de trabajadores es muy pequeña (E, F, G).

*"Hablamos de todo. Como ves, no hay despachos. Procuero que no haya, que no se perciba una jerarquía explícita. Somos un equipo, somos una piña y ya está. [...] No hacemos ningún evento de comunicación. Como mucho nos vamos a comer o a cenar fuera, pero no para comunicar, sino para pasar un rato juntos" (emprendedor NEI-E).*

*"Tengo mucho contacto con ellos, porque somos pocos. [...] Mi despacho siempre está abierto. He intentado que no vean una barrera en la puerta. Yo voy a ellos a preguntarles o ellos vienen a mí y me siento con ellos a analizar los datos. [...] He intentado que fluya mucho la comunicación" (gerente NEI-F).*

*"Nosotros somos una empresa pequeña, por lo que todos los problemas se comentan, se discuten y se solucionan en la medida de lo posible en el momento que surgen. Todos sabemos cuál es la situación de, prácticamente, casi todos los aspectos de la empresa, incluso aquellos que no nos competen directamente. [...] La comunicación es bastante fluida y no acaba en el momento que te vas de la oficina, sino que sigue estando ahí" (empleado NEI-G).*

Las empresas A, B, C, G, H, I y J utilizan reuniones formales programadas en el calendario y su duración puede ir desde unos pocos minutos hasta varias horas. Las

reuniones cobran más importancia a medida que crece la cantidad de empleados, como en el caso de B y J.

*"Una parte positiva [...] es que se hagan reuniones de equipo, que las distintas partes de una misma empresa estén igual de valoradas, que los empleados puedan participar mucho más en cómo va la empresa, que les expliquen qué proyectos entran, que haya un feedback de cómo ha ido todo. Yo creo que la comunicación es esencial a medida que se hace más grande una empresa" (empleado NEI-J).*

Caso aparte es la empresa B que utiliza indicadores para distribuir la información, los cuales son elaborados por la gerencia y están disponibles para ser consultados por cualquier trabajador. Añadir, que F representa un caso particular, ya que la información que se distribuye a los empleados se realiza en inglés, lo que supone cierta dificultad de comprensión a los empleados que no dominan este idioma.

*"Al menos dicen que entienden. A lo mejor alguna [trabajadora] después me dice "¿me lo puedes traducir?" Vienen luego y me dicen "me he enterado de casi todo, pero una parte no me ha quedado clara. Pero, ya me lo ha explicado [mi compañera], que habla inglés mejor"" (gerente NEI-F).*

La literatura aconseja la distribución de la información de la gerencia a los trabajadores como práctica para lograr la involucración del empleado (Lawler, 1996; Krzywdzinski, 2017). La distribución de la información se puede implementar con prácticas tales como la realización de reuniones regulares entre la gerencia y los trabajadores (Jones, Kalmi y Kauhanen, 2010), las hojas informativas (Keating y Olivares, 2007) u otras prácticas informales, como el contacto directo (Bryson, 1999). Las prácticas más formales suelen darse en las empresas grandes, mientras que en las pequeñas suelen predominar las informales, como el contacto directo, que aparecen de forma rutinaria con el tiempo (Bryson, 1999).

Las prácticas que encontramos en nuestra investigación no aportan nada novedoso a las ya existentes, ya que se basan en las reuniones, los indicadores informativos y en el contacto directo. Este último es utilizado por todas las empresas, como predice la literatura, ya que nuestro estudio de casos está formado por empresas pequeñas.

La comunicación vertical ascendente proporciona información a la gerencia acerca de todo lo que acontece a nivel laboral y sobre la situación personal del empleado, además que estos pueden sugerir mejoras. Todas las empresas entrevistadas utilizan el contacto directo informal presencial o virtual para la recogida de esta información. Además, A, B, C, G, H, I y J utilizan las reuniones para esta recogida de información.

Mención especial tiene la empresa J, donde el responsable de RRHH se entrevista cada seis meses con cada uno de los empleados a puerta cerrada para obtener información sobre temas que les pueden inquietar y que estos expresen posibles mejoras a llevar a cabo en la gestión interna de la empresa.

*"Las entrevistas son individuales con cada persona para ver qué mejoras o qué sugerencias tienen, qué aspectos ven que fallan más o que les crean ansiedad y se refieren a todos los temas. [...] Es también para ver esa evolución, si esas sugerencias o esas necesidades se van cubriendo o no y si falla algo. He encontrado en estas entrevistas individuales que, además, nos lo permite el tamaño de la empresa, que muchas personas que creía que estaban bien, tenían ciertas quejas y tienen otra personalidad que no les hace transmitir las por otras vías. [...] Una mayor información en muchas personas que, de otra forma, no la hacían" (responsable de RRHH NEI-J).*

Los emprendedores de la empresa A también se entrevistan con cada empleado con el mismo objetivo que persigue J, si bien lo hacen anualmente.

*"Los socios hacen una reunión a final de año a nivel particular con cada uno de nosotros para preguntar cómo ha ido el año, en qué podemos mejorar, qué piensas que se puede hacer para mejorar tanto tú, como tu superior y la empresa, qué quieres tú conseguir a nivel personal, cómo te ves en la empresa dentro de un tiempo" (gerente NEI-A).*

Caso aparte es la empresa B, que utiliza informes dirigidos al superior que los empleados realizan semanalmente en forma digital. Con el informe el emprendedor pretende obtener información del empleado sobre el trabajo desarrollado y los objetivos planeados, hacer aflorar posibles sugerencias, problemas o temas que se deban tratar y detectar variaciones de satisfacción o de productividad. Esas detecciones permiten tratar rápidamente los posibles puntos conflictivos y darles una solución para seguir con un nivel alto de productividad. El emprendedor los considera sumamente útiles ya que cuenta con un número elevado de empleados.

*"Formalmente tenemos sistemas de información. Por ejemplo, yo a quienes superviso todos los lunes me envían un informe semanal, donde les pido que me digan qué objetivos se han marcado para esta semana, qué objetivos cumplieron la semana anterior, que me valoren su satisfacción con el trabajo y su percepción de su productividad y sus comentarios. Es un informe online. Esto me permite que salgan a la luz cosas que típicamente la gente te quiere comentar, pero no encuentra el momento. En el informe siempre aparecen cosas interesantes. También, puedo ver una evolución de la satisfacción de la gente o detectar puntos críticos" (emprendedor NEI-B).*

Otro caso particular es la F, que realiza periódicamente encuestas anónimas a sus empleados.

*"Se hace una pequeña encuesta a los empleados sobre su grado de satisfacción, [...] muy simple, [...] a sobre cerrado. Las preguntas son: ¿estás de acuerdo con tu jefe?; ¿dónde te ves de aquí a tres años? ¿Te ves en esta empresa?; ¿te llevas bien con tus compañeros?; ¿estás informado de lo que pasa en la empresa?" (Gerente NEI-F).*

Por último, el intercambio de información entre la gerencia y los empleados y en ambos sentidos se ve favorecida por la disponibilidad de medios virtuales o electrónicos, que son utilizados de forma habitual por todas las NEI investigadas. Tales medios son el teléfono, los servidores *web*, el *email* y la mensajería instantánea con voz y/o video a través de programas o plataformas *online* tipo Skype, Hang-outs o Whatsapp. Mediante los medios virtuales se permite un contacto constante, adaptado a las circunstancias de cada empleado o superior y fácil de manejar.

La literatura considera la comunicación del empleado hacia la gerencia como una práctica favorecedora de la involucración del trabajador (Krzywdzinski, 2017). La comunicación puede ser formal o informal, predominando esta última más en las pequeñas empresas (Bryson, 1999). Las prácticas que se pueden utilizar para lograr la comunicación del empleado hacia la gerencia son, entre otras, las encuestas, las reuniones y el contacto directo (Cox, Zagelmeyer y Marchington, 2006; Keating y Olivares, 2007; Gallie, 2009).

El estudio de casos nos muestra que las prácticas que utilizan las NEI no difieren de las habituales que se encuentran en la literatura general, ya que se implementan

mediante el contacto directo, que tiene lugar en todas las empresas y, también, mediante reuniones, entrevistas personales, informes y encuestas.

Ocho de las NEI entrevistadas implementan la práctica de la participación del empleado en la toma de decisiones. En estos casos, el empleado puede opinar, sugerir o criticar sobre un tema determinado de forma libre y, a partir de ahí, se produce una negociación consensuada entre el empleado y la gerencia. La aportación del empleado es valorada, creativa e interactiva con la dirección. Las aportaciones pueden ser de todo tipo, por ejemplo, estratégicas, de definición de producto y de modelo de negocio (A, B, C, E, G, H, I, J); de gestión interna (A, B, C, E, G, H, I, J); formativas (A, B, C, H, I, J); particulares sobre lo que el empleado necesita para desarrollar sus tareas (A, B, C, E, G, H, I, J) e incluso el emprendedor puede preguntar al empleado su opinión sobre las posibles ideas que aquel pueda barajar en un determinado momento (A, B, C, E, G, H, I, J). Esta participación puede tener lugar en cualquier medio de comunicación disponible.

La literatura ha considerado la participación en la toma de decisiones como básica para lograr la involucración del empleado (Lawler, Mohrman y Ledford, 1992; Kearney, 1997; Krzywdzinski, 2017). La participación del empleado puede tener lugar en aspectos relacionados con el negocio de la empresa (Lawler, Mohrman y Ledford, 1992), con los procesos informativos, con la resolución de problemas (Kearney, 1997) o con las actividades de mejora (Krzywdzinski, 2017), entre otros. Los resultados del estudio de casos no son ajenos a los de la literatura, ya que muestran que los empleados participan en el negocio y en las actividades que se relacionan con sus tareas.

Por otro lado, la estructura organizativa plana es una característica de todas las NEI estudiadas. El concepto de directivo es muy tenue, ya que prácticamente hay dos grupos, emprendedor o gerente y empleados. En el caso de que algún empleado sea directivo de un departamento determinado, esto significa más bien "responsable", ya que no parecen existir escalones de rango. Las reducidas diferencias de estatus son favorecidas por la disposición de los habitáculos de trabajo y en aspectos físicos y de trato hacia los trabajadores.

En primer lugar, en las empresas B, C, E, G y J la gerencia y los trabajadores de oficina están dispuestos en amplias salas diáfanas donde no hay ninguna separación entre sus puestos de trabajo. En A, sin bien el gerente y los empleados también están dispuestos en una sala diáfana, hay una mampara baja que separa el puesto del gerente de los empleados. Los trabajadores que no son de oficina, que es el caso de A, sí que están dispuestos en compartimentos separados debido a las necesidades productivas. Las salas diáfanas proporcionan una serie de ventajas, ya que hay un contacto físico entre los trabajadores y estos con la dirección favoreciendo la comunicación y las relaciones. También, se favorece el sentimiento de equipo, donde todos son compañeros y aportan al cumplimiento de los objetivos organizativos. En cambio, en las empresas D y F el local donde se encuentra la empresa condiciona la distribución del personal en despachos de dos o tres personas, si bien los emprendedores preferirían también salas diáfanas. Caso aparte son H e I, donde el emprendedor o gerente cuenta con despacho separado. No ocurre lo mismo en J, donde el emprendedor está ubicado en un despacho aparte, aunque no es una barrera para los empleados. Como indica una de las empleadas,

*"una cosa que me gusta es que todo el mundo es muy accesible aquí. Es decir, puedes ir al jefe, [al emprendedor] y le puedes preguntar si puedes sentarte un*

*momento con él y hablar de algo. Y pasas a su despacho y hablas con él. No es una cosa jerárquica donde hay una distancia que no sientes que te puedas comunicar. Eso está muy bien. Puedes ir al de más arriba hasta al de más abajo y hablar las cosas."*

En segundo lugar, en ninguna de las NEI existen diferencias entre los emprendedores o los gerentes y los empleados en cuanto a aspecto, vestimenta o, incluso, en cuanto a desarrollar las mismas labores que un empleado más, como en la empresa E.

*El emprendedor [...] está con nosotros siempre trabajando. El día que no tiene ocupación haciendo sus tareas propias se pone a trabajar, por ejemplo, con la web. [El trabajo de web es una tarea habitual de los empleados]. Y realizando la web, a lo mejor, nos pregunta "¿aquí como lo harías?". O sea, es un trabajo al mismo nivel que nosotros" (trabajador NEI-E).*

Por último, no existen tampoco diferencias en cuanto a trato ni relaciones. De hecho, el trato observado del superior hacia los empleados es respetuoso y cordial en todas las empresas. El grado de familiaridad en las relaciones entre los mismos empleados y de estos con el emprendedor o gerente varía dependiendo de la empresa en cuestión, pudiendo ser desde simple compañerismo (H), hasta amistad (E).

*"No voy a decir que somos un grupo de amigos, porque tampoco. Sí que somos compañeros. Y ya está" (gerente NEI-H).*

*"La relación con él [el emprendedor] es que trabajamos y somos amigos" (trabajador NEI-E).*

En general, las relaciones son familiares, cordiales, relajadas e informales. Este tipo de relaciones se crea al comienzo de la empresa, ya que la cantidad de trabajadores es muy reducida, si bien se siguen manteniendo cuando la empresa crece.

La práctica referida a los procesos de socialización es llevada a cabo de varias maneras. Las empresas A, B, C, D, E, I y J ponen a disposición de los empleados dentro de la empresa salas de descanso tipo cocina o simplemente rincones dentro de la sala de trabajo destinados a servir como pequeños lugares de encuentro. En estos sitios los empleados coinciden para tomar tentempiés, bebidas o, incluso, comer, estimulándose una relación social y cordial entre ellos. Los trabajadores suelen ir a estos lugares en pequeños grupos por la amistad o el compañerismo que les une.

Por otro lado, las empresas B, C, D, E y F organizan de manera programada o esporádica reuniones informales con la plantilla para realizar comidas, cenas o salir de fiesta. Además, E organiza campeonatos de fútbol entre su plantilla y con otras empresas vecinas a modo de diversión y para fomentar la relación entre todos los miembros de la empresa y con los empleados de otras empresas.

*"Todos los días echamos una partida al fútbol. De hecho, ellos [los empleados] son los campeones del último campeonato de todas las empresas de aquí. Me eliminaron a mí en la semifinal" (empendedor NEI-E).*

Caso aparte son las empresas B y J que llevan a cabo dos sesiones anuales programadas formalmente y organizadas por la dirección. Cuando ocurren, la totalidad de la plantilla se desplaza a un lugar fuera de la empresa para divertirse y relajarse con la intención de favorecer las relaciones entre todos y fomentar el espíritu de equipo global. La sesión dura un día entero y lleva programadas varias actividades de diversión en ambas empresas.

*"En verano organizamos una fiesta hawaiana con una cena sobre todo para que interactúen entre ellos. [...] El día de Navidad es un día especial porque nos reunimos todos. [...] La verdad es que hay un ambiente muy bueno. Incluso se otorgan premios. Luego, ya por la tarde, quedamos para la cena" (emprendedor NEI-B).*

*"Tenemos planificadas dos sesiones de motivación al año. [...] Estamos un día completo fuera y realizamos una actividad de tipo coaching o motivación orientada al trabajo, pero que también fomente el trabajo en equipo. Porque aquí necesitamos que los equipos estén consolidados y que la gente participe en todo el desarrollo de los proyectos, los cuales son muy largos y, a veces, hay asperezas. Salimos a comer, relajados, sin trabajar y hacemos una actividad en grupo para mejorar la motivación y relacionarnos entre nosotros fuera de nuestro ámbito de trabajo. La última que hicimos fue un trabajo en equipo que consistía en buscar unos tesoros. El fin es intentar hacer un poco de piña" (responsable RRHH NEI-J).*

Un caso particular es también la empresa B que, además, organiza entre los empleados grupos de trabajo. La pertenencia a un determinado grupo de trabajo es voluntaria y están formados únicamente por empleados y supervisores. Con ello, se fomenta la socialización entre los trabajadores que tengan una reducida interacción con otros compañeros a través de la involucración en determinadas actividades colectivas con más compañeros.

*"Tenemos grupos de trabajo, ya que por la dimensión de la empresa no podemos tener gente específica para cubrir unas determinadas tareas. Además, sirven para que gente que en el día a día no se relacionan puedan interactuar en estos grupos. Tenemos grupo de experiencia de clientes, grupo de procesos, de comunicación interna, de estrategia y de comercial. La gente se apunta voluntariamente y se fijan unos objetivos que van trabajando. [Los emprendedores] no participamos en los grupos, porque si tú estás en el grupo acabas influyéndolo y nosotros queremos que sean más libres y que ellos [los empleados] nos propongan" (emprendedor NEI-B).*

Por otro lado y como comentado en el apartado de formación, la empresa J realiza una jornada introductoria al empleado el primer día de trabajo con el fin de socializarlo en la empresa.

Finalmente, otro caso particular es la empresa I que utiliza la rotación de tareas del empleado para fomentar la interrelación entre los miembros de la plantilla.

*"Hay rotación entre diferentes departamentos, de manera que [el empleado] no esté trabajando únicamente en uno para intentar eliminar los subgrupos" (emprendedor NEI-I).*

La involucración necesita de modelos de gestión basados en las relaciones, en vez de la jerarquía (Tesluk y Mathieu, 1999). La gerencia entabla una cooperación con sus empleados (Rosener, 1990; Gooch, 1994; Tesluk y Mathieu, 1999), que está facilitada por las reducidas diferencias de estatus (Pfeffer, 1998) y las actividades socializadoras, que se implementan mediante acciones como las reuniones lúdicas (Arthur, 1994; Bolton y Houlihan, 2009) y la rotación de tareas (Wagner *et al.*, 2017). En las pequeñas empresas estas relaciones suelen estar facilitadas por la corta cadena jerárquica que existe, donde las relaciones son más próximas y cara a cara, que en las grandes empresas (Bryson, 1999).

En el caso de las NEI estudiadas, la práctica referida a la estructura jerárquica plana es implementada por todas las empresas. Esta práctica se lleva a cabo mediante la disposición del puesto de trabajo de los empleados en una misma sala diáfana,

siempre que las necesidades productivas o del establecimiento lo permitan. Además, el emprendedor o el gerente suele tener su puesto de trabajo al lado de los empleados. Por último, no hay rasgos distintivos ni trato diferente entre el emprendedor o el gerente y los empleados.

Por su parte, la socialización es llevada a cabo mediante prácticas tales como el establecimiento de rincones de descanso o cafeterías en las empresas, la organización de eventos tales como cenas, comidas, reuniones informales, campeonatos de fútbolín, sesiones motivadoras, establecimiento de grupos de trabajo, organización de una jornada introductoria para el nuevo empleado y, también, por la rotación de tareas. En la literatura se indica que las prácticas pueden servir a más de una política y dimensión (Lepak *et al.*, 2006). Este es el caso de la rotación de tareas, que hemos comentado anteriormente en la política referida a la formación. La rotación de tareas puede servir para formar al trabajador, socializarlo o bien enriquecer el trabajo (política del diseño del trabajo).

Los resultados obtenidos en el análisis de las prácticas de la política de involucración concuerdan con las conclusiones de la literatura general. Sin embargo, se han podido encontrar dichas prácticas en el ámbito de las NEI, por lo que podemos concluir que:

Propuesta 8: En las NEI, la involucración del empleado se lleva a cabo mediante la distribución de la información al empleado, la comunicación vertical ascendente, la participación del empleado en la toma de decisiones, la estructura jerárquica plana y la socialización. La gerencia distribuye la información a los trabajadores mediante el contacto directo, las reuniones y los indicadores informativos y recoge información de los mismos a través del contacto directo, las reuniones, los informes, las entrevistas personales y las encuestas. La participación del empleado puede ser en temas relacionados con el negocio, la gestión interna, la formación o acerca de sus necesidades laborales. La estructura jerárquica plana se implementa mediante la disposición de la plantilla en salas diáfanos y la inexistencia de trato o rasgos distintivos. La socialización se lleva a cabo mediante el establecimiento de áreas de descanso en la empresa, la celebración de comidas, cenas y reuniones informales, la organización de competiciones deportivas, la celebración de sesiones motivadoras, el establecimiento de grupos de trabajo, la organización de una jornada introductoria al nuevo empleado o el establecimiento de un sistema de rotación de tareas.

### **5.1.9. Política de diseño del trabajo**

La política sobre el diseño del trabajo se refiere a la estructura actual de los trabajos que un empleado realiza diariamente para la empresa.

Las empresas B, C, D, E, F, G, I y J otorgan autonomía en la toma de decisiones a los empleados, de forma que estos pueden decidir sobre aspectos relacionados con sus tareas, siempre y cuando vayan en línea de los objetivos planteados. Ejemplos de las decisiones que pueden tomar estos trabajadores se refieren a la organización de sus tareas en cuanto al orden de ejecución, las formas y los tiempos y a las decisiones sobre pedidos de materia prima o de servicios necesarios. El emprendedor otorga la libertad porque los trabajadores son responsables y confía en ellos, además que no tendría la capacidad suficiente ni conocimientos para controlar estrictamente las tareas de los empleados. De esta forma, la autonomía con la que cuenta el empleado permite al empresario disponer de libertad, ya que no es necesario controlar todo el trabajo realizado por el trabajador y agiliza los procesos internos de la empresa. Los

empleados solo acuden al emprendedor o al gerente cuando se enfrentan a decisiones o dificultades importantes, como la imposibilidad de la realización de la tarea o las compras grandes de materiales.

*"Yo soy responsable de toda la marca C, de cómo se presenta al mundo y no solo de la tipografía del nombre. [...] Yo soy responsable del departamento de marca y yo decido el tiempo que merece cada cosa" (empleado NEI-C).*

*"Trato de que de alguna forma sean independientes. Yo marco las líneas maestras de actuación. Pero luego, la parte de la solución son ellos los que se encargan. Tienen que ser solventes y autónomos" (emprendedor NEI-E).*

*"Dentro de su marco de actuación son bastante auto-suficientes. Demandan mi criterio para, por ejemplo, cuando tienen que hacer compras de 1300€ o 2000€ y yo tengo que decidirlo. Pero, esa necesidad de si hay que comprarlo muchas veces surge de ellos porque están en un proyecto o tienen que sacar un producto en el cual necesitan cierto material y eso sí que no estoy encima de ellos. Ni yo ni nadie de la empresa" (gerente NEI-D).*

*"Cada empleado es responsable de su departamento o de su parte de trabajo. [...] Ellos son expertos en cosas en las que yo no lo soy, por lo que entre todos hacemos un equipo equilibrado. Por eso, es necesario que ellos sean relativamente autónomos. Luego, yo puedo tener una idea a lo mejor más general de la visualización del producto completo, porque yo soy más especialista en producto, pero ellos son más especialistas en electrónica, en mecánica, etc." (emprendedor NEI-G).*

La literatura señala la autonomía que el empresario concede al empleado como una práctica habitual en el diseño del trabajo, la cual proporciona libertad al empleado para que pueda tomar decisiones en su trabajo (Turner y Lawrence, 1965; Hackman y Lawler, 1971; Hackman y Oldham, 1980). La autonomía permite al empleado decidir el orden de ejecución de las tareas que tiene encomendadas y probar nuevas formas de realizarlas, llevando la responsabilidad de sus resultados (Humphrey, Nahrgang y Morgeson, 2007).

Nueve empresas organizan el trabajo por objetivos. Los objetivos son encomendados a cada empleado para lo cual deben realizar una serie de tareas. Los objetivos están fijados en base a los plazos de entrega de los proyectos que se estén realizando. La revisión de los objetivos se lleva a cabo de forma regular dependiendo de la frecuencia de fijación de los mismos. La gestión de los objetivos se realiza de manera informal en A, C, E, F, G, I y J.

Sin embargo, B y D tienen implantados sistemas formales de gestión de objetivos y tareas a través de herramientas informáticas. Con ello la gerencia obtiene información regularmente sobre los objetivos encomendados a cada empleado, el nivel de consecución de los mismos y las dificultades encontradas, además del conocimiento del tiempo invertido en la realización de cada tarea que compone el objetivo. De esta forma, la gerencia puede tomar decisiones de gestión y planificación tales como asignar recursos para un determinado proyecto, evitar la descoordinación y la falta de decisión sobre las prioridades en las tareas, tener información y poder valorar el coste de realización de un proyecto y su posible rentabilidad, detectar las interferencias y los conflictos entre los proyectos y las tareas, las faltas de trabajo y las lagunas de información. El sistema de gestión de objetivos y tareas no tiene por finalidad controlar al empleado ni el trabajo que este realiza, sino simplemente informar a la gerencia.

*"Todas las semanas nosotros enviamos un informe electrónico a [la gerencia] con los objetivos de la semana y lo que he conseguido de la anterior. [...] En el informe] se nos pregunta el grado de motivación y de rendimiento que nosotros mismos creemos haber tenido. [...] Más que nada es para estar informado. [...] No es para controlar ni el trabajo ni las horas, porque cada uno pone las horas y no hay manera de saber si es verdad o no" (empleada NEI-B).*

El diseño del trabajo se puede implementar con la práctica del establecimiento del trabajo por objetivos (Umstot, Mitchell y Bell, 1978), los cuales pueden ser revisados formal o informalmente (Scobbie, et al., 2013).

Los resultados obtenidos en la investigación de las NEI entrevistadas muestran que estas empresas diseñan el trabajo por objetivos, los cuales son revisados después formal o informalmente.

El trabajo por objetivos facilita la implantación de la práctica referida a la flexibilidad laboral y familiar, ya que al empleado se le exige el cumplimiento de una serie de objetivos perdiendo importancia el momento cuando se realicen. Cuatro de los emprendedores o gerentes entrevistados reconocen que el origen de esta práctica radica en su experiencia personal vivida como empleado (B, D, G, F). Las NEI son flexibles en el horario y en el rendimiento del empleado que pueda ser debido a circunstancias personales que le afecten en un momento dado. Con ello, el empleado puede compaginar su vida privada con la laboral. En A, B, C, D, F, H, I y J el empleado tiene flexibilidad horaria para empezar y acabar su jornada, incluso si es necesario ausentarse durante la misma, con tal que realicen las horas semanales estipuladas por contrato. En E y G, además, no hay obligación de realizar una cantidad de horas a la semana.

Por otro lado, si bien en las empresas A, C, D, F, H, I y J el trabajo debe tener lugar en las instalaciones de la mismas, en B, E y G el empleado puede realizar sus tareas de forma remota, no siendo necesaria su presencia física en la empresa. En J también se permite esporádicamente el trabajo remoto. En B y D el control de las horas semanales que deba realizar el empleado se lleva a cabo mediante la herramienta formal de la gestión del cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, el emprendedor y el gerente respectivamente de estas empresas manifiestan que realmente no se realiza un control de las horas. A pesar de la flexibilidad horaria y del lugar de trabajo, el personal tiende a realizar su trabajo en la empresa y en un horario habitual.

*"Es curioso porque, realmente, horario no hay. Sí que tienes que hacer 40 horas semanales. Tenemos una herramienta donde tú imputas las horas a las tareas, porque como aquí vamos a proyectos hay que saber cuántas horas se imputan a cada tarea para determinar si el proyecto es rentable o no. [...] Tratamos de ser lo más flexibles porque aquí no es una cuestión de presencia. De hecho, yo siempre digo que para estar aquí buscando tu nombre en Google porque estás ocioso, mejor te vas a la playa y, a lo mejor, te viene la inspiración o la productividad un domingo por la noche y te apetece abrir el ordenador y, como casi todos tenemos que trabajar en remoto, resuelves un problema en ese momento. En eso hay total flexibilidad" (emprendedor NEI-B).*

*"Una de las cosas importantes a nivel directivo es que tú puedas tener una herramienta para ver si se está invirtiendo el tiempo correctamente. Es fundamental. No con fines de auditoría de las personas, sino con fines de saber efectivamente en qué se está gastando el tiempo y sobre todo disponer de una herramienta de planificación adecuada. [...] Te aseguro que aquí la gente hace*

*muchas más horas de las que les toca por convenio, sin necesidad de establecer un estricto control horario” (gerente NEI-D).*

Además, el gerente de la empresa F permite en ocasiones una bajada del rendimiento del empleado debido a circunstancias familiares esporádicas. Ocurre cuando el empleado no ha podido descansar por cuidar durante la noche de sus hijos enfermos.

*“Hay algunos días que, a lo mejor, estás más cansada. Con dos niñas también depende mucho de cómo pasen las noches. [...] Cuando se ponen malitas es bastante difícil venir despejada. Pero se viene y se pasa el día como se puede. Como [la gerente] también es madre lo entiende y no te pone ningún tipo de problema” (empleada NEI-F).*

La implantación de una práctica referida a la flexibilidad laboral y familiar no es algo nuevo (Baral y Bhargava, 2010). De hecho, se ve facilitada por la disposición de los avances tecnológicos y el incremento en la utilización de internet y la telecomunicación. Esta práctica se implementa mediante la posibilidad de que el trabajador realice su tarea en el lugar que le convenga, la flexibilidad en cuanto al horario de llegada y partida, ausencias por motivos personales y el respaldo para compaginar la vida laboral y familiar (Baral y Bhargava, 2010). Si bien, la elección de las horas de trabajo puede estar supeditada a restricciones de la empresa (McNall, Masuda y Nicklin, 2010). También, el empresario puede ser flexible en cuanto a la posibilidad de que el empleado pueda elegir la cantidad de horas trabajadas por día (Lambert, Marler y Gueutal, 2008).

Los resultados de nuestra investigación concuerdan con los obtenidos en la literatura, ya que sugieren que las NEI implantan la práctica de flexibilidad laboral y familiar facilitando a los trabajadores libertad en los tiempos de trabajo, que puede ser total o condicionada a la realización de una cantidad determinada de horas semanales, las cuales pueden ser controladas de manera formal. Además, las NEI pueden permitir al empleado que elija el lugar de trabajo que considera más adecuado e, incluso, una bajada temporal de su rendimiento debido a motivos familiares.

Por otro lado, la empresa I implementa la práctica de la rotación de tareas con el objetivo de que el empleado realice trabajos variados e interesantes. Como hemos comentado anteriormente en la política referida a la formación, con la rotación de tareas el empleado puede desarrollarse aprendiendo y, además, dándole la oportunidad de aportar lo mejor del mismo en cada puesto.

*“Con la rotación hacemos que cada empleado aporte. [...] Intentamos que un conocimiento no esté en una única persona. Porque si esa persona se va de vacaciones o lo que sea el servicio lo tenemos que seguir prestando, el desarrollo tiene que continuar” (empresario NEI-I).*

La rotación de tareas no es algo nuevo en la literatura, ya que es una práctica que ha aparecido anteriormente relacionada con la formación y con la socialización del empleado. La literatura general de RRHH la asocia, también, con el diseño del trabajo (Lepak *et al.*, 2006). Como hemos comentado anteriormente, la rotación de tareas amplía el ámbito de trabajo del empleado enriqueciéndolo con desafíos (Wagner *et al.*, 2017).

Por último, la empresa B trata de adaptar las tareas del puesto de trabajo modificándolas para extraer el máximo del potencial del empleado. Concretamente, al entrar en la empresa la gerencia inicia un proceso de conocimiento del empleado estudiando su potencial. De esta forma, si un empleado tiene potencial para desarrollar

tareas adicionales, el emprendedor adapta su trabajo enriqueciéndolo con más tareas. El emprendedor opina que con el diseño del trabajo consigue retener y motivar a los empleados, ya que se desarrollan profesionalmente en sus tareas y consigue la optimización de un puesto de trabajo.

*"Se hace un seguimiento personal del empleado teniendo en cuenta su feedback. [...] Aquí tenemos una filosofía de tratar de conocer bien a las personas, saber cuál es su potencial y llevarlos hacia ese potencial. [...] Vemos las necesidades que tiene la empresa, vemos cómo es esa persona y, a lo mejor, vamos reubicando y reasignando distintas tareas y, al final, encuentras el encaje de la pieza. Porque son gente que tienen un potencial. Es la vía de retención del empleado" (emprendedor NEI-B).*

El ajuste entre la persona y las exigencias del puesto de trabajo se refiere a la relación entre las características de una persona y aquellas del trabajo que debe realizar (Kristof-Brown, Zimmerman y Johnson, 2005). Es el grado en que el trabajo satisface las necesidades, los deseos o las preferencias del empleado, es decir, el empleado recibe del trabajo lo que se espera o desea y, también, es el grado en que las habilidades, las capacidades y el conocimiento del empleado se ajustan a las exigencias del trabajo (Edwards, 1991; Kristof-Brown, Zimmerman y Johnson, 2005).

Los resultados obtenidos en nuestra investigación muestran que el emprendedor trata de diseñar el trabajo del empleado de forma que el ajuste entre este y sus tareas sea máximo.

Según el análisis de las prácticas que implementan los empresarios de las NEI en lo que se refiere al diseño del trabajo y, dado que los resultados son consecuentes con la literatura general, nos permitimos sugerir que:

Propuesta 9: En las NEI, la política del diseño del trabajo se implementa otorgando autonomía al empleado y estableciendo su trabajo por objetivos, los cuales pueden ser revisados de manera formal o informal. Además, las NEI permiten la práctica referida a la flexibilidad laboral y familiar mediante la elección del lugar de trabajo, la posibilidad de la bajada temporal del rendimiento del empleado y, también, mediante la flexibilidad horaria total o condicionada a la realización de un determinado número de horas semanales, que pueden ser controladas formalmente. También, el empresario implementa la rotación de tareas para enriquecer el trabajo del empleado y ajusta la relación entre la persona y su trabajo.

En la tabla 15 relacionamos esquemáticamente las prácticas de RRHH que hemos encontrado en nuestra investigación. Para un mayor detalle se puede consultar el anexo número 3.

Tabla 15: Cuadro resumen de las prácticas de recursos humanos implementadas por las nuevas empresas internacionales.

Dimensión de AMO	Políticas de RRHH	Prácticas de RRHH
Habilidades	Reclutamiento	Por redes
		Por agencias de contratación
		Por plataformas virtuales <i>online</i>
		Por página <i>web</i> corporativa
	Selección	Filtrado de candidatos: idioma inglés, carácter pro-internacional, experiencia previa
		Valoración de candidatos: entrevista y <i>curriculum vitae</i> , recomendación y examen de capacidades
	Formación	Formación reglada
		Auto-formación
		Formación por líder
		Formación tutelada
		Formación en idiomas
		Manual del empleado
		Jornada introductoria
Rotación de tareas		
Motivación	Gestión del rendimiento	Formal
		Informal
	Remuneración	Sueldo fijo
		Revisión sueldo
	Incentivos	Gratificaciones: en función del nivel de desempeño, de la consecución de objetivos y de las ventas logradas.
		Participaciones de propiedad
		Desarrollo profesional
	Seguridad laboral	Compensación con otras prácticas
Oportunidad	Involucración	Distribución de la información: contacto directo, reuniones e indicadores
		Comunicación vertical ascendente: contacto directo, reuniones, entrevistas, informes internos y encuestas
		Participación en la toma de decisiones

		Estructura jerárquica plana: empleados en salas diáfanas e inexistencia de trato o rasgos distintivos
		Socialización: rincones de descanso /cafeterías, comidas, cenas, reuniones informales, campeonatos de fútbolín, sesiones motivadoras, grupos de trabajo, jornada introductoria, rotación de tareas
Diseño del trabajo		Autonomía
		Trabajo por objetivos
		Flexibilidad laboral y familiar: flexibilidad horaria total, obligación de realizar una cantidad determinada de horas a la semana, control formal de las horas, lugar de trabajo en la empresa, lugar de trabajo remoto, posibilidad de bajada temporal de rendimiento
		Rotación de tareas
		Ajuste persona-puesto

Fuente: Elaboración propia.



## **5.2. Objetivo 2: Efecto de las prácticas de recursos humanos en el *engagement* del empleado**

Siguiendo el modelo AMO, existen tres dimensiones, habilidades, motivación y oportunidad, que tienen un efecto motivador en el empleado (Purcell *et al.*, 2003; Jiang *et al.*, 2012a). Cada una de estas dimensiones incluye una serie de políticas y estas, a su vez, están compuestas por prácticas de RRHH. En este apartado analizamos cómo cada práctica de RRHH encontrada en las NEI estudiadas pueden tener una relación con el *engagement* que experimente el empleado en la realización de su trabajo. Para conseguir este segundo objetivo recurriremos a la información recogida en las entrevistas realizadas a los empleados.

Para analizar los resultados que hemos obtenido en nuestra investigación, expondremos en primer lugar cada una de las políticas agrupadas en la dimensión del AMO correspondiente, recordando brevemente las prácticas que utilizan las NEI y que componen cada política. Después, describiremos la relación que hemos encontrado entre las prácticas y su efecto en el *engagement* del empleado. En los casos en que la explicación del empleado sea útil para comprender el efecto de la práctica sobre el *engagement*, transcribiremos los comentarios realizados por los entrevistados.

### **DIMENSIÓN DE HABILIDADES**

La dimensión de las habilidades del modelo AMO incluye las políticas de RRHH de reclutamiento, selección y formación, que están encaminadas a generar en los empleados las habilidades, las capacidades y los conocimientos necesarios para realizar las tareas que se les encomiendan.

#### **5.2.1. Política de reclutamiento**

Las NEI estudiadas en la investigación utilizan prácticas de reclutamiento relacionadas con las redes sociales, las agencias de contratación, las plataformas virtuales *online* y las páginas *web* de la organización. Sin embargo, en las entrevistas realizadas a los trabajadores de las empresas analizadas no hemos encontrado evidencia de que haya una relación directa entre dichas prácticas y su *engagement*.

A pesar de que en nuestra investigación no se haya encontrado evidencia que relacione las prácticas de reclutamiento con el *engagement* de los empleados, la literatura sí que ha encontrado relación entre las dos variables (Ruzic, 2015). Concretamente, Ruzic (2015) concluye en su investigación que la satisfacción del empleado con el proceso de reclutamiento tiene un efecto positivo en su *engagement*.

#### **5.2.2. Política de selección**

La política de selección se implementa en las NEI entrevistadas a través de prácticas relacionadas con la exigencia al candidato de determinados requisitos y la valoración del mismo. Sin embargo, solo hemos encontrado evidencia de que la práctica referida a la valoración de las capacidades del candidato parece tener una relación directa en el *engagement* de los empleados.

Concretamente, podemos apreciar de uno de los comentarios de un trabajador de la empresa A que el hecho de haber tenido que pasar un riguroso proceso de selección, incluyendo un examen de capacidades, le produce *engagement* en su trabajo, ya que le hace pensar que la empresa contrata a personal realmente cualificado para el puesto.

*"Vengo de casa ya comprometido. No hay día que me levante y diga que no quiero ir a trabajar. Porque la empresa ha respondido, incluso, en el proceso de selección. Es una empresa donde se contrata a la gente que vale. Yo tuve que hacer un examen para entrar. En otros sitios que he estado trabajando contratan a cualquier otro porque es el "primo de" o el "sobrino de" y no tienen ni idea de esto. Pero aquí se contrata a la gente a sabiendas, te ponen a prueba y dan oportunidad a todo el mundo. No simplemente al que sea "primo de" o "sobrino de" o tenga un título u otro" (empleado NEI-A).*

Un proceso de selección riguroso provoca al empleado una alta motivación y un compromiso con la empresa, ya que el empleado siente que forma parte de un equipo de élite (Pfeffer, 1998). La literatura ha encontrado que la selección es un antecedente del *engagement* que pueda sentir el empleado (Alfes *et al.*, 2013b).

Como consecuencia del resultado obtenido en el análisis de la política selectiva y la concordancia con la literatura genérica, podemos sugerir la siguiente propuesta para las NEI:

Propuesta 10: En las NEI, el examen de las capacidades del empleado en el proceso selectivo es un antecedente del *engagement* que siente, el cual le afecta positivamente.

### **5.2.3. Política de formación**

La formación que los trabajadores pueden conseguir en la empresa es señalada como un factor que proporciona un mayor *engagement* en su labor. Los empleados argumentan que la formación les supone una mayor facilidad para poder realizar sus tareas pudiendo ser más productivos. Además, la formación conlleva que el empleado se sienta más implicado, involucrado e interesado en el trabajo, experimentando un mayor conocimiento, significado, entusiasmo y orgullo en su labor. El empleado entiende la tarea que está realizando o simplemente se entrega totalmente porque está aprendiendo.

*"El aprendizaje hace que tengas más dedicación en tu trabajo" (empleado NEI-B).*

*"Lo que hace que yo esté motivada es [...] aprender. Aprender cosas nuevas. Ocurrió que yo llegué aquí y en la carrera no nos habían enseñado ni una factura, por ejemplo" (empleada NEI-B).*

*"Esto es un trabajo que trata muchos proyectos y hay cosas nuevas, incluso te vienen ideas nuevas. Son ensayos nuevos. Te apetece hacer cosas diferentes y aprender [...] nuevas técnicas. [...] Todo eso a mí me encanta, me entusiasma" (empleada NEI-F).*

*"Una de las cosas que me motivan para dedicarme a mi trabajo es cuando yo aprendo algo cada día. [...] A mí el aprender cada día, con la edad que tengo, es un aliciente y me motiva más" (empleado NEI-H).*

*"Es como si aquí estuviese haciendo un master continuamente. Sientes que estás ampliando tus conocimientos, te sientes realizado, que estás continuamente*

*aprendiendo. [...] Estar aprendiendo constantemente hace que te sientas más involucrado con tu trabajo” (empleada NEI-J).*

*“Me gusta trabajar, estar en activo. Pero, no trabajar en cualquier cosa, sino en algo que me aporte experiencia, valor y me interese. Este trabajo me interesa y se aprende mucho” (empleada NEI-J).*

*“Valoro que aquí a nadie se le pide saber ya trabajar cuando entra. Te formas dentro de la empresa misma. Lo que estaría bien es que te formaran, aparte de esa auto-formación [...], algo más formal con cursos y formaciones hechas por profesionales” (empleada NEI-J)*

De hecho, podemos apreciar que a un trabajador de la empresa B y a otro de la I la falta de formación adecuada les puede influir negativamente en el *engagement* que experimentan, ya que les dificulta realizar su trabajo.

*“Tu implicación puede ser negativa [...] si no encuentras una respuesta en tu formación, porque no tienes nada objetivo en lo que apoyarte [para realizar tu trabajo]. Afecta a las ganas, a lo concentrada que estás y a todo” (empleada NEI-B).*

*“Cuando tengo que resolver un problema sobre el que no sé conseguir información, dejo de estar concentrado. [...] Si hay que hacer una integración, por ejemplo, que tú no sabes nada de integraciones, eso me deprime” (empleado NEI-I).*

En los casos estudiados para esta investigación, la formación se implementa con prácticas tales como la formación reglada, la auto-formación, la formación por líder, la formación tutelada, el proceso de decisión acerca de la formación necesaria a implementar, la formación en idiomas, el manual del empleado, la jornada introductoria al nuevo empleado y la rotación de tareas.

De los comentarios de los empleados podemos deducir que la formación reglada que la empresa ofrece al empleado le motiva para sentir un mayor *engagement* en el trabajo.

*“Me gustaría asistir a cursos de formación de técnicas que no sé. Me gustaría que me lo pudiera ofrecer la empresa para formarme más. Eso me daría más entusiasmo” (empleado NEI-F).*

*“La formación real, ya sea a través de cursos online o con un profesor contratado por la empresa, hace que me motive muchísimo más” (empleada NEI-I).*

*“Valoro que te formaran de una manera más formal mediante cursos o con profesionales” (empleada NEI-J).*

*“El que la empresa me pague la formación hace que sienta implicación. Hace poco me pagaron un curso [...] de mi especialidad, de marketing. [...] A mí esas cosas son [...] las que me ayudan a estar implicada” (empleada NEI-J).*

*“Si tengo que echar horas para aprender, las echo. Sentir que para los que dirigen la empresa eso es importante, me motiva más. Asistir a jornadas, a cursos de formación, todas esas cosas” (empleada NEI-J).*

La información recogida en las entrevistas de los empleados muestra que la auto-formación está relacionada positivamente con el *engagement* que sienten en su trabajo. Ello es debido a que la propia realización de una tarea habitual o nueva implica una necesidad de aprendizaje de habilidades y capacidades para poder realizarla, lo cual motiva al empleado.

*"Al ser un proyecto nuevo, es un cliente nuevo, [...] con nuevos desafíos. [...] Son cosas que no hemos hecho nunca y tienes que investigar, aprender cómo hacerlo. [...] Eso motiva para avanzar" (empleado NEI-B).*

*"Con los proyectos que realizas aprendes y eso lo aplicas a tu tarea. Por eso, te apetece estar en ese proyecto, te apetece levantarte por la mañana, las ganas, seguir trabajando y llegar a casa y, como ayer, que me preguntaba cómo podría hacer esta tarea. Ayer a las once de la noche busqué una cosa que necesitaba hoy" (empleado NEI-C).*

*"Si es una tarea que [...] consideras que estás aprendiendo, que puedes dar mucho de ti, al final por iniciativa propia le dedicas más tiempo" (empleado NEI-C).*

*"Yo tengo ganas y energía cuando estoy aprendiendo en mi tarea y veo que el esfuerzo vale la pena y sobre todo cuando es una formación continua y siento que estoy aprendiendo con ello. Te motiva y, a la vez, te da más energía para seguir. [...] Eso es lo que me mueve ahora mismo. Siento, que estoy dispuesta a todo, pero si aprendo. [...] Estoy concentrada cuando aprendo de la tarea. [...] No me importa dedicar a mi trabajo muchas horas si sé que voy a aprender. Eso hace que te enganche" (empleada NEI-J).*

*"Vas aprendiendo con cada cosa que haces, con cada metodología nueva. Tienes ganas de aprender más. Dedicas más tiempo a cómo podrías mejorar esos resultados o a la manera de explicarlos. [...] Realmente lo que más te hace aprender es la práctica" (empleado NEI-J).*

*"Estoy concentrada cuando la tarea me gusta y cuando veo que la controlo y veo [...] que aprendo de ella. Entonces, sí que me pasa [...] rápidamente el tiempo" (empleada NEI-J).*

La formación por líder, donde la persona más capacitada en un tema enseña a otros compañeros, observamos que influye en el *engagement* que experimenta un trabajador de H.

*"Si hay una persona comercial que va a ir a Estados Unidos y va a hacer una demostración, es obvio que debe entender bien el producto y debe saber cada reactivo qué función tiene. Y eso creo que el laboratorio de producción hoy en día también puede asumirlo. Es decir, puede asumir una cierta labor de formación del personal interno. Desde la comprensión de la importancia que tiene el comercial bien formado y proactivo. [...] Esa colaboración hoy se hace, pero me gustaría que se fuera potenciando más. [...] Yo creo que la formación interna sería interesante porque, además, propiciaría una plataforma de encuentro entre diferentes departamentos y todos tendríamos una concepción más colectiva de lo que es el trabajo de la NEI-H" (empleado NEI-H).*

En cambio, de un comentario de un trabajador de J parece deducirse que la formación por líder no afecta a su nivel de *engagement*:

*"Hacemos pequeñas formaciones semanales que nos sitúan en las problemáticas de los demás y en otros proyectos diferentes. Pero, no siento que yo me implique más en el trabajo por hacer una formación."*

Finalmente, en lo que respecta a la formación tutelada, el proceso de decisión sobre la formación a implementar, la formación en idiomas, el manual del empleado, la jornada introductoria y la rotación de tareas no se ha encontrado evidencia en las entrevistas realizadas de que puedan estar relacionados con el *engagement* que experimente el empleado.

La formación influye positivamente en el *engagement* que puede sentir el empleado (Verreynne, Parker y Wilson, 2011; Karatepe, 2012; Alfes *et al.*, 2013a; Suan y Nasurdin, 2014; Van De Voorde, Van Veldhoven y Veld, 2016).

Los resultados hallados en nuestra investigación confirman este punto. Concretamente, los empleados han indicado que las prácticas referidas a la formación reglada, la auto-formación y la formación por líder se relacionaban positivamente con su nivel de *engagement*.

Los resultados de las entrevistas muestran una consonancia con la literatura general, que indica que la formación afecta positivamente al *engagement* del empleado. Parece lógico pensar que en caso de las NEI existen particularidades en la implementación de esta política, por lo que se puede proponer que:

Propuesta 11: Los empleados de las NEI perciben que la formación les afecta positivamente en su *engagement*. Concretamente, les afecta la formación reglada, la auto-formación y la formación por líder.

## DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN

La dimensión de la motivación del modelo AMO está compuesta por las políticas de gestión del rendimiento, remuneración, incentivos y seguridad laboral. Estas políticas pretenden influir en la motivación y el esfuerzo del empleado.

### 5.2.4. Política de gestión del rendimiento

La política referida a la gestión del rendimiento del empleado puede implementarse de manera formal o informal. De los comentarios de dos empleadas de la empresa B se vislumbra que la evaluación formal del rendimiento que tiene lugar en su empresa les afecta en el *engagement* que experimentan.

*"Si no se reconoce el trabajo muchas veces la motivación disminuye mucho. [...] Te digo el tema de la motivación o del reconocimiento del trabajo porque muchas veces he llegado a decir que aquí no se me tiene en cuenta. Eso es como si mi trabajo no sirviera" (empleada NEI-B).*

*"Nosotros registramos de forma periódica los resultados que estamos obteniendo. Si los resultados se mantienen, eso es como una retroalimentación: tú te sientes bien porque estás viendo que los resultados son positivos. Cuando se junta una racha en la que los objetivos son negativos, mis ganas descienden. [...] Por mucho que adores tu trabajo y te guste hacerlo, si no sientes que estás haciendo las cosas bien" (empleada NEI-B).*

Por otro lado, podemos observar que la evaluación informal que aplica la dirección de la empresa afecta a empleados de las empresas A, C, E, F y J.

*"Cuando haces las cosas mal, te dicen que las has hecho mal. Pero, cuando las haces bien, también te dicen que las has hecho bien. Eso no lo hacen en todas las empresas. Y eso te ayuda a seguir" (empleado NEI-A).*

*"Que te feliciten por algo, que te den la enhorabuena, que veas resultados, que funcionen las cosas, eso te anima, te da un impulso a seguir realizando tus funciones con más ganas. [...] Si te felicitan, vas a tener más ganas. [...] Creo que puede ser porque hasta hace poco estaba en prácticas. Es mi primer trabajo y no sé*

*si lo estoy haciendo bien o no. Es la primera vez que me pongo delante del ámbito laboral y no están los profesores para decirme si lo hago bien o mal” (empleada NEI-C).*

*“[El emprendedor] se pone firme cuando se tiene que poner, si alguna cosa no se ha hecho bien o si llevamos un tiempo sin conseguir realizar algo. Entonces, él dice que hay que hacerlo, pregunta que, por favor, le digamos qué ocurre. Pero, hay un equilibrio entre la firmeza y la flexibilidad que nos da. Esto también es un factor más para decir lo bien que se está aquí” (empleado NEI-E).*

*“Yo creo que es muy importante que la directora tenga en cuenta tu trabajo. Eso te hace estar más animada. Yo no soy de las personas que le gustan que estén todo el rato valorándote, pero en la actitud se nota si la directora está contenta o no contigo” (empleada NEI-F).*

*“También, el refuerzo positivo es importante. [...] Ahora se valoran mucho las cosas y cuando las haces. Cuando las haces mal se dice, pero cuando las haces bien se dice, también. [...] Es muy importante el feedback que recibas de dirección. Yo siempre pienso que, si una persona quiere que los trabajadores estén implicados, dedicados, debe conceder cierta flexibilidad y también reconocer las cosas importantes, porque tienes que aprender de tus errores. Pero, también es importante que reconozcan tus cosas buenas. Por ejemplo, si te dicen que este trabajo o este cliente les ha hablado muy bien de ti, felicitándote. Porque hace que, si te tienes que quedar hasta las 10 por ese cliente, te vas a quedar. Que, si es otra, a las seis se va. O sea, nadie te obliga a quedarte. Si te quedas es porque estás dedicada” (empleada NEI-J).*

*“Si tú dedicas muchas horas y no te dicen nada o te dicen que vaya fatalidad de trabajo, al final acabas por no dedicarle horas. Sientes que no están reconociendo tu trabajo. En cambio, si dicen que muy bien hecho o que nos ha felicitado el cliente, te sientes más orgulloso de tu trabajo y, al final, repercute en que la dedicación es mayor” (empleado NEI-J).*

*“Si sientes que tu trabajo es importante no solo para ti, sino para el resto, eso hace que te implique más, te sientes más integrado en un grupo, en un equipo. Hay más implicación cuando te sientes más parte de la empresa y piensas que tú eres también importante en la empresa. [...] Que estés valorado” (empleada NEI-J).*

La evaluación del rendimiento es una práctica que se relaciona positivamente con el *engagement* que experimenta el trabajador en su labor (Juhdi, Pa’wan y Hansaram, 2013; Suan y Nasurdin, 2014). En nuestra investigación, los entrevistados confirman que existe esa relación positiva entre la gestión del rendimiento y su *engagement*. Esta gestión puede ser realizada de manera formal o informal.

Como consecuencia de que los resultados de la investigación de la gestión del rendimiento concuerdan con la literatura de RRHH, podemos proponer que:

Propuesta 12: En las NEI, la política de la gestión del rendimiento del trabajador, que puede realizarse formal o informalmente, contribuye a su *engagement*.

### **5.2.5. Política de remuneración**

La política referida a la remuneración se implementa en las NEI estudiadas con prácticas referidas al nivel salarial del empleado y a la revisión del mismo.

Casi la totalidad de los empleados entrevistados no concede importancia al nivel salarial que reciben ni lo señalan como motivador para sentir *engagement*. Sin

embargo, podemos apreciar en los comentarios de empleados de las empresas H e I que la remuneración que reciben de la empresa les produce *engagement*, ya que lo consideran una motivación para realizar su trabajo.

*"Una de las cosas más importantes es el salario. Esto te motiva, por supuesto. Sería hipócrita decir lo contrario. Creo que a todo el mundo le motiva. A mayor nivel económico mayor estatus" (empleado NEI-H).*

*"No tengo la seguridad de que la compañía reconozca el esfuerzo de muchos años en este proyecto y el estancamiento salarial, sin duda, también me afecta" (empleado NEI-H).*

*"El tema económico, aunque no es lo que me mueve, siempre motiva" (empleado NEI-I).*

*"La remuneración es importante, pero no decisivo, ya que estar a gusto en la empresa y con mis compañeros es importante. [...] Si tuviera una mejora salarial me motivaría muchísimo más" (empleada NEI-I).*

Por último, se puede deducir de los comentarios de una empleada de F que una reducción de la remuneración que recibe actualmente provocaría una disminución del *engagement* que experimenta, si bien se siente satisfecha con el nivel actual de sueldo que percibe.

*"Si me bajarán la remuneración sería un punto negativo, porque para mí es un esfuerzo al tener dos niños y compaginarlo con el trabajo y poder pagar todo. Para mí es fundamental el trabajo. Si me bajarán el sueldo me bajaría el entusiasmo y todo. Estoy contenta porque está mi trabajo compensado con la remuneración" (empleada NEI-F).*

En cuanto a la práctica referida a la revisión salarial, un trabajador de la empresa I considera que su motivación decrece por el hecho de que la empresa no aplique esta práctica de manera proactiva, ya que las revisiones de sueldo ocurren solo bajo una negociación forzada por el empleado.

*"Hasta que no te quejas no te escuchan. [...] Yo no tengo por qué ser el que pida una revisión del sueldo. Ese tipo de cosas me desmotiva muchísimo" (empleado NEI-I).*

La remuneración está relacionada con el *engagement* que experimenta el empleado (Hu y Schaufeli, 2011; Juhdi, Pa'wan y Hansaram, 2013). En nuestra investigación hemos encontrado que el salario es interpretado como motivador por varios trabajadores, si bien estos, en general, han dado poca importancia al mismo. Además, se ha encontrado que el hecho de no aplicar las revisiones de sueldo reduce el *engagement* de un empleado.

Los resultados de las entrevistas muestran una consonancia con la literatura. Sin embargo, las particularidades de las NEI nos hacen sugerir la siguiente propuesta:

Propuesta 13: En las NEI, la remuneración está relacionada positivamente con el *engagement* del empleado. Sin embargo, la no aplicación de la práctica referida a la revisión de sueldo se relaciona negativamente con el *engagement* del empleado.

## 5.2.6. Política de incentivos

La política referida a los incentivos se implementa en las empresas analizadas con las prácticas relacionadas con las gratificaciones, la concesión de participaciones de propiedad, el desarrollo profesional del empleado y la compensación con otras prácticas.

La concesión de participaciones de propiedad de la empresa es considerada motivadora por uno de los empleados de G, ya que este siente como si la empresa fuera suya, por lo que tiene interés en que esta tenga éxito. Como este empleado comenta en relación a los factores que le afectan en su labor,

*"en mi plan de incentivos yo tengo una opción de compra sobre el 5% del capital de la empresa. Aunque esa opción aún no se ha ejecutado, yo siento que la empresa es mía [...] porque, en realidad, lo es. [...] Por eso, yo tengo un interés personal tasado y medido en que esto salga bien".*

El desarrollo profesional puede significar para el empleado un crecimiento jerárquico y un enriquecimiento en conocimientos. Tres empleados valoran los conocimientos que se derivan del desarrollo profesional y podemos apreciar que aumenta su *engagement*.

*"No me importa dedicar mucho tiempo, si sé que eso me hace mejorar profesionalmente a nivel de conocimientos. [...] En una empresa que no es tan grande es muy importante sentir que estás continuamente formándote y mejorando tus habilidades profesionales. Eso para mí es una locomotora que engancha. Toda esa dedicación, energía y horas que inviertes en tu trabajo sirven para la empresa, pero también para ti. Es sentir que estás aprendiendo continuamente y que están haciendo que aprendas y que les importa que estén formados sus trabajadores" (empleada NEI-J).*

*"Uno de los objetivos [del responsable de RRHH] es que cada empleado dentro de la empresa se desarrolle profesionalmente hacia lo que le atrae. [...] Eso aumenta mi implicación" (empleada NEI-J).*

*"Yo necesito ver que en mi trabajo también progreso, porque no concibo tampoco la NEI-H como una plataforma de estancamiento personal. Es decir, la NEI-H puede tener durante años ese mismo nombre y ser la misma empresa, pero dentro de esa empresa me gusta que, tanto mis compañeros como yo, experimentemos un cierto crecimiento personal" (empleado NEI-H).*

En cuanto al desarrollo profesional como crecimiento jerárquico, se vislumbra de las entrevistas que este es señalado como antecedente del *engagement* por una empleada de la empresa J. El crecimiento jerárquico, para esta empleada, va asociado a una mejor productividad.

*"Valoro las posibilidades que tienes de crecer hasta ciertos límites, porque hay un director, unos managers y los demás son consultores. Hay pocos niveles. No es que puedas subir más. [...] Decidir por ti mismo en un proyecto te hace dar un salto brutal en la calidad de lo que haces porque, de otra manera, sabes que alguien va a revisar tu trabajo y al final la culpa de que salga bien o mal no es totalmente tuya y trabajas a medio gas. Es decir, no lo das todo".*

En cambio, el crecimiento jerárquico no parece que influya en el *engagement* que siente un empleado de E. Como él mismo indica, ello es debido a la estructura muy plana que existe en la empresa.

*"Aquí la posibilidad de rango no existe, ya que somos muy pocos [empleados]. Aquí no somos jefes de departamentos, no tenemos división de clases" (empleado NEI-E).*

En la misma línea, una empleada de J prefiere la formación, antes que el crecimiento jerárquico. En el comentario de esta empleada podemos observar que hay prácticas que pueden ser reemplazadas por otras prácticas.

*"Yo no quiero subir. Quiero subir bien. No me importa subir dentro de muchos años. Me apetece, mientras esté aquí, hacerlo todo bien, aprender y formarme. [...] Tema de cargos no es. Si tuviese más años puede que pensara de otra forma. Pero, ahora mismo es aprender" (empleada NEI-J).*

Dos de los empleados entrevistados afirman que no conceden importancia a la remuneración, debido a que la empresa ofrece otras prácticas que compensan los salarios modestos que esta ofrece, las cuales apreciamos que influyen en el *engagement* que sienten en su trabajo. Estas prácticas les posibilita tener una calidad de vida laboral muy atractiva en la empresa o una valoración del trabajo realizado como empleado.

*"Lo que más me gusta de aquí es el sentirme bien. El salario no me preocupa" (empleado NEI-E).*

*"Reconocer el trabajo de la gente creo que es muy importante y hace mucho para la motivación. Más que un salario alto o beneficios. Simplemente que el trabajador sepa que están contentos con él" (empleada NEI-B).*

Una empleada que, en cambio, sí da importancia a la remuneración, afirma que le motivaría con una remuneración o bien mejorando la calificación profesional en su contrato. Esto evidencia, también, que las prácticas de RRHH en las NEI pueden ser sustitutivas.

*"Yo me motivaría muchísimo más a través de una remuneración o de una mejora de contrato, cambiando el contrato. Por ejemplo, yo que soy ayudante de programador, que me pasaran a programadora" (empleada NEI-I).*

Por último, un empleado de la empresa I, que por sus comentarios deducimos que también considera importante la remuneración para su *engagement*, valora más la formación que puede recibir a cambio de un salario modesto.

*"La verdad es que la remuneración tiene una importancia alta, pero no definitiva. Yo vine a esta empresa cobrando menos que donde estaba antes. Allí podría haber cobrado bastante más. Hasta que no cumpla 50 años, tengo 36, lo más importante es aprender y formarme. Luego, ya podré exigir" (empleado NEI-I).*

En cambio, no se ha encontrado evidencia en las entrevistas de que la remuneración adicional que puedan percibir los empleados en función del nivel de desempeño, de la consecución de objetivos o de ventas logradas pueda estar relacionada con la variable *engagement*.

Los resultados de nuestra investigación no son extraños a los que predice la literatura, ya que existen trabajos relacionando el desarrollo profesional con el *engagement* del empleado (Verreynne, Parker y Wilson, 2011). Del mismo modo, la literatura ha mostrado que las gratificaciones y el reconocimiento del esfuerzo del empleado predicen positivamente su *engagement* (Verreynne, Parker y Wilson, 2011; Alfes et al., 2013; Farndale y Murrer, 2015; Maden, 2015). También, las investigaciones han

encontrado evidencia de que los trabajadores pueden ser incentivados con prácticas no financieras, por ejemplo, recibiendo una formación y un desarrollo, un reconocimiento o trabajando en un buen ambiente laboral (Parus, 1999; Heneman, Tansky y Camp, 2000; Graham, Murray y Amuso, 2002; de Waal y Jansen, 2013). Por su parte, la literatura también predice que las prácticas de RRHH pueden ser sustitutivas (Lepak et al., 2006), lo cual se confirma con nuestros resultados, ya que varios empleados lo han indicado en las entrevistas.

Como consecuencia de los resultados obtenidos en el análisis de la política de incentivos y su efecto sobre el *engagement*, los cuales coinciden con lo previsto de la literatura, parece razonable pensar que en las NEI se dan particularidades que sugieren que:

Propuesta 14: En las NEI, la otorgación de participaciones de propiedad de la empresa y el desarrollo profesional contribuyen al *engagement* del empleado. Además, un mismo resultado de *engagement* puede ser conseguido con diferentes combinaciones de prácticas.

### 5.2.7. Política de seguridad laboral

Los trabajadores entrevistados valoran de forma distinta la seguridad laboral de continuidad en el empleo que la empresa puede proporcionarles. Observamos por los comentarios de una trabajadora de la empresa I que la seguridad laboral le influye positivamente en el *engagement*, ya que le hace sentirse bien y concentrada en su labor.

*"Por la concentración. Por saber que vas a estar aquí y por estar bien con una misma, no teniendo que pensar en que mañana no voy a tener trabajo, que no voy a poder pagar las facturas y cosas así" (empleada NEI-I).*

Sin embargo, otro trabajador de la misma empresa no valora la seguridad laboral, ya que considera que encontraría rápidamente otro empleo.

*"No tengo ningún problema en encontrar trabajo en el sector tecnológico en menos de un mes. Por eso, yo estoy tranquilo, esté donde esté (empleado NEI-I).*

La seguridad laboral en las NEI analizadas se implementa mediante la compensación con otras prácticas. Sin embargo, no se ha encontrado evidencia en las entrevistas con los empleados acerca de que la seguridad laboral pueda ser compensada mediante otras prácticas.

La literatura no parece haber estudiado la relación directa entre la seguridad laboral y el *engagement* (Bailey et al, 2017). En cambio, algunos estudios han encontrado una relación negativa entre la inseguridad laboral y el *engagement* (Mauno et al., 2005; 2007), mientras que otros no han encontrado una relación significativa (Stander y Rothmann, 2010).

Los resultados de nuestra investigación muestran que existe una relación positiva entre la seguridad laboral que proporciona la empresa y el *engagement* del trabajador. Teniendo en cuenta que no parece que existan trabajos que relacionan ambos conceptos, podemos sugerir que:

Propuesta 15: En las NEI, la seguridad laboral influye positivamente en el *engagement* del empleado.

## DIMENSIÓN DE OPORTUNIDAD

La dimensión de la oportunidad del modelo AMO incluye las políticas referidas a la involucración del empleado y al diseño del trabajo. Estas políticas permiten a los empleados realizar sus competencias y su esfuerzo a través de las oportunidades para desempeñar su trabajo.

### 5.2.8. Política de involucración

La involucración es implementada en las NEI estudiadas con prácticas referidas a la distribución de la información desde la dirección hacia los empleados, así como desde los empleados hacia gerencia. También, se implementa con las prácticas de la participación del empleado en la toma de decisiones, la estructura organizativa plana y la socialización.

En cuanto a la práctica referida a la distribución de la información desde la gerencia a los empleados, a partir de los comentarios recogidos en las entrevistas podemos deducir que a dos empleados les afecta positivamente en el *engagement* que experimentan en su labor, sintiendo involucración y confianza en la empresa.

*"Cuanta más comunicación haya [mejor]. Obviamente no se puede hablar de todo con todos en una empresa, pero sí que haya más comunicación entre nosotros. Que todos sepamos los proyectos que están en este momento en la empresa, aunque sea lo que hace cada uno. Eso hace que te involucres más en cómo va la empresa y no solo tu trabajo. [...] A mí me gusta saber cómo va todo" (empleada NEI-J).*

*"Si confías, si crees que el equipo es el correcto, que lo están liderando bien, que la estrategia es la correcta [...] suele ser un buen indicador de que las cosas se están haciendo bien y, por tanto, las ganas, la implicación y lo concentrado que pueda estar aumentan" (empleado NEI-C).*

Por otro lado, observamos que la deficiencia de información desde gerencia hacia los trabajadores reduce en ocasiones el *engagement* de los empleados, ya que no pueden realizar sus tareas y no se sienten integrados en la empresa.

*"Varía en función de cómo me siento dentro del proyecto. Si no tengo claro qué posición ocupo dentro de la empresa, siento que me limito a cumplir unas tareas para que el engranaje siga funcionando. [...] Que simplemente soy una pieza dentro de una máquina" (empleado NEI-C).*

*"Lo único que mina las ganas es desconocer que hay un problema en cualquier área de la compañía y no tener conocimiento temprano de eso para poder hacer una aportación que pueda resultar positiva para solucionar esa cuestión" (empleado NEI-H).*

*"Es la falta de comunicación desde lo que sería el núcleo central, los jefes y las responsables hacia el resto de la empresa. Si hubiera más comunicación todo el mundo estaría más implicado, se sentiría contento y partícipe. Si tú eres un ente aparte al que solo mandan tareas no sientes que haya que responder mucho por la empresa" (empleada NEI-J).*

*"Los conflictos de comunicación, que no sabes si este [empleado] ha hecho no sé qué, si el otro ha hecho aquello, te agotan" (empleada NEI-J).*

*"Si estoy trabajando en un proyecto haciendo pequeños trabajitos y luego no sé qué resultados ha habido o cómo ha ido, eso hace que no tenga una implicación tan grande" (empleado NEI-J).*

La información que la gerencia distribuye entre los empleados es implementada a través del contacto directo, de las reuniones y de los indicadores. Empezando por el contacto directo, podemos apreciar que la información afecta positivamente al *engagement* que sienten cuatro trabajadores, ya que al estar informados sobre la situación de la empresa les permite realizar su trabajo y se sienten más involucrados.

*"El saber bien lo que está pasando hace que te sientas más implicado con el día a día, o sea, se sabe hacia dónde va la empresa. Es decir, si yo tengo mejor información, primero sé mejor dónde estoy y segundo, me siento más responsable de lo que pase. En este sentido, nosotros llevamos a cabo un buen trabajo para eso" (empleado NEI-G).*

*"Estar informadas sobre la empresa sí que lo estamos. Sabemos cuál es la situación y eso también es un punto importante. A mí me gusta saber cómo está la situación para saber si está bien o mal" (empleada NEI-F).*

*"Después, en lo que respecta a estar concentrados en nuestro trabajo, nosotros, como te he dicho, somos una empresa pequeña. Por eso, la comunicación es bastante fluida y, por supuesto, esa comunicación no acaba en el momento que te vas de la oficina, sino que sigue estando ahí" (empleado NEI-G; los trabajadores de esta empresa están en contacto continuo con la gerencia mediante mensajería instantánea electrónica).*

Las reuniones que se realizan también son consideradas una influencia positiva en el *engagement* que experimentan en su labor tres empleados entrevistados. Esta información involucra a los empleados en la empresa. De esta forma, podemos vislumbrar de los comentarios de las entrevistas que dos empleados de la empresa B sienten *engagement* debido a las reuniones que efectúa su empresa. Estas reuniones son llamadas "estatus" y forman parte de la cultura de la empresa. Estos "estatus" tienen dos partes: primeramente, se realiza una sesión de trabajo, donde hay comunicación en los dos sentidos, desde gerencia hacia los empleados y desde los empleados hacia la gerencia. La segunda parte de la reunión tiene un carácter lúdico, en el que se procede a comer o cenar y luego realizar actividades de diversión. Uno de los trabajadores de B indica lo siguiente:

*"Una de las cosas buenas de aquí es que dos veces al año se hace un estatus de la empresa donde gerencia explica a todos cómo va la empresa a nivel financiero y de crecimiento. Eso te hace sentir parte de la empresa, te involucra en el éxito. La forma de mostrar los resultados hace partícipes a todos de la evolución de la empresa y que todos formamos parte del engranaje. Es algo muy positivo" (empleado NEI-B; los empleados entrevistados en esta empresa se refieren con la palabra "estatus" a las reuniones que realiza la gerencia con los empleados para analizar la situación de la empresa).*

La otra empleada responde al ser preguntada sobre qué factores le afectan en su trabajo que ...

*"los estatus que hacen para contarnos cómo van las otras áreas, para que estemos informados" (empleada NEI-B).*

También, de los comentarios de otro empleado de la empresa J podemos vislumbrar que siente un mayor *engagement* por las reuniones que realiza en su empresa:

*"Siento implicación cuando se hacen reuniones de equipo, donde las distintas partes de la empresa están igual de valoradas, donde los empleados pueden participar en cómo va la empresa, que se les explique. O qué proyectos se realizan. Un feedback de cómo ha ido todo. [...] Eso hace que te involucres más en saber cómo va la*

*empresa. La comunicación y el trabajo en equipo me parece lo más importante para la implicación” (empleada NEI-J).*

En cambio, ninguno de los trabajadores entrevistados ha indicado relación entre la distribución de la información a través de los indicadores formales que utiliza la empresa B y el *engagement*.

Numerosos trabajos han encontrado una asociación positiva entre la distribución de la información de la gerencia hacia los trabajadores y el *engagement* de estos (Sarangi y Srivastava, 2012; Suan y Nasurdin, 2014; Maden, 2015). Los resultados de nuestra investigación lo confirman. En las empresas estudiadas, los empleados relacionan positivamente la distribución de la información con su *engagement*. Concretamente, los empleados han señalado que la información a través del contacto directo entre gerencia y trabajadores y a través de las reuniones les influía positivamente en su *engagement*. En cambio, no se ha encontrado evidencia de que la distribución de la información a través de los indicadores formales se relacionara con su *engagement*.

En lo que se refiere a la comunicación vertical ascendente, es decir, desde los empleados hacia la gerencia, apreciamos en las entrevistas que es valorada por una empleada de J como generadora de *engagement*. Esta empleada considera que el hecho de que la responsable de RRHH escuche las opiniones de los empleados, incluido ella, repercute positivamente en su motivación al sentirse más valorada y respaldada.

*“El hecho de que tengan una persona de directora [de RRHH] que ha estado en nuestra situación, ha entendido y sabe cuál es nuestro trabajo y todas las dificultades que tenemos hace que, como mínimo, te sientas mucho más valorada por tu trabajo. Si tú tienes un refuerzo positivo de tu jefa, tu motivación es mucho mayor” (empleada NEI-J).*

La comunicación vertical ascendente puede ser implementada con el contacto directo, las reuniones, las entrevistas personales entre el empleado y la gerencia, los informes y las encuestas. Empezando por el contacto directo, un empleado de la empresa A considera que el emprendedor o gerente está dispuesto a dedicarle atención para cualquier necesidad que tenga. Como el empleado indica al preguntarle qué factores influyen en su trabajo,

*“la comunicación. En esta empresa cualquier cosa que necesite [...] se lo puedo consultar a [el gerente]. Y con el emprendedor, cualquier momento que necesites hablar con él, [...] no es que tengas que llamar a un secretario o secretaria y esperar a que te den cita o llegar a una sala y esperar. No. Es directo.”*

Las reuniones que organizan las empresas son también prácticas comunicativas del empleado hacia la dirección. Las reuniones son aprovechadas para exponer las inquietudes que puedan tener los empleados. A través de los comentarios de las entrevistas vislumbramos que la comunicación que se produce en estas reuniones, donde se escucha al empleado, influye positivamente al *engagement* que experimenta una empleada de B.

*“Cuando nos reunimos, no las reuniones por tonterías, sino que aquí hacemos un estatus de empresa dos veces al año. El evento es bastante motivador. [...] El hecho de que te dediquen esa atención es fundamental. El trato personal. En la dedicación es fundamental que si tengo un problema en el trabajo me escuchen. [...] Es fundamental escuchar unas palabras de vez en cuando. [...] Cuando hay un problema o quieres cambiar algo, que lo puedas decir y que te escuchen con seriedad” (empleada NEI-B).*

Otra forma de fomentar la comunicación vertical ascendente son los informes internos. Podemos deducir de la entrevista que a una empleada de B le influía positivamente en su *engagement*, ya que notaba que la dirección se preocupaba por los empleados. Como ella comenta referida a los informes internos,

*"hay un apartado de aportaciones, sugerencias y comentarios. El gerente lo lee y siempre contesta. [...] Yo, por ejemplo, una vez puse menos puntuación pensando que no me iban a decir nada y [el emprendedor] se sentó conmigo, me preguntó qué me pasaba. Era por un tema personal. Enseguida él se preocupó y eso significa muchas cosas. Muchas cosas" (empleada NEI-B).*

Por último, en las entrevistas a los empleados no se ha detectado evidencia de que las prácticas comunicativas ascendentes referidas a las entrevistas personales ni a las encuestas tengan una relación con el *engagement* que experimentan.

La comunicación vertical ascendente es una práctica que la literatura ha relacionado positivamente con el *engagement* del empleado (Robinson, Perryman y Hayday, 2004, c.d. Alfes *et al.*, 2013b; Reissner y Pagan, 2013). Nuestra investigación concuerda con lo predicho por la literatura, ya que los empleados entrevistados valoran de forma positiva para su *engagement* la comunicación que existe hacia la gerencia. Los empleados de las empresas han indicado que experimentan un mayor *engagement* a través de la misma comunicación, que puede implementarse mediante el contacto directo, las reuniones y los informes internos que van dirigidos a la gerencia.

Como hemos indicado anteriormente, la política referida a la involucración del empleado también puede ser implementada a través de la práctica de la participación del empleado en la toma de decisiones. Observamos que cuatro empleados consideran que esta práctica influye positivamente en el *engagement* que sienten en su trabajo, ya que pueden expresar su opinión, se cuenta con su aportación y estas son valoradas positivamente por la dirección de la empresa. Por ejemplo, al preguntarles qué factores influyen en su labor, estos responden que,

*"se cuenta bastante con la opinión de los empleados. Somos una plantilla muy joven y todos intentamos aportar. [...] Que te tengan en cuenta para decisiones de la empresa te ayuda a implicarte más. [...] El hacer una reunión cuando entra un proyecto para ver qué podemos ofrecer a este cliente, cómo podemos hacer esto. Tú puedes aportar, se te escucha. Todo el mundo estamos como en igualdad de condiciones. [...] Todas esas cosas son las que creo que te ayudan a motivarte" (empleada NEI-J).*

*"Tenemos mucha libertad en cuanto a [...], por ejemplo, si tú tienes una sugerencia no te van a decir que no vale. Si realmente no vale te dirán que podríamos hacerlo de otra forma" (empleada NEI-B).*

*"Si yo veo un curso que quiero hacer lo comento y lo hago. No es que digan [los gerentes] que vamos a hacer un curso de tal y que quién se apunta. Si yo quiero hacer uno, lo comento y, si es interesante, se acepta. Tengo esa posibilidad de proponer formación" (empleada NEI-B).*

*"Que [el emprendedor] nos escuche cuando hablamos, que nos dé la posibilidad de poder hablar, de poder aportar nuestras ideas" (empleado NEI-E).*

La literatura ha demostrado que la participación en la toma de decisiones se relaciona positivamente con el *engagement* del empleado (Farndale y Murrer, 2015; Van De Voorde, Van Veldhoven y Veld 2016). Los empleados entrevistados también muestran

que la participación les influye positivamente en el *engagement* que sienten en su trabajo.

La estructura jerárquica plana también es una práctica utilizada por las NEI analizadas para lograr la involucración del empleado. La estructura jerárquica plana se relaciona positivamente con el *engagement* de los trabajadores, ya que estos valoran que apenas haya diferencias de estatus entre la gerencia y los empleados, estando aquella muy accesible para cualquier comunicación. Además, los empleados notan una sensación de equipo donde todos aportan valor a la empresa y donde no hay competición interna por los puestos de trabajo. De esta forma, preguntados los empleados sobre los factores que influyen en su labor, cinco de ellos responden lo siguiente:

*"Está todo muy abierto y muy cercano. Tanto [el emprendedor-1] como [el emprendedor-2] no es como que son los dueños y luego está la gente por debajo, sino que es como un equipo. Eso hace mucho. Mucho" (empleada NEI-B).*

*"Se puede comunicar todo, lo que te gusta y lo que no y no por eso es malo o bueno sino, simplemente, si te gusta o no. Y se puede valorar, analizar y conversar. Compartimos con ellos [con la gerencia]. Es a todos los niveles. Hacia arriba, hacia abajo, hacia los lados. [...] Los emprendedores dicen que decidamos, que aportemos, que tomemos nuestra decisión, lo que creamos oportuno. Lo valoras y lo comentas. Eso es importante. [...] Eso es algo que veo aquí, comparado con otras empresas" (empleada NEI-B).*

*"Me gusta que no haya una estructura jerárquica muy definida. Que haya una cierta democracia o permeabilidad en las relaciones entre compañeros para que todo el mundo sienta que no tiene barreras a la hora de aportar soluciones a los problemas, procurando un avance" (empleado NEI-H).*

*"El trabajar en equipo, el tener la posibilidad de que nadie sea líder, trabajar con personas que sumemos todas por igual. Ese sentimiento de colaboración y de compañerismo es algo que, de no ser así, minaría mi actividad. [...] Aquí trabajamos codo con codo y creo que es algo que nos da valor a la compañía. Y a mí personalmente me motiva mucho. [...] Si no fuera un trabajo así, sino que fuera mucho más individual o de presentar resultados individuales, eso minaría. Me motiva el dar un resultado global, de esfuerzo de todos" (empleada NEI-H).*

*"El modelo de esta empresa me gusta. Una empresa pequeñita donde más o menos estamos todas al mismo nivel. No hay competición interna en el sentido de alguien querer el puesto de otro o ser más que él" (empleada NEI-J).*

La estructura jerárquica plana se implementa en las NEI estudiadas con la disposición de los empleados en salas diáfanas, la colocación del puesto de trabajo del emprendedor o gerente junto a los empleados y la inexistencia de trato o rasgos distintivos.

Por la información recogida en las entrevistas podemos deducir que el hecho de que los puestos de trabajo están en salas diáfanas influye a dos trabajadores en el *engagement* que sienten, ya que la inexistencia de barreras físicas aumenta la relación con las demás personas mejorando la comunicación. Además, la disponibilidad de un espacio amplio y abierto favorece el *engagement* al ser más favorable para realizar el trabajo. Como indican los empleados al preguntarles sobre los factores que les afectan en su trabajo,

*"me importa muchísimo que no haya barreras físicas ni psicológicas y que haya un grado de compromiso y un esfuerzo colectivo por sacar las cosas adelante. [...] Físicamente lo hacemos porque trabajamos en un espacio diáfano, donde las conversaciones son comunes. Dentro de la jornada laboral se propicia un espacio común donde es posible tratar los temas que se van produciendo, lo cual hace que la capacidad de reacción de todos sea bastante rápida para resolver un tema. Y cada uno está aportando su punto de vista" (empleado NEI-H).*

*"El lugar de trabajo me da más energía si es diáfano, limpio y espacioso. Además, esto lo hemos vivido recientemente, ya que hasta hace poco estábamos allí [en otra oficina enfrente] aglutinados. El cambio lo he notado muchísimo en la energía" (empleada NEI-B).*

En cambio, para tres empleadas el hecho de disponer sus puestos de trabajo en salas diáfanas disminuye su nivel de absorción debido al ruido ambiental.

*"Hay momentos del mes que es imposible hacer una tarea media hora seguida, porque enseguida suena el chat, hay gente que viene, ruidos o compañeros hablando. Estar en ambiente abierto para mí es fatal" (empleada NEI-B).*

*"Somos mucha gente en un espacio muy abierto y es muy fácil despistarse. La centralita, hay llamadas, a lo mejor la persona que tienes al lado está hablando, te preguntan algo, tú respondes. [...] Muchas veces es difícil concentrarse en lo que realmente estás haciendo" (empleada NEI-J).*

*"La oficina es un espacio diáfano y, a veces, como somos mucha gente, el murmullo hace que dejes de estar concentrada" (empleada NEI-J).*

Por otro lado, un empleado de E considera que la ubicación del puesto de trabajo del emprendedor junto al de los empleados, como si fuera un compañero más, es un factor que apreciamos que influye en su nivel de *engagement*.

*"Todos estamos prácticamente al mismo nivel. Hasta el gerente está sentado con nosotros. Estás cerca con todo el resto del grupo, nunca te alejas o te aíslas. Eso te hace estar bien. [...] El jefe [el emprendedor] tenía un despacho ahí detrás que lo hemos convertido en almacén. Es decir, él mismo decide no apartarse del grupo, se integra con nosotros. Eso es otro factor" (empleado NEI-E).*

De las entrevistas podemos deducir que la inexistencia de trato o rasgos distintivos entre el emprendedor y los empleados también afecta positivamente al *engagement* de un empleado de E.

*"La verdad es que él [el emprendedor] es así. Muy bueno. Confía en nosotros. Nunca le he visto enfadado con nadie, como pasa en muchas otras empresas. Yo creo, que eso es lo más importante. [...] Somos todos un equipo" (empleado NEI-E).*

La literatura no parece haber estudiado la relación existente entre la estructura jerárquica plana y el *engagement* del empleado. En nuestra investigación en las NEI estudiadas, el empleado indica que siente *engagement* que procede de esa estructura plana que existe en este tipo de empresas. Los empleados perciben la estructura jerárquica plana mediante la disposición de estos en salas diáfanas, por el hecho de que el empresario, el gerente o el responsable de RRHH tenga su puesto de trabajo junto con los empleados y por la inexistencia de trato o rasgos distintivos entre la gerencia y el empleado. Sin embargo, hemos encontrado trabajadores que indican que la disposición de los mismos en salas diáfanas disminuía su *engagement*.

La práctica referida a la socialización también forma parte de la política de involucración del empleado. En las NEI estudiadas la socialización es implementada a través de la puesta a disposición de los empleados de rincones de descanso en las empresas, las reuniones informales, la organización de actividades lúdicas como campeonatos de fútbolín, las sesiones motivadoras, los grupos de trabajo, la jornada introductoria al nuevo empleado y la rotación de tareas.

Comenzando por las reuniones informales, los emprendedores o gerentes suelen organizar comidas, cenas o bien ir de fiesta con los empleados. Vislumbramos de las entrevistas que estas reuniones afectan al *engagement* que sienten dos trabajadores de B, que indican que les motiva y favorece las relaciones entre las personas. Concretamente, uno de ellos indica lo siguiente:

*"La buena relación de los compañeros, del equipo en general, siempre ayuda a estar motivado. [...] Las relaciones] son fluidas, ya que todos somos de edades parecidas. Hay buena sintonía entre todos y con el jefe del proyecto. Las relaciones son buenas y el comer todos juntos siempre ayuda a fomentar [las relaciones]. Es algo que me da ganas" (empleado NEI-B).*

Notamos que a la otra empleada la socialización también influye en su *engagement*, cuando se le pregunta sobre los factores que le afectan en su trabajo:

*"Las cenas de empresa, que hacemos dos veces al año, que es todo como muy de grupo. [...] También, hacemos grupos de trabajo. Yo estoy en [el grupo de] comunicación interna y nos dejan decorar para Navidad, para Halloween y hacemos amigo invisible. Todas esas cosas que hacen piña con la gente y te permiten conocer también a la gente en el plano personal y ayudan al buen ambiente de trabajo. Por ejemplo, ahora los jueves hemos hecho los jueves de cervezas para después del trabajo" (empleada NEI-B).*

Como hemos observado en el segundo comentario, la empleada también reconoce que el grupo de trabajo donde ella toma parte favorece su *engagement*.

En cuando a otras actividades socializadoras, hemos encontrado que a uno de los empleados de la empresa E los campeonatos de fútbolín a los que juega le hacen sentir un mayor vigor, ya que le sirve para descansar y volver con más energía a su trabajo. Como él indica hablando de su energía,

*"es bastante alta porque tenemos un descanso a la hora del almuerzo. Ya sabes que tenemos el fútbolín. Siempre echamos una partida y desconectamos la mente. [...] Eso se alarga o se acorta dependiendo del trabajo que tengamos o de cómo estemos."*

Por otro lado, podemos deducir que a un empleado de la empresa B y a otro de la J las sesiones motivacionales que organiza la gerencia les genera un mayor *engagement*, ya que favorecen las buenas relaciones entre la plantilla. Como ellos indican cuando se les pregunta por los factores que les afectan en su trabajo,

*"el ambiente de trabajo y con los compañeros es bueno. Incluso, la empresa fomenta las buenas relaciones haciendo un par de cenas, con eventos. Uno en invierno y otro en verano. Eso fomenta el que te encuentres a gusto en la empresa" (empleado NEI-B).*

*"Por ejemplo, cuando se hacen reuniones motivadoras. Son unas reuniones con todo el equipo entero. Nos vamos, incluso, fuera de aquí. Yo creo, que todas esas reuniones que hacemos producen un cambio de ciclo. Una cosa de decir que*

*empezamos otra vez. Te ayuda a estar con la gente, a deshacer cosas que las tienes y no nos las decimos y van quemando” (empleada NEI-J).*

Finalmente, no se ha encontrado evidencia de una relación entre el *engagement* de los empleados y las prácticas socializadoras referidas a la disposición en las empresas de rincones de descanso a modo de cafetería, la jornada introductoria que se ofrece al empleado el primer día de trabajo ni la rotación de tareas.

La socialización influye positivamente en el *engagement* del empleado (Lewis, Thomas y Bradley, 2012). En nuestra investigación los entrevistados han indicado que la socialización influye positivamente en su *engagement*. Concretamente, las cenas, las comidas, las reuniones motivadoras, los campeonatos de fútbol y los grupos de trabajo que se forman en la empresa son los factores que señalan en las entrevistas.

Como consecuencia de los resultados obtenidos en el estudio de la política de involucración y su coherencia con respecto a la literatura genérica, parece lógico pensar que en las NEI se dan particularidades que afectan al *engagement* del empleado. Ello nos permite sugerir que:

Propuesta 16: En las NEI, la distribución de la información desde gerencia hacia los empleados, que se realiza mediante el contacto directo y las reuniones, se relaciona positivamente con el *engagement* de los mismos. En cambio, una deficitaria distribución de la información desde gerencia hacia los empleados se relaciona *negativamente* con su *engagement*. También, la comunicación vertical del empleado hacia la gerencia, llevada a cabo mediante el contacto directo, las reuniones y los informes internos, contribuye a su *engagement*. La participación del empleado en la toma de decisiones, la estructura jerárquica plana y la socialización se relacionan igualmente de forma positiva con su *engagement*.

### **5.2.9. Política de diseño del trabajo**

Las NEI estudiadas implementan la política del diseño del trabajo a través de prácticas de RRHH referidas a la autonomía del empleado, al trabajo por objetivos, a la flexibilidad laboral, a la rotación de tareas y a la adaptación de los puestos de trabajo.

De la información recogida en las entrevistas vislumbramos que la autonomía afecta de forma positiva al *engagement* que experimenta el empleado, ya que este tiene libertad para organizarse el orden de realización de sus tareas. Como indican los trabajadores cuando se les pregunta acerca de los factores que les afectan en su trabajo, estos responden lo siguiente:

*“La flexibilidad, las tareas, el poder de decisión, poder opinar, poder realizar mi trabajo de la manera que yo considero más oportuna. Eso es muy importante. [...] Tengo poder de decisión sobre cómo invertir mi tiempo, por ejemplo, investigando este país o el que yo considere” (empleada NEI-B).*

*“El tener cierta autonomía para decidir yo cómo hago las cosas. [...] Tener autonomía para decir qué camino sigo” (empleada NEI-B).*

*“Aquí, como puedo hacer “lo que quiera”, siempre cumpliendo objetivos, se me pasa el tiempo muy rápido. Llega la hora y siempre solemos quedarnos más tiempo” (empleado NEI-E).*

*"Ahora estamos haciendo la parte de marketing de la empresa, de redes sociales. [La responsable de RRHH] me está dando más autonomía en algunas partes y eso lo coges con más energía y con más ganas" (empleada NEI-J).*

*"Sentir que tengo autonomía, [...] que me pueda gestionar yo el tiempo que tengo que dedicar a cada parte de un proyecto. También, que me haga un poco responsable de ese proyecto. [...] Tienes más dedicación si tienes un proyecto desde el principio hasta el fin" (empleada NEI-J).*

*"Estás muy alerta y con muchas ganas, porque tienes responsabilidad y estás muy atento a todo lo que tienes que hacer" (empleado NEI-J).*

*"Aquí somos muchos equipos y todos se personifican en un solo trabajador. Yo soy responsable de mi propio departamento. [...] Esa responsabilidad me genera muchas ganas de trabajar. [...] Las ganas de que vaya adelante y la responsabilidad son muy altas. Eso afecta muy positivamente en mis ganas" (empleado NEI-C).*

*"Estoy segura de lo que hago porque tengo mucha experiencia [...] y sabes que lo vas a sacar adelante y no va a haber ningún problema. Sabes que confían en ti y eso hace que todavía trabajes mejor. Todo eso afecta positivamente a mi dedicación" (empleada NEI-F).*

Sin embargo, a una trabajadora de la empresa J no parece afectarle que goce o no de autonomía en su trabajo. Como ella indica,

*"a veces, el superior sí que te dice que tienes que hacer esto y entregarlo esta semana, el viernes a las cinco. Y otras veces da igual, eres tú mismo. En este caso, mi concentración es parecida cuando alguien me lo manda que cuando me lo mando yo misma, la verdad. Si yo digo que tengo que concentrarme porque tengo que hacer esto y yo gestiono mi tiempo, estoy igual de absorta que si me lo pide mi jefa y es para mañana."*

La autonomía ha sido relacionada positivamente con el *engagement* del empleado (Karatepe, 2012; Maden, 2015). Los resultados de nuestra investigación en empresas NEI, por una parte, confirman estos resultados, ya que los entrevistados han indicado que la autonomía les afectaba positivamente en su nivel de *engagement* que sienten en su trabajo, aunque una trabajadora ha indicado que no le afectaba.

Por otro lado, podemos deducir que el trabajo por objetivos influye positivamente en el *engagement* que sienten los empleados, ya que los objetivos suponen tener el trabajo organizado y tener especificado lo que el empleado debe conseguir con su trabajo. Además, suponen la exigencia al empleado de un cierto esfuerzo por su parte realizando unas tareas determinadas. En definitiva, el empleado trabaja con la mirada puesta en un fin y no en realizar una cantidad determinada de horas.

*"La posibilidad de gestionar mi tiempo y mi trabajo como yo quiera me da ganas. La priorización de tareas, la flexibilidad horaria, la disponibilidad de gestión del tiempo. Por ejemplo, a las once de la mañana tengo que ir al médico y en vez de ir con papeles y pedir permiso, sino simplemente me voy y por la tarde hago una hora más o lo que haga falta. Es el ir por objetivos y no por estructuras rígidas de tiempo de hacer ocho horas al día. Los objetivos los cumples y ya has cumplido" (empleada NEI-B).*

*"Yo soy una persona que funciona bien a altos niveles de estrés [...] a la hora de que haya que acabar algo en una fecha límite y vas apurado de tiempo. No me importa enfrentarme a eso ni quedarme hasta las cuatro de la mañana" (empleado NEI-D).*

*"Para estar enérgica yo necesito saber qué voy a hacer. [...] Es decir, necesito tener mi planning y saber lo que voy a hacer de lunes a viernes. [...] Sé lo que tengo que sacar de trabajo a la semana y saber que el viernes se ha hecho lo que se había planificado" (empleada NEI-F).*

*"El trabajo con fechas de entrega, deadlines apretados, también es un factor importante. [...] Porque, a pesar de que se supone que hay que trabajar igual todos los días, el tener una fecha de entrega a la vista y que sea próxima hace que se focalicen más los esfuerzos y que este sea más finalista y menos de transición" (empleado NEI-G).*

*"Si en un trabajo normal entra un proyecto que hay que entregar en tal fecha con el estrés que eso conlleva, eso implica que hace falta dedicarle más tiempo" (empleado NEI-H).*

*"Al final tienes que sacar el trabajo y ya está. No se te exige nada más. No se te exige que hagas ocho horas porque si hay que hacer doce también las harás. [...] Esto ayuda a motivarte" (empleada NEI-J).*

También, preguntado a un empleado de la empresa E sobre qué le afecta en su trabajo, el empleado responde que, ...

*"la libertad de trabajo. No es un trabajo en el que el jefe esté encima de ti todo el rato mirándote con lupa todo lo que haces. Tienes unos objetivos y tú te administras el tiempo como más te conviene. [...] Los objetivos son semanales y tú te lo vas administrando por días como te viene bien" (empleado NEI-E).*

Finalmente, en las entrevistas a los trabajadores no se ha encontrado evidencia de que la gestión de los objetivos, ya sea esta formal o informal, esté relacionada con el *engagement* que experimentan en su labor.

El trabajo por objetivos está relacionado positivamente con el *engagement* del empleado (Medlin y Green, 2009). Los resultados hallados en nuestra investigación confirman esta relación, ya que los empleados han indicado que el trabajo por objetivos influye de forma positiva en su *engagement*.

En lo que respecta a la práctica referida a la flexibilidad laboral y familiar, esta puede ser implementada mediante la flexibilidad horaria, el control formal de las horas de trabajo, la posibilidad de poder realizar el trabajo fuera de las instalaciones de la empresa y, por último, la posibilidad de una bajada temporal del rendimiento del empleado.

Comenzando por la flexibilidad horaria, observamos que un empleado de la empresa E siente *engagement* por el hecho de que el emprendedor le permita tener un horario totalmente flexible, con lo que puede decidir las horas que trabaje cada día con la condición de que cumpla sus objetivos. Como el empleado relata al preguntarle sobre los factores que le afectan en su trabajo,

*"[el emprendedor] no nos pone restricciones de horario. Él dice que con tener las tareas hechas le da igual que un día entremos a las diez, que salgamos a las siete, entremos a las ocho y media de la mañana y salgamos a la noche. Es más, nos ha llegado a decir que, aunque no hagamos las ocho horas, mientras realicemos las tareas que tengamos estipuladas para esa semana, le sirve" (empleado NEI-E).*

Si bien este horario es flexible, el emprendedor puede exigir al empleado la realización de una cantidad de horas semanales determinada. En este caso, el empleado tiene flexibilidad a la hora de ajustarse sus horarios laborales de acuerdo a sus necesidades

personales y laborales, lo cual le influye positivamente en el *engagement* que siente realizando su trabajo. Como relatan los empleados cuando son preguntados acerca de los factores que les influyen en su labor, estos responden lo siguiente:

*"Nos cuidan muy bien en la empresa en el sentido de la conciliación. Es decir, si yo necesito un día dos horas para hacer un trámite en el ayuntamiento, solo tengo que decirlo. [...] El horario se ajusta a lo que todos queremos y a lo que nos interesa. Este tipo de cosas hace que te implique más"* (empleado NEI-A).

*"Tenemos total flexibilidad horaria. Cualquier cosa que tú necesites hacer o si tienes un obrero en casa, puedes ir y volver y nadie te va a preguntar dónde vas"* (empleada NEI-B).

*"Puedes hacer 35 horas y la semana que viene 45. Esto es totalmente libre. Incluso intentar hacer la trampa de voy a hacer una hora de menos y voy a poner una demás, ¿para qué? Si a nadie le importa, mientras hagas el trabajo. Con estas cosas tú piensas que por qué no le vas a dar [a la empresa] el máximo tuyo, también"* (empleada NEI-B).

*"El tema de flexibilidad en tu trabajo significa que un día muy bueno te puede apetecer trabajar 10 horas y al 100%. En cambio, otro día te puedes levantar por la mañana y decir que te apetece más hacer deporte o después de comer ir a la playa, porque al día siguiente serás más creativo. Tienes ese poder de decisión"* (empleada NEI-B).

*"El horario también me da bastantes ánimos porque es flexible. Yo hago una jornada intensiva descansando media hora más o menos porque así me permite salir antes y poder ir a por las niñas al colegio. Tener un trabajo que no saliese a media tarde me vendría mal. [...] Si tengo que salir antes luego lo recupero otro día y no tengo ningún tipo de problema. [...] Si me cambiaran el horario desde luego que tendría menos ganas, porque tendría que reorganizar mi vida"* (empleada NEI-F).

*"Luego, el horario es bastante flexible. No están mirando a ver cuándo llegas, lo cual me ha provocado estrés en otros trabajos. Tienes margen de llegar más tarde y no pasa nada, porque luego me iré más tarde. Eso influye un montón a la hora de trabajar"* (empleada NEI-F).

*"Aquí hay que hacer 40 horas a la semana. [...] Desde un principio me dieron total libertad para gestionarme yo mis horarios. Es una cosa que no me ha pasado nunca en ninguna empresa y eso lo valoro mucho. [...] Esto me da ánimos para dar cosas por la empresa y seguir trabajando en ella"* (empleado NEI-D).

*"La posibilidad de la flexibilidad de horario me ayuda a conciliar los horarios de guardería y demás con el trabajo que desarrollo en la empresa. Se compensa por los extras que luego hacemos en horario personal. Eso ayuda a que mi vínculo con la empresa sea bueno y no me genera estrés"* (empleada NEI-H).

*"Si tengo un problema familiar o de lo que sea, sé que entro en el despacho y digo lo que me pasa [...] y no tengo que traer un justificante. Sé que la empresa confía en mí y si estoy haciéndolo es porque realmente lo necesito. Son pequeñas cosas que valoras. O la conciliación familiar. Hay gente que tiene niños y si esta tarde tienen función de teatro del colegio del niño te dicen que sí y no que mañana te quedas tres horas más. Esas cosas se agradecen. [...] Son las que te ayudan a motivarte"* (empleada NEI-J).

*"Por ejemplo, la "flexibilidad de horarios". Yo llevo a los niños al colegio por las mañanas y demás. Siempre hay colas para llegar aquí [al recinto donde está localizada la empresa]. Nunca me han dicho nada si yo he llegado a las nueve,*

*nueve y media o diez. Esa flexibilidad hace que tú estés mucho más motivada. Solo el hecho de que tuviese que pensar que tengo que llegar aquí a las nueve en punto me produciría un estrés en el trabajo que ya no tendría ni energía, ni motivación, ni nada (empleada NEI-J).*

Por otro lado, el control formal de las horas de trabajo que realizan los empleados no parece afectar a estos en el nivel de *engagement* que experimentan en su trabajo en la empresa D.

*"La gestión de las horas no creo que me afecte porque yo, aparte de meterlo en la herramienta [de control de tiempos de las tareas] de la empresa, también me lo apunto por mi cuenta [...] para saber en qué he dedicado el tiempo" (empleado NEI-D).*

*"No me importa mucho. [...] Me podría influir si yo interpretara que me quita tiempo para hacer otras cosas que forman parte de mi trabajo. Me molestaría, en principio, si tengo que sacar un pedido para un cliente y esto me lo retrasaría, porque entiendo que la prioridad es sacar el pedido" (empleado NEI-D).*

En cuanto a la posibilidad de desarrollar el trabajo fuera de la empresa, podemos deducir de los comentarios de las entrevistas que a tres empleados esto les produce *engagement*, ya que tienen libertad para elegir el lugar donde realizar su labor.

*"Yo un día puedo decir a [el gerente] que trabajo desde casa porque me tengo que ir al médico a las once y puedo hacerlo sin problema. Es tan flexible que me deja trabajar desde casa, si quiero. Lo que pasa es que me siento más cómodo trabajando aquí [en la empresa] porque tengo todo el equipo y podemos preguntarnos cualquier duda, además que te socializas" (empleado NEI-E).*

*"La flexibilidad. Si tenemos que salir algún día por lo que sea o algún día queremos no venir de casa, no hay ningún problema" (empleado NEI-E).*

*"Para poder estar absorta en mi trabajo tengo que trabajar desde casa. Aquí no puedo porque tengo 1000 interrupciones. No puedo. De hecho, la semana pasada no, la otra y la semana que viene, que tengo que entregar unas cosas, me quedaré en casa. [...] Porque en la oficina no puedo. Podría, pero tardaría diez veces más que si lo hago en casa (empleada NEI-J).*

Por otro lado, el gerente de F permite la bajada temporal del rendimiento de un empleado debido, por ejemplo, a no haber podido descansar la noche anterior por circunstancias familiares. Sin embargo, en las entrevistas a los empleados no se ha encontrado evidencia directa de que este hecho esté relacionado con el *engagement* que puedan sentir.

La flexibilidad laboral y familiar está positivamente relacionada con el *engagement* que el empleado puede sentir en su trabajo (Richman *et al.*, 2008; Timms *et al.*, 2015). Los resultados obtenidos en nuestra investigación muestran que los trabajadores sienten una relación positiva entre la flexibilidad laboral y familiar y su *engagement*. La flexibilidad laboral y familiar produce *engagement* al empleado mediante la libertad horaria total o bien, condicionada a la realización de una cantidad determinada de horas semanales y la posibilidad de realizar su trabajo de forma remota. En cambio, no afecta a los trabajadores el hecho de que las horas se controlen formalmente.

Por otro lado, no se ha encontrado evidencia de que la posibilidad que ofrece la empresa de una bajada temporal del rendimiento del empleado, debido a motivos familiares, pueda influir en su *engagement*.

Por último, las prácticas de rotación de tareas y de adaptación de los mismos no han sido relacionadas por los empleados entrevistados con su *engagement*. No obstante, la literatura sí que ha encontrado relación entre la adaptación persona-puesto de trabajo y el *engagement* (Juhdi, Pa'wan y Hansaram, 2013). Sin embargo, no parece haber trabajos que relacionen la rotación de tareas con el *engagement* del empleado.

Tras el análisis de los resultados obtenidos en cuanto a la política del diseño del trabajo y su coherencia respecto a la literatura genérica, es razonable pensar que las NEI presentan particularidades en la implementación de esta política. Concretamente se puede proponer que:

Propuesta 17: En las NEI, las prácticas referidas a la autonomía en la toma de decisiones del empleado, la organización del trabajo por objetivos y la flexibilidad laboral y familiar que la empresa ofrece al empleado contribuye a su *engagement*. Por otro lado, en las NEI, el control formal de las horas de trabajo del empleado no está relacionado con su *engagement*.

En la tabla 16 relacionamos esquemáticamente las prácticas de RRHH que hemos encontrado en nuestra investigación y el efecto sobre el *engagement* del empleado. Para un mayor detalle se puede consultar el anexo número 4.

Tabla 16: Cuadro resumen de los efectos de las prácticas de recursos humanos como antecedentes del *engagement* del empleado.

Dimensión de AMO	Políticas de RRHH	Prácticas de RRHH antecedentes de <i>engagement</i>
Habilidades	Selección	Valoración de candidatos: examen de capacidades.
	Formación	Formación, en general.
		Formación reglada.
		Auto-formación.
	Formación por líder.	
Motivación	Gestión del rendimiento	Formal.
		Informal.
	Remuneración	Remuneración, en general.
		No aplicación de revisión de sueldo.
	Incentivos	Participaciones de propiedad.
		Desarrollo profesional.
		Compensación con otras prácticas.
Seguridad laboral	Seguridad laboral, en general.	
Oportunidad	Involucración	Distribución de la información: en general, distribución deficitaria, contacto directo, reuniones.
		Comunicación vertical ascendente: en general, contacto directo, reuniones e informes.
		Participación en la toma de decisiones.
		Estructura jerárquica plana: en general, puesto del emprendedor o gerente junto con empleados e inexistencia de trato/rasgos distintivos.
		Socialización: comidas, cenas y reuniones informales, campeonatos de fútbolín, sesiones motivadoras y grupos de trabajo.
	Diseño del trabajo	Autonomía.
		Trabajo por objetivos.
		Flexibilidad laboral y familiar: flexibilidad horaria total, obligación de realizar una cantidad determinada de horas semanales, posibilidad de lugar de trabajo remoto.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3. Objetivo 3: Resultados del *engagement* en el empleado

En el objetivo nr. 1 hemos analizado las prácticas de RRHH que el emprendedor aplica a sus trabajadores y en el objetivo nr. 2 cómo estas prácticas influyen en el *engagement* que siente el empleado. El propósito del tercer objetivo de esta tesis era analizar las consecuencias que el *engagement* de los empleados puede tener en su rendimiento laboral.

En este apartado de la tesis nos ocupamos de ese tercer objetivo. Para ello, describiremos los resultados del *engagement* del empleado sirviéndonos de la incorporación de los comentarios de los entrevistados en forma de citas. También, discutiremos los resultados comparándolos con los hallados por la literatura.

El apartado lo organizaremos basándonos en el esquema de clasificación de los resultados del *engagement* de Bailey *et al.* (2017). En lo que se refiere al rendimiento a nivel individual, los resultados del *engagement* se pueden clasificar en rendimiento *in-role* y en rendimiento *extra-role*. Además, otros resultados del *engagement* del empleado se refieren a sus actitudes relacionadas con el trabajo.

El rendimiento del empleado, tanto a nivel individual, como referido a las actitudes relacionadas con su trabajo, ha sido ampliamente estudiado en la literatura sobre *engagement* (Bailey *et al.*, 2017). El rendimiento del empleado se puede entender como los comportamientos que están bajo su control y que son importantes para que la empresa logre sus objetivos (Campbell, 1993). De forma más concreta, el rendimiento del empleado lo entendemos como las actitudes, los comportamientos, las habilidades, las capacidades, la productividad, el compromiso de permanencia en la empresa, la calidad en el trabajo realizado (Boselie, Dietz y Boon, 2005; Paauwe, 2009; Jiang *et al.*, 2012b) y, como recomendado por Gruman y Saks (2011) a la hora de estudiar el rendimiento relacionado con el *engagement*, la adaptabilidad (Pulakos *et al.*, 2000), la creatividad (Tierney y Farmer, 2002) y la proactividad (Bateman y Crant, 1993; Grant y Ashford, 2008), que son resultados asociados con el *engagement* del comportamiento (Macey *et al.*, 2009).

El rendimiento *in-role* se puede definir como los comportamientos que están generalmente especificados a través de la descripción del trabajo del empleado y que contribuyen al núcleo técnico de la empresa (Borman y Motowidlo, 1997). Es decir, se refiere a cómo de bien un individuo desempeña sus deberes laborales (Borman y Motowidlo, 1997).

Centrándonos en nuestra investigación, el empleado ha indicado que, como un resultado del *engagement* que siente, este se siente más productivo.

*"El día que estoy más concentrado, más absorto, avanzo más y soy más productivo"*  
(empleado NEI-B).

La literatura ha mostrado que los empleados con *engagement* rinden más en sus tareas (Halbesleben y Wheeler, 2008; Bakker y Bal, 2010; Rich, LePine y Crawford, 2010; Christian, Garza y Slaughter, 2011; Leung *et al.*, 2011; Karatepe, 2012; Yeh, 2012; Alfes *et al.* 2013b). Este resultado coincide con el encontrado en nuestra investigación.

El rendimiento *extra-role* se puede definir como los comportamientos que apoyan el rendimiento de la tarea a través del incremento y mantenimiento del entorno social y psicológico de la empresa (Borman y Motowidlo, 1997). Este comportamiento no es exigido formalmente al empleado como parte de su trabajo (Borman y Motowidlo, 1993). El rendimiento *extra-role* contiene resultados referidos al comportamiento cívico organizativo, participativo, innovador o proactivo, entre otros (Bailey *et al.*, 2017).

Podemos deducir de las entrevistas que a algunos trabajadores el *engagement* que sienten en su empleo les origina un comportamiento *extra-role* sin importarles trabajar más de lo que se espera de ellos ni hacerlo fuera de los horarios habituales o, incluso, priorizando el trabajo sobre su vida privada.

*"Cuando tienes que hacer un trabajo extra aparte de lo que son tus tareas no te importa hacerlo. [...] En esta empresa nos tratan muy bien. Eso hace que te sientas más dedicado a tu trabajo e intentas dar lo mejor de ti, también"* (empleado NEI-A).

Una trabajadora ha indicado que prioriza su trabajo a sus intereses personales, ya que por el trabajo está dispuesta a quedarse más tiempo de lo que es su jornada laboral e, incluso, a hacer un esfuerzo extra yéndose de viaje a otro lugar por unos días.

*"Considero que soy una persona muy dedicada porque me gusta mucho mi trabajo. A veces, es antes el trabajo que otras cosas. Si me tengo que quedar hasta las siete, me quedo. Si tengo que llevarme el trabajo a casa, me lo llevo. Si tengo que irme cuatro días de congreso, me voy, aun teniendo niños pequeños (empleada NEI-J).*

El comportamiento cívico organizativo se puede definir como los comportamientos del empleado que promueven un funcionamiento eficiente y efectivo de la empresa. Es decir, es el comportamiento individual que es adicional a su deber y que no está directa o explícitamente reconocido por el sistema de remuneración (Organ, 1988). La literatura ha encontrado que este comportamiento es una consecuencia del *engagement* que siente el empleado (Saks, 2006; Rich, LePine y Crawford, 2010; Salanova *et al.*, 2011; Alfes *et al.*, 2013a).

Vislumbramos de la información de las entrevistas que otra de las consecuencias del *engagement* que sienten varios empleados es que estos aportan innovaciones en su trabajo. Las innovaciones pueden ser referidas a la aportación que hace el empleado en forma de ideas y propuestas nuevas, en cuanto al producto que fabrica la empresa, nuevas formas o mejoras para realizar su trabajo con el fin de ser más productivo o también, mejorando las deficiencias que el empleado haya detectado en algún punto de la empresa.

*"Considero que tengo energía en el trabajo no solo cuando soy capaz de cumplir con mi labor con la suficiente calidad y nivel de exigencia que me exigen, sino cuando soy capaz de, incluso, plantear acciones nuevas y aportar algo más de lo que simplemente te requieren"* (empleado NEI-G).

*"Estoy dedicada al 100% porque es un trabajo que gestiona muchos proyectos y hay cosas nuevas, incluso, se me ocurren ideas nuevas"* (empleada NEI-F).

*"Intento siempre hacer mejoras en el departamento, en la tarea o en lo que sea. Si una cosa no está organizada, intento organizarla en todos los ámbitos"* (empleado NEI-H).

*"Aquí, yo creo que podría hablar hasta por [mi compañero]. Creo que estamos los dos muy implicados. Es como si la empresa fuera nuestra. Estamos tan implicados que damos ideas sobre lo que hacer en el producto" (empleado NEI-E).*

*"Tenemos conversaciones con los compañeros de trabajo, donde aportamos creatividad. [...] Una conversación puede llevarte a la creatividad. Tampoco tiene que ser algo nuevo, ya que puedes ser creativa cambiando algo que está ya realizado o verlo desde otro punto de vista" (empleada NEI-B).*

*"El poder tener nuevas ideas, meterlas fácilmente dentro de lo que es el funcionamiento de la empresa es un factor muy positivo" (empleado NEI-G).*

*"Yo soy mucho de hacerme listas de tareas por días y así sé lo que tengo que hacer cada día y ver realmente qué he hecho". [...] Algo que tenemos en nuestro trabajo es centrarnos en las cosas malas. [...] Es ver siempre qué puedes cambiar, qué puedes hacer para que algo esté mejor. [...] Yo creo que las críticas no son malas, sino qué vamos a mejorar, qué podemos mejorar ahora" (empleada NEI-J).*

También, una trabajadora de la empresa B, que se ocupa de las relaciones con las redes de trabajo de la empresa, indica que proactivamente realiza innovaciones en su puesto de trabajo.

*"Ya que no puedo cambiar el trabajo cada día, cambio la forma de trabajar, la de planificarme, [...] los horarios o cualquier cosa. Hasta el sitio. [...] Yo practico la técnica del Pomodoro, que es trabajar 25 minutos y descansar cinco. [...] Son técnicas que vas por ahí investigando para ver cómo ser más productiva y en mí funcionan muy bien. Yo, por lo menos, cuando hablo con la gente se las transmito por si les pueden ayudar" (empleada NEI-B).*

Los trabajadores con *engagement* son más activos y tienen más emociones positivas que aquellos que no sienten *engagement* (Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2014), son más creativos y están más abiertos a nuevas experiencias (Fredrickson, 2001; Bakker y Xanthopoulou, 2013) y están más predispuestos al aprendizaje (Bakker, Demerouti y Lieke, 2012), por lo que pueden influir en el nivel innovador de la empresa. Evers, Andersson y Hannibal (2012) concluyen en su estudio de seis casos de empresas NEI que muchas de las capacidades dinámicas, después de ser iniciadas o inducidas por el emprendedor, eran desarrolladas a través del *engagement* con los empleados. En su estudio, las ideas innovadoras eran fruto del emprendedor, de los empleados y de las instituciones de investigación. En los seis casos que investigan estos autores el emprendedor influye en las relaciones de los *stakeholders* clave, por ejemplo, sus empleados, para que se impliquen en obtener capacidades dinámicas regenerativas y renovarlas, con el fin último de conseguir la ventaja competitiva. La innovación puede originarse a través de procesos informales y fortuitos cuando los trabajadores son capaces de analizar y cuestionar críticamente los productos, los servicios o la gestión de los procesos de la empresa (Zhang y Bartol, 2010).

En nuestra investigación encontramos que los empleados de las NEI son capaces de aportar innovaciones en los procesos que tienen lugar en la empresa, coincidiendo con los resultados de la literatura.

Como habíamos observado en la última cita de una empleada de la empresa B, esta empleada tiene un carácter proactivo en cuanto a las innovaciones, las cuales, además, las implementa y las enseña proactivamente a otros compañeros, no esperando a que sea la empresa quien las enseñe. De hecho, observamos que otra de las consecuencias del *engagement* de varios trabajadores es que son proactivos a la

hora de proponer actividades formativas, formar a sus compañeros, buscar y proponer nuevas maneras de realizar su trabajo y ser más productivos, participar en la socialización con sus compañeros organizando reuniones informales, buscar información para resolver un problema que pueda aparecer en su trabajo, tratar de relacionarse con sus compañeros para lograr la creatividad e ir a trabajar en festivos o fuera de la jornada laboral para prepararse el trabajo y avanzarlo.

*"Yo salgo de trabajar y leo un artículo, algo relacionado con un proyecto que puedo sentirme identificada o puede aportarme algo. Lo leo. Lo medito. O estoy andando por la montaña haciendo deporte y, de vez en cuando, me viene una idea, algo que sientes que puedes aportar. No solo cuando entro y salgo por esa puerta [de la empresa]. No es en el modo obsesivo de tener que hacerlo, sino en el lado de poder hacer algo para este cliente o para ir a una feria a China. Siempre tienes curiosidad por investigar. [...] Donde se requiere una formación diferente cada uno de nosotros somos autodidactas y buscamos lo que puede ser importante. [...] Me gusta también, tener trato con otro tipo de personas porque, a veces, no llegas al click que estás buscando y escuchas a una persona y dice una palabra concreta y ya te lo está diciendo, aunque no te lo haya dicho. Pero, sin querer te inspira, te hace ver tu trabajo desde otro punto de vista" (empleada NEI-B).*

*"Si yo creo que algo sería interesante hacerlo, lo intento a ver qué resulta y lo propongo [a dirección] y no me lo rechazan. [...] Cuando hago tareas en la empresa, como desarrollos nuevos, aprendo por mi cuenta nuevas formas de hacer las cosas. Entonces alcanzo mi momento pleno" (empleada NEI-I).*

*"El viernes trabajamos hasta las tres. La gente me dice que qué hago viniendo por la tarde. Yo digo que así adelante. O vengo el sábado por la mañana [...] porque así lo tengo preparado y el lunes no tengo que dedicarme a ello" (empleado NEI-H).*

Como indica Sonnentag (2003), cuando los empleados consideran su trabajo como realmente valioso para invertir un esfuerzo extra, cuidando de su trabajo y están dedicados, absortos y entusiastas con su trabajo, es decir, sienten *engagement*, es más probable que se involucren en actividades proactivas para mejorar su trabajo. Además, para percibir las oportunidades del comportamiento proactivo y mantenerlo, es importante que los individuos estén entregados y concentrados en su trabajo (Sonnentag, 2003). Otros autores han encontrado también que el *engagement* tiene consecuencias positivas en la proactividad del individuo (Parker, Williams y Turner, 2006; Fritz y Sonnentag, 2009; Parker y Griffin, 2011; Maden, 2015). Los resultados de nuestra investigación concuerdan con lo encontrado en la literatura.

En lo que respecta a los resultados referidos a las actitudes del trabajo, deducimos de los comentarios de una empleada que el *engagement* que siente en su trabajo le implica satisfacción laboral.

*"Personalmente mi trabajo me importa y me importa el beneficio de la empresa. No solo porque yo pueda perder o no mi trabajo, sino porque la empresa te aporta, pasas mucho tiempo aquí, tu satisfacción personal depende de ello" (empleada NEI-B).*

Al igual que Biswas y Bhatnagar (2013), los resultados de nuestra investigación muestran que una de las consecuencias del *engagement* es la satisfacción laboral que experimenta el empleado.

Los resultados obtenidos en las entrevistas acerca de las consecuencias del *engagement* muestran una concordancia con la literatura. Sin embargo, parece ser que

en las NEI se dan particularidades en los efectos del *engagement* sobre el rendimiento del empleado. Concretamente, se puede proponer que:

Propuesta 18: En las NEI, el *engagement* del empleado se relaciona positivamente con su rendimiento *in-role* y *extra-role*. Concretamente, los empleados son más productivos en sus tareas, tienen un mejor comportamiento cívico organizativo y son capaces de aportar proactivamente innovaciones. Además, el *engagement* contribuye a la satisfacción del empleado.

En la tabla 17 incluimos un cuadro con las propuestas realizadas a partir de los resultados obtenidos en la investigación.

Tabla 17: Cuadro resumen de las propuestas.

Nr.	Propuesta
1.	Las NEI aplican políticas de reclutamiento directamente implementadas por el emprendedor, utilizando redes sociales, especialmente las institucionales y las comerciales, para la captación de nuevos empleados y medios electrónicos para la publicidad de las ofertas de empleo.
2.	Las NEI aplican políticas de selección de personal que pasan por la exigencia de requisitos que son el dominio de idiomas, los conocimientos técnicos y el carácter internacional. Además, las NEI exigen experiencia previa a los candidatos destinados a puestos clave y prefieren candidatos sin experiencia previa para puestos que no son clave. Por último, las NEI valoran los candidatos a través de las entrevistas personales, el examen de su <i>curriculum vitae</i> , la posesión de referencias y la exigencia de pruebas escritas.
3.	En las NEI, la utilización de la formación reglada suele depender de su tamaño. Esta formación puede tener lugar tanto dentro de la empresa como fuera de ella en centros académicos. Aparte, se ofrece una formación en idiomas, concretamente inglés, se da una formación a través del aprendizaje interactivo que se implementa mediante acciones tales como la consulta en internet, la interacción con los compañeros o bien el intercambio formativo que proporcionan las redes de trabajo con las que cuentan. Otras maneras de formar al empleado son la formación por líder, la tutorización del empleado por parte de los directivos, la entrega de un manual del empleado, la organización de una jornada introductoria al nuevo empleado y, por último, la rotación de tareas.
4.	Las NEI implantan sistemas formales de gestión del rendimiento del empleado implementado con herramientas como la gestión 360º o las encuestas. Además, gestionan informalmente el rendimiento.
5.	En las NEI la remuneración se basa en un salario fijo, que se revisan proactivamente en base a las competencias adquiridas por el empleado.

6.	En las NEI tienen lugar prácticas incentivas financieras y no financieras. Las financieras pueden ser la otorgación de participaciones de propiedad de la empresa y las gratificaciones sobre el desempeño o la consecución de los objetivos pactados. Las prácticas no financieras son la valoración de la aportación realizada por el empleado, la autonomía en la toma de decisiones, la seguridad de continuidad en el empleo, la flexibilidad laboral y familiar, la socialización, las reducidas diferencias de estatus, la distribución de la información a los empleados y el respaldo y la formación al empleado, incluyendo su desarrollo profesional. Las prácticas no financieras son usadas para sustituir parte de la remuneración que conceden a los empleados. Además, el proceso de decisión sobre el desarrollo profesional del empleado puede ser realizado de manera formal o informal.
7.	Las NEI ofrecen seguridad laboral al empleado compensando la inseguridad con el desarrollo profesional del empleado.
8.	En las NEI, la involucración del empleado se lleva a cabo mediante la distribución de la información al empleado, la comunicación vertical ascendente, la participación del empleado en la toma de decisiones, la estructura jerárquica plana y la socialización. La gerencia distribuye la información a los trabajadores mediante el contacto directo, las reuniones y los indicadores informativos y recoge información de los mismos a través del contacto directo, las reuniones, los informes, las entrevistas personales y las encuestas. La participación del empleado puede ser en temas relacionados con el negocio, la gestión interna, la formación o acerca de sus necesidades laborales. La estructura jerárquica plana se implementa mediante la disposición de la plantilla en salas diáfnas y la inexistencia de trato o rasgos distintivos. La socialización se lleva a cabo mediante el establecimiento de áreas de descanso en la empresa, la celebración de comidas, cenas y reuniones informales, la organización de competiciones deportivas, la celebración de sesiones motivadoras, el establecimiento de grupos de trabajo, la organización de una jornada introductoria al nuevo empleado o el establecimiento de un sistema de rotación de tareas.
9.	En las NEI, la política del diseño del trabajo se implementa otorgando autonomía al empleado y estableciendo su trabajo por objetivos, los cuales pueden ser revisados de manera formal o informal. Además, las NEI permiten la práctica referida a la flexibilidad laboral y familiar mediante la elección del lugar de trabajo, la posibilidad de la bajada temporal del rendimiento del empleado y, también, mediante la flexibilidad horaria total o condicionada a la realización de un determinado número de horas semanales, que pueden ser controladas formalmente. También, el empresario implementa la rotación de tareas para enriquecer el trabajo del empleado y ajusta la relación entre la persona y su trabajo.
10.	En las NEI, el examen de las capacidades del empleado en el proceso selectivo es un antecedente del <i>engagement</i> que siente, el cual le afecta positivamente.
11.	Los empleados de las NEI perciben que la formación les afecta positivamente en su <i>engagement</i> . Concretamente, les afecta la formación reglada, la autoformación y la formación por líder.
12.	En las NEI, la política de la gestión del rendimiento del trabajador, que puede realizarse formal o informalmente, contribuye a su <i>engagement</i> .
13.	En las NEI, la remuneración está relacionada positivamente con el <i>engagement</i> del empleado. Sin embargo, la no aplicación de la práctica referida a la revisión de sueldo se relaciona negativamente con el <i>engagement</i> del empleado.

14.	En las NEI, la otorgación de participaciones de propiedad de la empresa y el desarrollo profesional contribuyen al <i>engagement</i> del empleado. Además, un mismo resultado de <i>engagement</i> puede ser conseguido con diferentes combinaciones de prácticas.
15.	En las NEI, la seguridad laboral influye positivamente en el <i>engagement</i> del empleado.
16.	En las NEI, la distribución de la información desde gerencia hacia los empleados, que se realiza mediante el contacto directo y las reuniones, se relaciona positivamente con el <i>engagement</i> de los mismos. En cambio, una deficiente distribución de la información desde gerencia hacia los empleados se relaciona negativamente con su <i>engagement</i> . También, la comunicación vertical del empleado hacia la gerencia, llevada a cabo mediante el contacto directo, las reuniones y los informes internos, contribuye a su <i>engagement</i> . La participación del empleado en la toma de decisiones, la estructura jerárquica plana y la socialización se relacionan igualmente de forma positiva con su <i>engagement</i> .
17.	En las NEI, las prácticas referidas a la autonomía en la toma de decisiones del empleado, la organización del trabajo por objetivos y la flexibilidad laboral y familiar que la empresa ofrece al empleado contribuye a su <i>engagement</i> . Por otro lado, en las NEI, el control formal de las horas de trabajo del empleado no está relacionado con su <i>engagement</i> .
18.	En las NEI, el <i>engagement</i> del empleado se relaciona positivamente con su rendimiento <i>in-role</i> y <i>extra-role</i> . Concretamente, los empleados son más productivos en sus tareas, tienen un mejor comportamiento cívico organizativo y son capaces de aportar proactivamente innovaciones. Además, el <i>engagement</i> contribuye a la satisfacción del empleado.

Fuente: Elaboración propia.



## 5.4. Propuesta de modelo teórico resultante del análisis de los recursos humanos en las nuevas empresas internacionales y sus efectos en el *engagement*

Una de las ventajas de la utilización de metodología cualitativa es que esta nos permite obtener gran cantidad de información (Yin, 2014). A lo largo de las entrevistas hemos podido detectar de una manera subjetiva el nivel de *engagement* de los empleados. Concretamente, de los treinta participantes veintiséis han mostrado un nivel muy alto, cuatro de los empleados han dado indicios de un nivel que podríamos considerar medio y solo dos empleados han evidenciado sentir un nivel bajo. Ello indica que los trabajadores de las NEI sienten, en general, un gran *engagement* en su labor. Incluimos algunas citas de los empleados que denotan el *engagement* que experimentan:

*"Lo importante aquí es mantenerse firme y tratar de que tu nivel medio de energía esté siempre por encima de la media en general. No hay otra forma. Es decir, no te puedes hundir en el primer contratiempo, sino que tienes que ser capaz de analizarlo con templanza y de proponer soluciones para que eso no vuelva a ocurrir"* (empleado NEI-I).

*"Ante un cambio en el proyecto o un problema, ya sea tecnológico o con un cliente, pongo fuerzas y ganas para resolverlo e investigo para ver cómo solucionarlo y mejorarlo. [...] Dedico horas, incluso en casa, mirando documentación o leyendo algún artículo"* (empleado NEI-B).

*"No suelo acabar a las seis. Me pasa muchas veces porque trabajo más a gusto cuando todo el mundo se va, que se queda la oficina medio vacía, cuando no hay nadie que me esté pidiendo ni diciendo nada. Realmente en esos momentos puedo dedicarme a hacer gran cantidad de trabajo. Y, a veces, me dejo llevar y cuando me doy cuenta son las ocho y estoy aquí"* (empleada NEI-J).

*"Aquí perfectamente podría estar horas. Es más, siempre hago alguna hora de más o varias o lo que sea y no me duele. [...] No me cuesta hacerlas. [...] Se me pasan las horas volando"* (empleado NEI-E).

*"Como te he comentado, estamos bastante implicados y todo lo que decimos se tiene en cuenta. Es más, siempre que [el emprendedor] tiene una idea la consulta con nosotros. Por eso, parece como si la empresa fuera nuestra, aunque no lo sea"* (empleado NEI-E).

*"El hecho de decir que estoy desarrollando algo prácticamente yo con otros dos o tres compañeros, este, tu trabajo, te lo tomas como algo tuyo. [...] Te lo tomas como algo ya personal, porque lo haces muy tuyo"* (empleado NEI-E).

*"Como somos pocos aquí, todos somos medio jefes ya. Todos decidimos en nuestras tareas. Nos sentimos parte del proyecto, involucrados al máximo. Es como si fuéramos accionistas"* (empleado NEI-E).

*"El nivel de concentración es muy alto. [...] Para mí la visión de esta empresa no es, en realidad, la de una empresa en sí, sino también, la de un proyecto vital. Entonces, hay un nivel de implicación máximo en la empresa. Casi hablo de la empresa como si fuera una hija mía, más que una compañía donde yo llevo un desempeño profesional. [...] Yo pienso en la empresa las 24 horas del día. Nunca he medido a la empresa por el horario laboral. Una parte de mí está en la empresa. Así, que el nivel de concentración es importante"* (empleado NEI-H).

*"Estoy muy implicada en el trabajo. Para mí esta empresa y mi trabajo se han convertido en algo que es parte de mi vida. Tengo 34 años. Llevo aquí trabajando ocho. Me queda mucho por delante y a saber dónde acabo. Pero, para mí es el trabajo de mi vida. Ya veremos luego, pero me siento muy implicada. [...] He vivido tanto la evolución desde los inicios que forma parte de mi vida igual que otra cosa de mi vida personal. Forma ya parte de mí y de mi descripción. La empresa y lo que vendemos" (empleada NEI-H).*

*"El objetivo último es hacer crecer esta empresa. Esta empresa ni está crecida ni tiene sus clientes [aún]. Tiene un concepto detrás que todos los que trabajamos aquí consideramos que es muy bueno. Queremos apostar por ello con mis ganas, mi dedicación y mi concentración" (empleado NEI-C).*

Por otro lado, algunos empleados han indicado que asumen riesgos a la hora de trabajar en las NEI. Por ejemplo, dos empleados de la empresa C indican que el propio desarrollo del trabajo que realizan les implica un riesgo, ya que la empresa donde trabajan tiene unos recursos muy limitados. Es decir, los empleados parecen ser conscientes de que los errores que puedan cometer en el desarrollo de sus tareas pueden tener consecuencias irreversibles.

*"Los presupuestos son muy pequeños y cada cosa que falle puede hacer que ese presupuesto cambie. Antes te decía que cada tarea que hago es una piedrecita, es algo que construyes. Si para cada tarea que haces así tienes que quitar el ladrillito, volver a construirla poniendo otra vez el ladrillito, quitarlo y volverlo a poner crea mucho nerviosismo dentro de la empresa" (empleado NEI-C).*

*"Los recursos de la empresa no son los que tiene una multinacional. Por tanto, cada cosa cuenta muchísimo. [...] Un error en una empresa más grande no tendría importancia. Aquí, sí que la tiene. Ese es el miedo que puedes tener de fallar al equipo. [...] Ese es el miedo de no poder hacerlo todo bien, porque nadie es perfecto y es lo malo de estar en una start-up" (empleada NEI-C).*

Otra de las ventajas de la metodología del estudio de casos empleada en esta investigación es que nos permite descubrir fenómenos nuevos (Yin, 2014). Concretamente, a lo largo de las entrevistas era recurrente la preocupación mostrada de los emprendedores de las empresas B e I, de los gerentes de las empresas A y C y del responsable de RRHH de la empresa J por sus trabajadores. Estos altos directivos se han dado cuenta de que el empleado es fundamental para la supervivencia y el éxito de su negocio y llegan a considerarlo su materia prima, el motor de la empresa.

*"Los recursos humanos es, como te decía, una parte muy importante de la empresa. Nosotros no estamos, digamos, comprando y vendiendo máquinas y obteniendo un margen. Nosotros consideramos que la parte de recursos humanos tiene que funcionar muy bien. Si no el 100%, es el 80% de la empresa. Es como el motor de la empresa. En una empresa de nuestro perfil eso tiene que funcionar muy bien" (emprendedor NEI-I).*

*"Es tu materia prima. Si eso no está bien, no vas a avanzar nada. Yo lo tengo muy claro. En eso estoy trabajando" (responsable RRHH NEI-J).*

*"Es mi materia prima. [...] No puedo [permitirme] gente descontenta. Egoístamente [pensando. ...] Aparte, tengo la suerte de que aquí ser egoísta de esta manera es positivo. [...] Es decir, yo para retener a la gente tengo que ser bueno con ellos y, entonces, eso me hace sentir bien a mí y les hace sentir bien a ellos. [...] En esta empresa [el talento] es la base. Piensa que, aquí, lo que vendemos son horas de personas. La calidad de esas horas está basada en el talento de las personas. [...] El talento] es clave. Y, de hecho, en nuestro plan estratégico así se ha reflejado: las*

*personas con talento, que viene definido como un valor principal de la compañía” (empresador NEI-B).*

Incluso, un trabajador de la empresa J reconoce que la empresa valora los empleados que tiene.

*“Yo creo que, para la gente que lleva la empresa, lo más importante somos los trabajadores” (empleado NEI-J).*

Los emprendedores de estas empresas prestan una gran atención al empleado, denotando una clara existencia de una orientación al empleado, lo que agrava las limitaciones de la literatura existente sobre la NEI al no haber tenido en cuenta el papel de los empleados en la rápida internacionalización de estas empresas. La orientación al empleado busca averiguar qué es lo que necesita el empleado para sentirse bien en la empresa y en su trabajo, con la consecuencia positiva que ello comporta, que es su alto rendimiento. La orientación al empleado, que muestran los directivos de las empresas A, B, C, I y J, trata de interesarse por los empleados, su situación y sus inquietudes, detectando aquellos factores positivos y negativos que inciden en el empleado. Por ejemplo, problemas y fallos en la empresa que puedan minar las ganas o la confianza que tiene el empleado en la realización de sus tareas o, incluso, provocar el abandono de la empresa.

*“Si una persona, que está puntuando de media un ocho en su nivel de satisfacción, de repente puntúa un cinco, voy enseguida y le digo que qué le pasa, que me cuente. Lo arreglas y a la semana siguiente ya está al nivel. [...] Hay muchos pensamientos hacia los empleados” (empresador NEI-B).*

*“Cuando detectamos un problema hablamos con el trabajador e intentamos resolverlo. [...] No es el primer caso que tenemos de burnout y, hasta ahora, siempre los hemos podido resolver. Gente que, a lo mejor, pierde la motivación porque está haciendo lo mismo durante seis meses” (gerente NEI-C).*

*“El fin es que el trabajador se encuentre a gusto aquí y no sienta ansiedad por cosas que se puedan solucionar. Mejorar nuestros procesos internos y que quieran estar aquí” (responsable RRHH NEI-J).*

*“Intentamos siempre darles lo que piden. [...] Es importante intentar que estén bien en la medida de lo posible, que haya buen ambiente” (gerente NEI-A).*

*“Lo que nosotros hacemos es básicamente que el empleado esté cómodo y le guste trabajar aquí. Es decir, escuchamos mucho el feedback de ellos. Por ejemplo, si alguien tiene compromisos familiares y necesita atar su horario a esa situación” (empresador NEI-I).*

De hecho, el empresario de la empresa B relata que enfocarse en los empleados es bueno para su negocio, ya que puede aprovechar las propuestas innovadoras de los mismos.

*“Sacar el látigo o presionar es otra filosofía de empresa. En nuestro sector es muy habitual. A las grandes consultoras las llaman cárnicas. Te exprimen, no te pagan horas extra y lo que “dures” [en la empresa]. Normalmente son empresas que tienen mucha producción, pero de bajo valor. Porque nadie va a tener una buena idea y, si la tienen, no te la van a dar, ni el arma que necesitas para crear valor. [...] En mi vida yo he llegado a la conclusión de que, incluso en trabajos muy mecánicos, tener creatividad es bueno. Puedes mejorar un proceso, muchas cosas que, al final, son la clave. Cuando conoces a una empresa que ha hecho algo especial es porque había gente especial dentro dándolo [todo]. En una fábrica de tornillos que a un*

*empleado se le ocurrió de, en vez de una aspa, poner un pentágono y con una llave especial y ha resultado en un éxito. [...] Cuando vas a una fábrica y ves que tienen cuidado con el personal, eso se nota” (empresario NEI-B).*

La orientación al empleado es un proceso continuo que siempre está alimentándose de información a través de la comunicación que existe entre la dirección y el trabajador. Se trata de establecer mecanismos que permitan la escucha activa del trabajador. La adquisición de información acerca de los temas laborales relacionados con el empleado se puede lograr utilizando las prácticas comunicativas que hemos estudiado previamente, tales como las entrevistas personales y la observación mediante el contacto directo con el empleado.

*“Hablamos de todo, incluido el salario, la formación, el ambiente. Es decir, todo [...] lo que les pueda preocupar” (responsable RRHH NEI-J).*

*“Está claro que no todo lo que se pide se puede conceder siempre. Pero, se escucha. [...] Yo creo que la gente que lleva la empresa sabe y tienen claro que lo más importante somos los trabajadores” (empleada NEI-J).*

Por otro lado, el empresario mismo suele carecer de experiencia en cuanto a la gestión de los RRHH. Es lo que manifiestan los empresarios o los gerentes de las empresas A, B, C, y F, incluso, el responsable de RRHH de la empresa J así lo reconoce. La falta de experiencia implica que estos gestores de RRHH tengan que estar aprendiendo sobre la marcha la mejor manera de implementar las políticas y las prácticas apropiadas en su empresa. Por tanto, el empresario va ajustando la implementación de las políticas y prácticas de RRHH de acuerdo al *input* de resultados que observa en los empleados.

*“Para mí es nuevo. Es el primer puesto que tengo de responsabilidad con gente a cargo. Por ello, estoy aprendiendo” (gerente NEI-A).*

*“Al principio dimos muchos palos de ciego con los trabajadores” (empresario NEI-B).*

*“Yo no tengo experiencia en recursos humanos [...], pero es verdad que [esta empresa] está creciendo y que cada vez hay más trabajadores y gestionar eso supone para mí un reto” (gerente NEI-C).*

*“Yo no tengo mucha experiencia, porque es la primera vez que me dedico a recursos humanos. [...] He aprendido mucho de recursos humanos. [...] Yo soy científica, no he estudiado para recursos humanos. Pero, todos me han dicho que esto se aprende así. Verdaderamente, no existe ningún master como tal” (gerente NEI-F).*

*“Yo no tengo una formación específica [en gestión de RRHH], pero con un poco de sentido común es suficiente para empezar. Después, cuando necesitemos ayuda externa se pedirá. Creo, que el sentido común te hace avanzar en un primer momento y hemos dado un paso importante. Aún queda mucho, [...] pero estamos en el punto de partida de análisis y de detección de necesidades” (responsable RRHH NEI-J).*

Además, el empresario, gerente o directivo de RRHH de las empresas B, D, F y J siente una empatía por el empleado, en el sentido de que la experiencia laboral del empresario o alto directivo como propio empleado le sirve de base para detectar el descuido que puede haber en la empresa a la hora de gestionar los RRHH. A partir de ahí, el empresario o directivo es capaz de conocer y entender las inquietudes de los empleados y gestionar adecuadamente los RRHH.

*"Yo lo he vivido en muchas empresas en las que he estado, donde la gente acaba psicótica y ves cosas rarísimas. Es todo porque no hay un poco de comunicación" (empresario NEI-B).*

*"Aquí no hay nadie que fije horarios. No me gusta, además. Estoy férreamente convencido de que no hay que hacerlo. Por mi experiencia en muchas empresas. Sobre todo, en empresas con nuestro perfil. [...] Aquí, mientras esté yo, no va a haber horarios fijos. [...] He estado en empresas donde se ha seguido un control fijo y en otras donde, hasta que no se va el jefe, no se va nadie y siempre he recibido un input negativo de mis compañeros" (gerente NEI-D).*

*"Otra cosa que hemos implementado es la flexibilidad de horario. Por experiencia propia y porque creo que funciona mejor. [...] Lo he hecho no solo por comodidad para todos, sino porque yo me he sentido mucho mejor cuando me han dejado hacerlo en las empresas. Yo he trabajado en empresas donde no he fichado y en otras donde he fichado y me han contado hasta el minuto. [...] He sentido y sufrido cómo me han tratado económica y profesionalmente en las empresas" (gerente NEI-F).*

*"Yo estuve aquí [en la empresa J] trabajando cuatro años. He estado fuera en otra empresa y he vuelto con este puesto. Antes formaba parte de los managers de los equipos. Por eso, yo ya tenía una detección previa de lo que podría mejorar antes de entrar. [...] Como formaba parte de los equipos he visto qué fallos o qué cosas me preocupaban. A mí y a mis compañeras, porque lo hablábamos diariamente" (responsable RRHH NEI-J).*

Por ejemplo, el responsable de RRHH de la empresa J detectó en las entrevistas con los trabajadores que había muchos que se sentían aislados del resto debido a la falta de información y confusión en la definición de roles de los empleados, por lo que implantó una práctica de distribución de la información.

*"A veces entraban en un proyecto y salían de él sin saber nada de lo que estaban haciendo. Esto fue un tema bastante recurrente de prácticamente todas las entrevistas. A raíz de eso estamos intentando hacer esa mejora y que desde el principio todos estén involucrados y sepan que, si no es ahora, en seis meses van a participar en tal etapa, que este proyecto va sobre esto, que su papel es fundamental en esta parte y que estén siempre informados. Porque bastantes de ellos, sobre todo la parte de administración, se sentían aislados del resto del equipo. Como que si su trabajo no era importante y es una parte vital (responsable RRHH NEI-J).*

También, el empresario de la empresa E indica que las prácticas las define según las necesidades del empleado.

*"Tenemos horario flexible. [...] Yo les comenté si querían entrar y salir antes. Dijeron que no. Yo trato de buscar su comodidad de alguna forma, sin imponer demasiadas cosas y, como somos pocos, nos llevamos bien" (empresario NEI-E).*

En definitiva, el empresario actúa sobre el empleado a través de las políticas y de las prácticas de RRHH. El empresario, gerente o responsable de RRHH parece ser que diseña el sistema de gestión de los empleados manteniendo una filosofía de cuidado hacia el trabajador. Además, el alto directivo parte del hecho de que la empresa es nueva e innovadora, por lo que no suele tener experiencia con la RRHH, pero siente empatía con la situación del empleado, ya que antes él ha sido empleado. Por ello, el empresario puede adaptar las prácticas de RRHH que ha experimentado a las necesidades de la empresa. En este proceso el empresario cuenta además con la información que recoge de los empleados.

La combinación de todo lo anterior pone de manifiesto que el diseño de las prácticas de RRHH está constantemente retro-alimentándose y se va consolidando con el paso del tiempo y el crecimiento de la plantilla de la empresa. El resultado es que el emprendedor consigue un sistema idiosincrático de prácticas de RRHH que implementa en la empresa, el cual puede garantizar el éxito del negocio y que permite que los empleados sientan un bienestar en su trabajo.

*"La empresa, en general, cuida, mimas mucho al empleado. Y eso, comparándolo con otras empresas, tengo que reconocer la suerte que tengo de estar en una empresa así" (empleada NEI-B).*

*"Nos cuidan muy bien en la empresa" (empleado NEI-A).*

*"Nosotros intentamos que todo el mundo esté a gusto, porque es importante que realicen su trabajo bien, pero también, es importante que ellos estén a gusto" (gerente NEI-A).*

*"Creo que, [...] es de los mejores sitios en los que he trabajado nunca" (empleado NEI-D).*

*"Tratamos de ser un poco innovadores en ese tema, para que ellos sientan que es el mejor sitio donde pueden estar. Esa es la clave" (emprendedor NEI-B).*

*"Hasta ahora esto nos ha funcionado y el 90% de los trabajadores están contentos con el sistema y que, pese a la inestabilidad de las start-ups, nuestros trabajadores creo que tienen, en general, un nivel alto de satisfacción con la empresa" (gerente NEI-C).*

En nuestra investigación hemos encontrado evidencia de que la orientación al empleado parece ser la filosofía de gestión de los RRHH que envuelve las políticas y las prácticas que el emprendedor implementa en su empresa. Los resultados hallados sugieren que el emprendedor de la NEI aplica en su empresa las políticas de reclutamiento, selección, formación, gestión del rendimiento, remuneración, incentivos, seguridad laboral, involucración y diseño del trabajo y confecciona prácticas específicas en función de la información que obtiene de sus empleados, fruto de su orientación clara hacia los mismos. Sin embargo y a pesar de que se pueden detectar todas las políticas de RRHH en la gestión de las NEI, cuatro parecen ser las más importantes, que son la selección, la formación y, especialmente, la involucración y el diseño del trabajo. Por la parte del empleado, estos no parecen valorar el papel de la política de reclutamiento ni, apenas, el de la selección y la seguridad laboral ni su influencia en su *engagement*. Sin embargo, coinciden con el emprendedor en la importancia de las políticas de formación y, sobre todo, involucración y diseño del trabajo. Esto nos hace suponer que la dimensión de AMO referida a la oportunidad puede ser fundamental en el entorno de las NEI.

Según la teoría, todas las políticas anteriormente señaladas inciden en sus respectivas dimensiones del modelo AMO (Lepak *et al.*, 2006; Jiang *et al.*, 2012a), que está encaminado a conseguir un efecto en el empleado. En numerosos estudios se ha demostrado que las prácticas de RRHH se relacionan positivamente con el *engagement* del empleado (Karatepe, 2012; Alfes *et al.*, 2013a, 2013b; Juhdi, Pa'wan y Hansaram, 2013; Suan y Nasurdin, 2014; Maden, 2015; Ruzic, 2015; Van De Voorde, Van Veldhoven y Veld, 2016), resultado que es reforzado por nuestra investigación. Los resultados obtenidos parecen señalar que las políticas analizadas sí que son importantes a la hora de entender el nivel de *engagement* de los trabajadores. Parece deducirse que los trabajadores desarrollan niveles mayores de *engagement* gracias al

desarrollo de determinadas políticas y prácticas. Por su parte, se observa que los trabajadores que tienen un nivel elevado de *engagement* tienen mejores resultados *in role* y *extra role*, así como ciertas actitudes relacionadas con el trabajo, tal y como predice la literatura (Saks, 2006; Fritz y Sonnentag, 2009; Rich, LePine y Crawford, 2010; Agarwal *et al.*, 2012; Alfes *et al.*, 2013a, 2013b; Biswas y Bhatnagar, 2013; Maden, 2015). Específicamente, los resultados *in role* hallados se refieren a que el trabajador es más productivo en las tareas que tiene encomendadas, mientras que los resultados *extra role* incluyen los comportamientos innovadores, proactivos y cívico-organizativos. Además, hemos encontrado que el empleado muestra actitudes positivas en forma de satisfacción laboral. También, se manifiesta cierta evidencia que señala la tolerancia que estos trabajadores parecen tener al riesgo, pues son conscientes de los niveles elevados de incertidumbre asociados a su tarea.

Si estudiamos las dimensiones que componen la OE (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996, 1997) en los empleados, esta se puede definir como una orientación hacia el trabajo, que se caracteriza por mostrar iniciativa, asumir riesgos y descubrir ideas novedosas (Bolton y Lane, 2012; De Jong *et al.*, 2015). Esta conceptualización contiene las características de comportamiento del intra-emprendimiento, también llamado emprendimiento corporativo y es la habitualmente empleada en la literatura (Gawke, Gorgievski y Bakker, 2017). Para este trabajo nosotros nos referiremos al intra-emprendimiento con la denominación de orientación emprendedora del empleado (Bolton y Lane, 2012). La dimensión de riesgo es contemplada por algunos autores a la hora de delimitar el concepto de la OE del empleado (Hayton, 2005; Miron y Hudson, 2014; Kassa y Raju, 2015; Afsar *et al.*, 2017; Gawke, Gorgievski y Bakker, 2017). De hecho, se permite la tolerancia a la equivocación (Dal Zotto y Gustafsson, 2008). Este riesgo del empleado se refiere a asuntos relacionados con el negocio, con pérdidas potenciales que puedan experimentar y con nuevas formas de trabajo por cambios de procesos y de sistemas (Afsar *et al.*, 2017).

La relación entre el *engagement* y la OE del empleado se ha estudiado poco en la literatura (Kassa y Raju, 2015, Gawke, Gorgievski y Bakker, 2017). Sin embargo, se ha sugerido que el *engagement* puede provocar y alimentar el intra-emprendimiento, aunque también parece ser que la OE del empleado pudiera alimentar su *engagement* (Gawke, Gorgievski y Bakker, 2017). Los resultados de nuestra investigación confirman que el *engagement* y la OE del empleado están relacionados y que el *engagement* puede ser un elemento importante para explicar el nivel de OE del empleado, ya que se deduce de algunos trabajadores de las NEI que el *engagement* que sienten les produce comportamientos innovadores y proactivos, a la vez que tolerando situaciones de riesgo.

La literatura reconoce que las prácticas de GRRHH influyen en el emprendimiento de los empleados (Schuler, 1986; Hayton, 2005; Schmelter *et al.*, 2010; Tang *et al.*, 2015). Los empleados bien gestionados son los que pueden desarrollar las actividades emprendedoras (Baden-Fuller, 1995; Wright, Dunford y Snell, 2001; De Saa-Pérez y García-Falcón, 2002; Bornay-Barrachina *et al.*, 2012; Tang *et al.*, 2015). A lo largo de la investigación es palpable la importancia que el emprendedor de la NEI da a la aportación de sus empleados o, con otras palabras, parece que el emprendedor busca esa aportación mediante la gestión de las prácticas de RRHH. Para conseguir la aportación, el emprendedor tiene en cuenta la orientación al empleado para desarrollar sus políticas de actuación sobre el trabajador acentuando su formación y sus oportunidades para contribuir.

Por un lado, el emprendedor favorece la formación, ya que los empleados suelen contar con poca experiencia y deben adquirir conocimientos dentro de la empresa, puesto que la empresa trabaja con alta tecnología sobre la que no suele haber formación externa a tal efecto, además de que la formación se adapta específicamente a las necesidades de la empresa. Destacan los procesos formativos interactivos y cooperativos, en los que el empleado cobra una gran importancia. Pero, además, el emprendedor juega un papel importante en el proceso formativo, no solo en la formación técnica, sino a la hora de fomentar los valores organizativos, las relaciones con otros miembros de la empresa y las formas de trabajo. En este sentido, la literatura ha señalado la importancia de la formación a la hora de conseguir resultados emprendedores en el empleado (Schmelter *et al.*, 2010; Tang *et al.*, 2015). Por ejemplo, Schuler (1986) sugería que las habilidades, el conocimiento y las competencias se relacionaban con la creatividad y el comportamiento innovador, la tolerancia por el riesgo y la ambigüedad, la orientación a largo plazo y a los resultados, la flexibilidad, la cooperación, la independencia y el deseo de asumir responsabilidades.

Pero, también, el emprendedor debe crear la oportunidad para que los trabajadores aporten sus *in-* y *extra-role*. Las prácticas que el emprendedor implementa en la dimensión de la oportunidad parecen estar enfocadas hacia la consecución del emprendimiento de los empleados. Es decir, la literatura sugiere que la autonomía, la comunicación y la distribución de la información, la estructura jerárquica plana, la participación en la toma de decisiones y el trabajo por objetivos se relacionan positivamente con la OE del empleado (Dess, Lumpkin y McGee, 1999; Hayton, 2005; Tang *et al.*, 2015). Además, ciertas prácticas como la socialización pueden ayudar al buen funcionamiento de las anteriores prácticas (Schuler, 1990; Nonaka, 1994; Jones *et al.*, 1995). En nuestra investigación hemos hallado que los emprendedores de las NEI implementan todas las prácticas anteriormente citadas dentro de la dimensión de la oportunidad del modelo AMO.

En este sentido, se intuye que el emprendedor de la NEI implementa políticas de involucración y de diseño del trabajo, que tratan de crear el entorno que favorece sobre todo la OE del empleado. Por su parte, parece ser que el empleado aporta su OE a la propia OE del emprendedor para la consecución conjunta del éxito de la empresa. La literatura indica que las acciones emprendedoras de las empresas son iniciadas y llevadas a cabo por la acumulación de esas actividades, que llevan a cabo los individuos que trabajan en ellas o, dicho de otra forma, las empresas son innovadoras, proactivas y asumen riesgos a través de sus miembros (Montoro-Sánchez y Ribeiro Soriano, 2011). De hecho, los empleados son los que hacen que las actividades emprendedoras tengan éxito (Tang *et al.*, 2015), para lo cual deben estar capacitados y motivados para llevar a cabo actividades emprendedoras (Hayton, 2005). Por tanto, la OE del empleado parece que puede reforzar la OE de la empresa. Por ejemplo, en la empresa B el emprendedor aprovechó un caso de intra-emprendimiento, donde un empleado propuso un nuevo negocio:

*"Hemos tenido un caso de intra-emprendedor. Un chico, que empezó aquí, tenía un proyecto con dos amigos de la carrera que era una "app". Nos lo dijo y les hemos ayudado a montar la empresa. [...] Si esa empresa despega, como estamos esperando, dará el salto y trabajará en exclusiva para esa empresa que le hemos ayudado a establecer. Nosotros, a cambio, tenemos un porcentaje. [...] La empresa] es una cosa que crece, que evoluciona tanto, que tiene mucho margen para aprovechar ese tipo de ideas de la gente" (emprendedor NEI-B).*

De hecho, el emprendedor de la NEI-J incentiva a los empleados para que estos innoven en su trabajo, como una trabajadora indica:

*"Nuestro jefe [el emprendedor] insiste en que seamos originales, que hagamos cosas novedosas" (empleada NEI-J).*

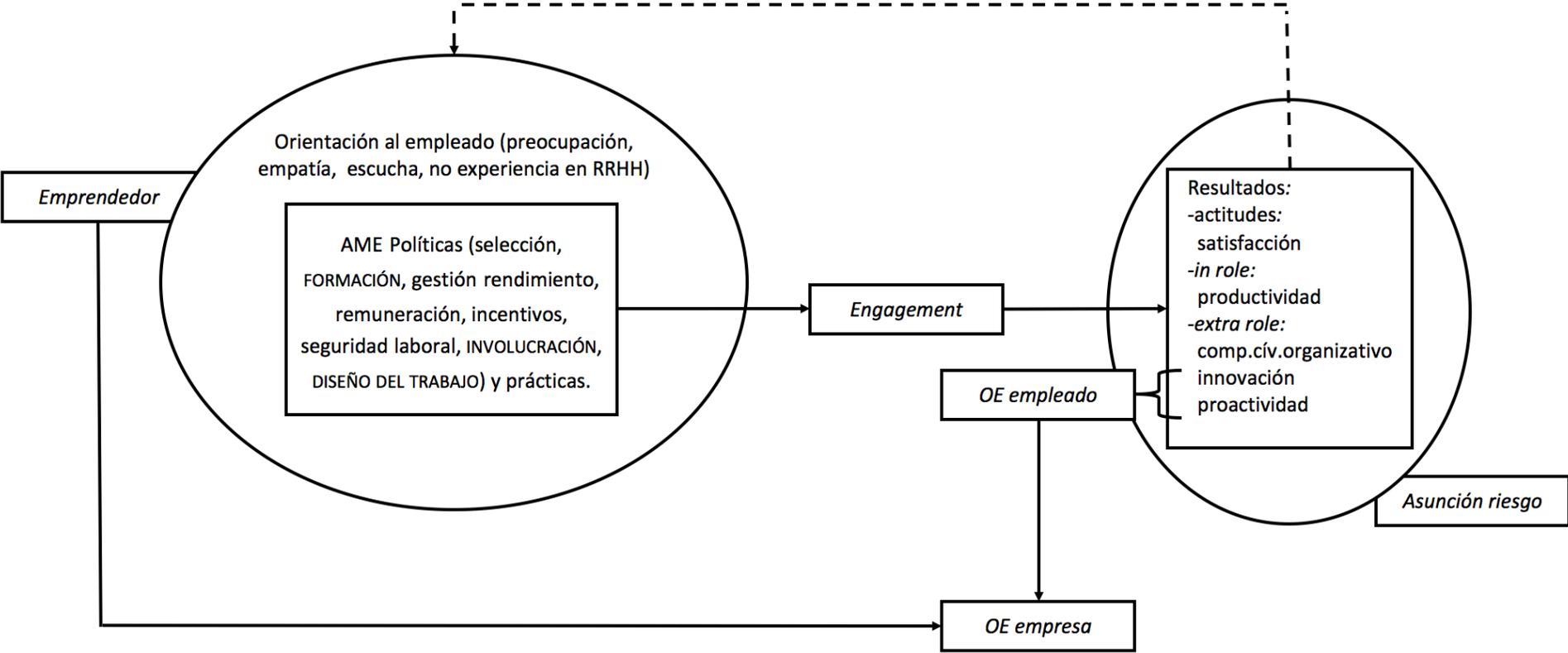
Este resultado no es de extrañar en un tipo de empresas como son las NEI que, precisamente, se caracterizan por una marcada OE.

En este proceso el papel del *engagement* es fundamental. Es decir, con las prácticas de RRHH el emprendedor parece crear un efecto en el trabajador que es su *engagement* del que después emanan sus resultados. Posiblemente, una parte del éxito de las NEI se deba a que el emprendedor sabe crear una cartera de trabajadores con niveles elevados de *engagement*. El *engagement* supone para los trabajadores aportar lo máximo de sus personas hacia la consecución de los objetivos de la empresa, pero también, un *extra role* en forma de OE y de comportamiento cívico organizativo, debido a la implicación que sienten en sus trabajos y hacia las empresas donde trabajan.

La gran importancia que parecen tener las políticas de involucración y de diseño del trabajo que hemos encontrado en nuestra investigación, unido al hecho de que se muestren dirigidas a conseguir un comportamiento emprendedor en el empleado, nos sugiere la idea de nombrar a esta dimensión del modelo AMO con el nombre de emprendimiento, en vez de oportunidad. Consideramos que este nombre recoge mejor la naturaleza de las políticas y las prácticas que el emprendedor de la NEI implementa en sus empresas. Por tanto, denominaremos nuestro modelo de investigación propuesto como "AME".

En la figura 2 se presenta el modelo de investigación propuesto a partir de los resultados obtenidos en nuestro estudio.

Figura 2: Modelo de investigación propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

## 6. CONCLUSIONES

Tres eran los objetivos que nos habíamos planteado en esta tesis. Concretamente, nos habíamos propuesto estudiar las prácticas de RRHH que los emprendedores de las NEI implementan en sus empresas, investigar el efecto de dichas prácticas sobre el *engagement* que sienten los trabajadores y, por último, estudiar las consecuencias de estos elementos en los empleados. Para ello, hemos revisado la literatura sobre los RRHH, el *engagement* del empleado y las nuevas empresas internacionales. Para llevar a cabo nuestra investigación hemos contactado con diez empresas que se han ofrecido para colaborar en el estudio. Principalmente, recogimos información de estas empresas a través de entrevistas y también, de otras fuentes secundarias. La investigación nos ha permitido obtener gran cantidad de información que hemos descrito en el capítulo dedicado a los resultados. Por su parte, los resultados han hecho posible evaluar la adecuación para el entorno de las NEI estudiadas de un modelo general de gestión de los RRHH que la literatura había propuesto.

En este apartado desarrollaremos las conclusiones que podemos destacar en base a los objetivos que nos habíamos planteado. El capítulo de conclusiones finaliza con los comentarios acerca de las limitaciones de este trabajo y las posibles líneas de investigación futura que surgen de esta tesis.

La revisión de la literatura nos había propuesto un modelo de análisis del sistema de gestión de los RRHH basado en el enfoque AMO. El enfoque AMO nos permite clasificar las políticas de RRHH en base a cada una de las tres dimensiones que lo componen, habilidad, motivación y oportunidad (Jiang *et al.*, 2012a). A su vez, cada dimensión incluye una serie de políticas. Concretamente, la dimensión de la habilidad se relaciona con las políticas de reclutamiento, selección y formación; la dimensión de la motivación se compone de las políticas de gestión del rendimiento, remuneración e incentivos; la dimensión de la oportunidad incluye las políticas referidas a la involucración y al diseño del trabajo. Por su parte, cada política está compuesta por diversas prácticas. Nuestra investigación ha demostrado que los emprendedores de las NEI aplican estas políticas sugeridas en el modelo de análisis, así como la política referida a la seguridad laboral.

La revisión de la literatura permite concluir que la teoría sobre los RRHH es aplicable en las NEI, pero con ciertas adaptaciones que permiten tener en cuenta su idiosincrasia. El modelo propuesto por Jiang *et al.* (2012a) ampliado con el de Lepak *et al.* (2006) ha mostrado su utilidad para organizar las políticas y las prácticas de RRHH en las NEI. Las prácticas que implementan las NEI no difieren de las ya conocidas en la literatura. Es decir, los resultados de nuestra investigación muestran, en general, que las NEI aplican las mismas prácticas que implementan otras empresas y que la literatura predecía.

Aunque todas las políticas sugeridas por la literatura se dan en las empresas estudiadas, hemos encontrado evidencia que muestra que los emprendedores de las NEI acentúan ciertas políticas referidas a la selección, la formación, la involucración y el diseño del trabajo, estas dos últimas recogidas en la dimensión de la oportunidad del modelo AMO.

Las prácticas que componen la dimensión de la oportunidad muestran una clara orientación emprendedora, según indica la literatura. Esto nos sugiere que el

empresario incide en gran medida en la OE que puede obtener de los empleados. Parece ser que el empresario utiliza esta OE para reforzar la suya propia. Ya que las políticas y prácticas de RRHH no aportan nada especialmente destacable, podría pensarse que una de las claves del éxito de las NEI puede estar basada en el aprovechamiento del aporte del empleado en forma de su OE.

El hecho de que el empresario parece conceder una gran importancia a la dimensión de la oportunidad del modelo AMO y el claro enfoque de las prácticas incluidas en ella hacia la consecución de la OE del empleado, así como que las NEI se caracterizan precisamente por su marcada OE, nos ha sugerido denominar al sistema de gestión de los RRHH para estas empresas como AME, donde la "E" se refiere a la dimensión del emprendimiento, ya que esta denominación parece describir mejor el carácter de las políticas que la integran.

En lo que respecta al *engagement*, la revisión de la literatura también nos permite concluir que la teoría sobre los RRHH y el *engagement* es aplicable en las NEI, pero con ciertos matices. Así, el modelo de análisis utilizado a partir de la literatura nos ha proporcionado una base para estudiar cómo las políticas que implementan las NEI tienen efectos sobre el *engagement* del empleado. Sin embargo, nuestra investigación ha encontrado que no todas ellas. Concretamente, la política de reclutamiento no parece influir en el *engagement* del empleado de la NEI y las políticas de selección y de seguridad laboral parecen tener una importancia reducida. El resto de políticas que tienen que ver con la formación, la gestión del rendimiento, la remuneración, la incentivación, la involucración y el diseño del trabajo sí parecen relacionarse positivamente y de manera importante con su *engagement*. De todas estas últimas, parece ser que las de formación, involucración y diseño del trabajo son especialmente valoradas por los empleados.

Por su parte, el *engagement* del empleado tiene consecuencias positivas sobre su rendimiento, en concordancia con lo predicho por la literatura general. Concretamente, el *engagement* se relaciona positivamente con el rendimiento *in role*, por lo que los empleados son más productivos en las tareas que tienen asignadas. Pero, también, se relaciona positivamente con el rendimiento *extra-role* en forma de comportamiento cívico-organizativo, aportando proactivamente innovaciones en sus entornos de trabajo y sintiéndose más satisfechos realizando su labor. Además, la investigación ha mostrado que los resultados del empleado están expuestos a un riesgo. El riesgo que siente el empleado, junto con la innovación y la proactividad que muestra, pueden formar su OE, la cual puede reforzar la OE de la empresa.

También, hemos encontrado evidencia de que el empresario de las NEI gestiona las prácticas de RRHH dentro de una filosofía de clara orientación hacia el empleado. Esta orientación está basada en la atención que el empresario dedica al empleado, la empatía que siente, ya que él mismo ha sido empleado y la falta de experiencia que suele tener el empresario, que repercute en que vaya implementando las prácticas conforme va aprendiendo la forma de gestionar los RRHH.

En lo que se refiere a las implicaciones gerenciales, el modelo que ha resultado de nuestra investigación muestra que las políticas de selección, formación, gestión del rendimiento, remuneración, incentivación, seguridad laboral, involucración y diseño del trabajo influyen positivamente en el *engagement* que siente el empleado de las NEI

estudiadas. Teniendo en cuenta el hecho de que no todas las políticas inciden de igual manera en el *engagement* del empleado, se recomienda a los empresarios potenciar sobre todo aquellas referidas a la formación, la involucración y al diseño del trabajo, ya que parecen influir notablemente en el empleado.

Parece ser que el empleado de este tipo de empresas participa activamente en la consecución del éxito de las mismas. Para los emprendedores y gerentes de estas empresas son útiles las conclusiones a las que hemos llegado, ya que les permite conocer qué prácticas son determinantes a la hora de proveerse de una plantilla que sienta *engagement* en su trabajo. Con la información aportada en esta tesis el emprendedor puede tener una noción de la forma en que debe gestionar a los empleados con el fin de conseguir trabajadores que rindan más en sus labores y tengan actitudes y comportamientos extra a sus roles laborales. Son destacables los resultados en cuanto a la innovación y la proactividad del empleado, que es útil para incrementar la OE de la empresa, sobre todo teniendo en cuenta que las NEI se caracterizan precisamente por su marcada OE.

Se recomienda que los emprendedores y los responsables consideren la posibilidad de orientar la gestión de los RRHH bajo una filosofía de atención hacia el empleado, con el objetivo de que este pueda experimentar un mayor *engagement* en su labor para la consecución de mejores resultados empresariales.

Los objetivos que planteamos en nuestra tesis condicionaban la metodología necesaria para llevar a cabo la investigación. En nuestro caso, era conveniente la utilización de una metodología cualitativa.

Nuestra investigación se limitó a empresas situadas en las tres provincias de la Comunidad Valenciana. Concretamente se estudiaron diez empresas, que estaban localizadas en parques tecnológicos. Estas empresas fueron seleccionadas bajo el principio teórico de conveniencia, dada la limitación de recursos de la que se partía. Si bien la investigación se realizó en empresas de alta tecnología, que pueden tener peculiaridades específicas, es precisamente en este sector donde suele existir un mayor número de empresas NEI.

La concentración geográfica de los casos estudiados puede suponer sesgos en cuanto a que puede haber legislación o normativa específica y regional que puede implicar que los empresarios deban influir más o menos en la implementación de alguna política o práctica en concreto. Por ejemplo, alguna de las empresas aprovechaba ciertas ayudas financieras para formación que tenían lugar en la región donde estaba localizada. También, la concentración geográfica y sectorial puede influir en que se pueda dar cierta cultura o manera de gestionar los RRHH, que puede no darse en otros ámbitos. Por ejemplo, las industrias de alta tecnología suelen ser más proclives a invertir más en la formación de sus empleados.

El hecho de que todas las empresas, excepto una, están ubicadas en parques tecnológicos afines a las universidades con las que se relacionan puede también condicionar la gestión de los RRHH de estas empresas. Por ejemplo, varias de las empresas eran proclives a tener redes de trabajo con las universidades, con las que intercambiaban información, facilitando las universidades la labor de reclutamiento de personal.

Por otro lado, la recogida de información se efectuó mayormente mediante entrevistas personales, auxiliadas por un guion. Siempre cabe la posibilidad de que el guion utilizado para la entrevista estuviera demasiado estructurado y no dejara que los altos directivos y los empleados relataran libremente sus puntos de vista sobre el tema de que se tratara. También, se corre el riesgo de que las preguntas estuvieran centradas en la confirmación de los factores que influyen a las variables objeto del estudio. Por ejemplo, el uso de terminología académica en las preguntas puede inducir al empleado a utilizar dicha terminología en sus contestaciones. O bien, el empleado puede enmascarar que no ha entendido bien lo que se le pregunta y no quiere delatar su desconocimiento sobre el tema que se tratara en ese momento.

Además, en el proceso de recogida de datos, si bien se utilizó grabación de audio, a la hora de realizar las transcripciones había ciertas palabras que eran difíciles de descifrar, ya fuera por la deficiente pronunciación del entrevistado o bien por el ruido ambiental que hubiera. Afortunadamente, han sido pocos los casos que se han dado. Por otro lado, la limitación temporal de duración de las entrevistas puede no haber permitido la recogida de toda la información que se habría conseguido sin esta limitación.

Si bien, en general, la colaboración de los participantes fue alta, algunos de ellos eran reticentes a ser contactados por una segunda vez. De hecho, existía dificultad para conseguir una segunda entrevista, por lo que, después de efectuar las entrevistas, los datos posteriores necesarios hubo que conseguirlos por medios telefónicos y de mensajería electrónica. Además, en ciertos temas era difícil acceder en profundidad a los datos, ya que no se había entablado aún una relación de confianza entre el entrevistador y el entrevistado. Por ejemplo, conocer los detalles específicos de un proceso de gestión de los RRHH implantado en la empresa.

Por un lado, los temas tratados en las entrevistas eran delicados, ya que se referían a la forma que el empresario tiene de tratar los RRHH de la empresa y, por el lado de los empleados, se referían a los factores que pueden influirles sobre una variable relacionada con su motivación, su actitud y su comportamiento. Este hecho puede producir sesgos en la información suministrada al entrevistador. Por ejemplo, un empresario puede querer hablar muy bien de la forma que tenga de gestionar sus empleados. O bien, un empleado puede querer elogiar dicha gestión de su superior. De hecho, se ha observado que en algunos casos puntuales el trabajador no parecía que estuviera hablando realmente de cómo se siente en su trabajo, sino de cómo la empresa quiere oír que se siente. En la entrevista se pueden encontrar indicios que revelan estas situaciones, ya que el entrevistado altera su estado nervioso en ciertas partes de la conversación, no sabiendo qué decir o qué criticar. Además, el entrevistado muestra contrariedades, incluso, afirmando algo y luego tratando de quitar importancia a dicha afirmación. Afortunadamente, han sido muy pocos casos que mostraban esa problemática. En estos casos, la estrategia seguida era volver a los temas para abordarlos de nuevo, una vez se había ganado la confianza del entrevistado y este ya presentaba signos de relajación y acomodación a la entrevista.

En este sentido, la pequeña cantidad de trabajadores en cada empresa aconsejaba anonimizar los datos obtenidos para evitar posteriores represalias por parte de los directivos. Por ello, algunos entrevistados reflejaban cierto nerviosismo que puede conducir a respuestas sesgadas. Sin embargo, se trató en las entrevistas de, aparte de

garantizar el anonimato, ganar la confianza del entrevistado mediante un ambiente relajado, cordial, transparente y colaborativo.

Por otro lado, la recogida de información y el posterior análisis fueron realizados por un solo investigador, lo que limita la interpretación de los datos a otros puntos de vista que puedan aportar otros posibles investigadores.

Además, el hecho de que solo unas cuantas personas fueron entrevistadas en cada empresa, puede acarrear sesgos en la información recogida al no poder contar con el total de opiniones que puedan tener el resto de individuos ni, tampoco, ser conocedores de la totalidad de las circunstancias que acontecen en la empresa. No obstante, nuestro estudio no podía extenderse al total de la plantilla de cada empresa, debido a que los entrevistados solían estar bastante ocupados con su trabajo. Los empleados fueron elegidos de distintos departamentos, si bien dentro de esta condición, el criterio elegido era la disponibilidad temporal de la que disponía cada empleado. Este hecho puede provocar que el entrevistado elegido no fuera la persona más representativa en cuanto a ese departamento.

A pesar de las limitaciones que presenta nuestra investigación, esta muestra detalles de la temática sobre la gestión de los RRHH en las NEI y el *engagement* de sus empleados, que puede ser desarrollada por otras investigaciones futuras.

En este sentido, sería deseable conseguir la replicación de los resultados alcanzados en nuestra investigación en empresas NEI que operen en otros sectores y estén localizadas en otras regiones, establecidas fuera de los parques tecnológicos y no relacionadas con las universidades y que, además, posean características diversas.

Si bien la metodología cualitativa del estudio de casos era recomendable para estudiar en profundidad el fenómeno que nos interesaba, se aconseja el testado de los hallazgos de nuestra investigación con métodos cuantitativos robustos. Sin duda, la contrastación empírica de las propuestas realizadas en esta tesis a través de una metodología cuantitativa es una línea de investigación interesante que es necesario desarrollar. La metodología cualitativa empleada en esta investigación no permite la generalización estadística de los hallazgos, por lo que es necesario aplicar métodos estadísticos cuantitativos. De esta forma se puede confirmar estadísticamente o ampliar los resultados obtenidos en esta tesis y testar el modelo de investigación que hemos propuesto.

La metodología cuantitativa nos permite cuantificar la importancia que tiene cada práctica y cada política en el empleado, en su *engagement* y en su rendimiento. De esta forma, es posible averiguar el impacto de las diferentes políticas en este tipo de empresas. Por ejemplo, sería interesante medir cuantitativamente el peso o la importancia de cada una de las dimensiones del AMO y de las políticas en el entorno de las NEI. Además, nuestros resultados indican que diversas prácticas de RRHH pueden conseguir mismos resultados en el empleado, por lo que puede ser recomendable llevar a cabo una investigación futura sobre las prácticas o políticas que se dan conjuntamente y aquellas que no se dan.

Nuestra tesis sugiere que el nivel de *engagement* mostrado en las entrevistas por los trabajadores de las NEI es muy alto. Sin embargo, sería interesante medir de modo cuantitativo este nivel que experimentan los trabajadores de estas empresas. El

resultado puede confirmar que estas empresas poseen ventajas competitivas basadas en las personas, las cuales son clave para conseguir el éxito de sus negocios.

Los hallazgos de nuestra tesis muestran la importancia que puede tener el *engagement* de los empleados de las empresas NEI. El emprendedor implementa una serie de políticas y prácticas de RRHH encaminadas a conseguir la implicación del empleado en el éxito de la empresa. Entendemos que los modelos de internacionalización de las NEI no pueden comprenderse sin tener en cuenta la importancia de los RRHH con los que cuentan estas empresas. En este sentido, nuestros hallazgos pueden completar el modelo de internacionalización propuesto por Oviatt y McDougall (2005a), ya que parece que el *engagement* puede moderar, al igual que las variables relacionadas con el conocimiento y las redes, la relación que estos autores muestran entre el emprendedor y la rapidez de entrada internacional de las NEI.

Sin duda una investigación futura interesante puede ser explorar en profundidad la orientación hacia el empleado, con tal de esclarecer su operatividad y significado. En este caso es necesario confirmar el concepto y las variables de las que se compone. La investigación con herramientas metodológicas cuantitativas puede ayudar a comprender mejor este concepto.

Por último, se recomienda confirmar la medida del concepto de la OE del empleado y su aporte a la OE de la empresa dentro del contexto de las NEI. De esta forma los resultados podrían arrojar conocimiento sobre el aporte realizado por el empleado a la OE de la empresa y su importancia para el emprendedor a la hora de explicar el éxito de estas empresas.

En conclusión, nuestra investigación puede servir de base para desarrollar teoría sobre las políticas y las prácticas de RRHH que son implementadas en las NEI, su relación con el *engagement* que sienten sus trabajadores y las consecuencias de dicho *engagement*.

## BIBLIOGRAFÍA

Acedo, F. y Jones, M. (2007). Speed of Internationalization and Entrepreneurial Cognition: Insights and a Comparison between International New Ventures, Exporters and Domestic Firms. *Journal of World Business*, 42(3): 236-252.

Adams, J. S. (1965). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5): 422-436.

Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B. y Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2): 307-332.

Agarwal, U. A. y Bhargava, S. (2013). Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Outcomes: Moderating Role of Tenure and Educational Levels. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 38(1): 13-26.

Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. y Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions. The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3): 208-230.

Agndal, H. y Axelsson, B. (2002). Internationalization of the firm—the influence of relationship sediments. En Havila, V., Forsgren, M. y Hakansson, H. (eds.). *Critical Perspectives on Internationalization*. Amsterdam, Pergamon: 437-456.

Aguinis, H. y Pierce, C. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1): 139-145.

Ahmad, S. y Schroeder, R. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1): 19-43.

Akerlof, G. A. y Yellen, J. L. (1986). *Efficiency wage models of the labor market*. Cambridge, Cambridge University Press.

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H. y Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1): 7-35.

Alcázar, F. M., Fernández, P. M. y Gardey, G. S. (2005). Researching on SHRM: an analysis of the debate over the role played by human resources in firm success. *Management Revue*, 16(2): 213-241.

Aldrich, H. y Langton, N. (1997). Human resource management practices and organizational life cycles. *Frontier of Entrepreneurship Research*. Babson Park, MA, Batson College Center for Entrepreneurial Studies: 349-357.

Alferoff, C. y Knights, D. (2003). We're all partying here: target and games, or targets as games in call centre management. En Carr, A. y Hancock, P. (eds.). *Art and Aesthetics at Work*. Londres, Palgrave Macmillan: 70-92.

- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C. y Soane, E. (2013a). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2): 330-351.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C. y Gatenby, M. (2013b). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human resource management*, 52(6): 839-859.
- Almor, T. (2011). Dancing as fast as they can: Israeli high-tech firms and the great recession of 2008. *Thunderbird International Business Review*, 53(2): 109-276.
- Alok, K. e Israel, D. (2012). Authentic Leadership & Work Engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3): 498-510.
- Anaza, N.A. y Rutherford, B. N. (2012). Developing our understanding of patronizing frontline employees. *Managing Service Quality*, 22(4): 340-358.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*. 24(2): 209-231.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management y Organization*, 30(1): 63-92.
- Andersson, S. (2004). Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19(6): 851-875.
- Andersson, S. (2006). International growth strategies in consumer and business-to-business markets in manufacturing and service sectors. *Journal of Euromarketing*, 15(4): 35-56.
- Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3): 627-643.
- Andersson, S. y Evangelista, F. (2006). The entrepreneur in the born global firm in Australia and Sweden. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4): 642-659.
- Andersson, S., Evers, N. y Kuivalainen, O. (2014). International new ventures: rapid internationalization across different industry contexts. *European Business Review*, 26(5): 390-405.
- Andersson, S., Gabrielsson, J. y Wictor, I. (2004). International activities in small firms. Examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Science*, 21(1): 22-34.
- Andersson, S. y Wictor, I. (2003). Innovative internationalization in new firms born globals—the Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3): 249-276.
- Andreassen, C. S., Ursin, H. y Eriksen, H. R.(2007). The relationship between strong motivation to work, "workaholism", and health. *Psychology & Health*, 22(5): 615-629.

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Systems Pay off*. Ithaca, NY, Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines* (3ª ed.). Londres, Kogan Page.
- Armstrong, M. y Baron, A. (2004). *Managing Performance: Performance Management in Action*. Londres, Chartered Institute of Personnel and Development.
- 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.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3): 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Aspelund, A., Madsen, T. K. y Moen, O. (2007). A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing*, 41(11/12): 1423-1448.
- Aspelund, A. y Moen, O. (2001). A generation perspective on small firm internationalization: from traditional exporters and flexible specialists to born globals. *Advances in International Marketing*, 11: 195-223.
- Atkinson, J. y Meager, N. (1994). Running to Stand Still: The Small Firm in the Labour Market. *Employment in the Small firm and the Labor Market*. Londres, Routledge.
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: a review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4): 383-398.
- Austin, J. T., Villanova, P., Kane, J. S. y Bernardin, H. J. (1991). Construct validation of performance measures: Definitional issues, development, and evaluation of indicators. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9: 159-233.
- Autio, E. (2005). Creative Tension: The Significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's Article 'Toward a Theory of International New Ventures'. *Journal of International Business Studies*, 36(1): 9-19.
- Autio, E., George, G. y Alexy, O. (2011). International entrepreneurship and capability development—Qualitative evidence and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1): 11-37.
- Autio, E., Sapienza, H. y Almeida, J. G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43(5): 909-924.
- Autio, E., Yli-Renko, H. y Salonen, A. (1997). International Growth of Young Technology-Based Firms: A Resource-Based Network Model. *Journal of Enterprising Culture*, 5(1): 57-73.

- Axelsson, B. y Easton, G. (1992). *Industrial Networks: A New View of Reality*. Londres, Routledge.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7): 1083–1119.
- Babcock-Roberson, M. E. y Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Psychology*, 144(3): 313-326.
- Bach, S. (2000). From performance appraisal to performance management. En Bach, S. y Sisson, K. (eds). *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*. Oxford, Blackwell.
- Baden-Fuller, C. (1995). Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research. *British Journal of Management*, 6(S1): 3–16.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. y Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19: 31-53.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. En Burke, R. J. y Cooper, C. L. (eds.). *The peak performing organization*. Oxon, Routledge: 50-72.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4): 265–269.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. y Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1): 4-28.
- Bakker, A. B. y Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1): 189–206.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309-328.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3): 209–223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Lieke, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 555-564.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1): 389-411.
- Bakker, A. B., Emmerik, H. y Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work y Occupations*, 33(4): 464-489.

- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2): 274–284.
- Bakker, A. B. y Schaufeli, W. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2): 147-154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W., Leiter, M. y Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3): 187-200.
- Bakker, A. B., Tims, M. y Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10): 1359-1378.
- Bakker, A. B. y Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14): 2760-2779.
- Balducci, C., Schaufeli, W. y Fraccaroli, F. (2011). The job demands-resources model and counterproductive work behaviour: The role of job-related affect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4):467-496.
- Balkin, D. B. y Gomez-Mejia, L. (1987). Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 8(2): 169–182.
- Balkin, D. B. y Logan, J. W. (1988). Reward policies that support entrepreneurship. *Compensation and Benefit Review*, 20(1): 18-25.
- Bamberger, P. y Meshoulam, I. (2000). *Human resource management strategy*. Newbury Park, CA, Sage.
- Band, D. C., Scanlan, G. y Tustin, C. M. (1994). Beyond the bottom line: gainsharing and organizational development. *Personnel Review*, 23(8): 17-32.
- Banks, M. C., Bures, A. L. y Champion, D. L. (1987). Decision making factors in small business: Training and development. *Journal of Small Business Management*, 25(1): 19-25.
- Baral, R. y Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3): 274-300.
- Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M. y Taylor, M. S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52(4): 841–868.
- Barkema, H. G. y Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1): 7–26.
- Barling, J., Weber, T. y Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6): 827–832.

- Barnes, D. C. y Collier, J. E. (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*, 27(6): 485-499.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ, Addison Wesley.
- Barney, J., Wright, M. y Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6): 625-641.
- Baron, R. (2007). Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2): 167-182.
- Baron, J. y Hannan, M. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: lessons from the Stanford project on emerging companies. *California Management Review*, 44(3): 8-36.
- Barringer, B., Jones, F. y Neubaum, D. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5): 663-687.
- Bartel, A. P. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2): 181-203.
- Bateman, T. y Crant, J. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2): 103-118.
- Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2): 44-51.
- Batjargal, B. (2003). Social capital and entrepreneurial performance in Russia: A longitudinal study. *Organization Studies*, 24(4): 535-556.
- Batjargal, B. (2006). The dynamics of entrepreneurs' networks in a transitioning economy: the case of Russia. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(4): 305-320.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3): 587-597.
- Batt, R., Colvin, A. y Keefe, J. (2002). Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(4): 573-594.
- Baum, M., Schwens, C. y Kabst, R. (2011). A Typology of International New Ventures: Empirical Evidence from High-Technology Industries. *Journal of Small Business Management*, 49(3): 305-330.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47(11): 48-52.
- Beardwell, I., Claydon, T. y Holden, L. (2004). *Human Resource Management - Contemporary Approach* (4ª ed.). Londres, Pearson Education.

- Beardwell, I. y Holden, L. (2001). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Londres, Financial Times/Prentice Hall.
- Beatty, R. W., Huselid, M. A., Schneier, C. E. y New, H. R. (2003). Metrics: Scoring on the Business Scorecard. *Organizational Dynamics*, 32(2): 107–121.
- Bechtoldt, M. N., Rohrmann, S., De Pater, I. E. y Beersma, B. (2011). The Primacy of Perceiving: Emotion Recognition Buffers Negative Effects of Emotional Labor. *Journal of Applied Psychology*, 96(5): 1087-1094.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital*. New York, Columbia.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. Special Research Forum on Human Resource Management and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 770-801.
- Becker, B. y Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16: 53–101.
- Becker, B. y Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6): 898–925.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P. y Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1): 39–47.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: a further challenge to stage theories. *European Journal of Marketing*, 29(8): 60-75.
- Bell, J., Crick, D. y Young, S. (2004). Small firm internationalization and business strategy: an exploratory study of 'knowledge-intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1): 23-56.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. y Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4): 339–362.
- Bello-Pintado, A. (2015). Bundles of HRM practices and performance: empirical evidence from a Latin American context. *Human Resource Management Journal*, 25(3): 311-330.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. B. y Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5): 1009–1044.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management*, 23(5): 928-951.
- Bhatnagar, J. y Sharma, A. (2005). The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning capability. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9): 1711–1739.

- Bilkey, W. J. y Tesar, G. (1977). Attempted integration of the literature; the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*: 33-46.
- Biswas, S. y Bhatnagar, J. (2013). Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Vikalpa*, 38(1): 27-40.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Nueva York, Wiley.
- Blaxter, L., Hughes, C. y Tight, M. (2006). *How to research* (2ª ed.). Maidenhead, Open University Press.
- Blomqvist, K., Hurmelinna-Laukkanen, P., Nummela, N. y Saarenketo, S. (2008). The role of trust and contracts in the internationalization of technology-intensive born globals. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(1): 123-135.
- Blood, M. R. y Hulin, C. L. (1967). Alienation, environmental characteristics, and worker responses. *Journal of Applied Psychology*, 51(3): 284-290.
- Bloodgood, J., Sapienza, H. y Almeida, J. (1996). The Internationalization of High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4): 61-76.
- Bloom, M. C. 1999. The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1): 25-40.
- Blumberg, M. y Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4): 560-569.
- Bolton, D. L. y Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education + Training*, 54(2/3): 219-233.
- Bolton, S. y Houlihan, M. (2009). Are we having fun yet: a consideration of workplace fun and engagement. *Employee Relations*, 31(6): 556-68.
- Borman, W. C. y Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En Schmitt, N. y Borman, W. C. (eds.). *Personnel selection in organizations*. San Francisco, Jossey-Bass: 71-98.
- Borman, W. C. y Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance. The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2): 99-109.
- Bornay-Barrachina, M., Rosa-Navarro, D. D., López-Cabrales, A. y Valle-Cabrera, R. (2012). Employment relationships and firm innovation: The double role of human capital. *British Journal of Management*, 23(2): 223-240.
- Boselie, P., Dietz, G. y Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67-94.
- Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: out of 'line of sight', out of mind. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9): 1489-1511.

- Boter, H. y Holmquist, C. (1996). Industry characteristics and internationalization processes in small firms. *Journal of Business Venturing*, 11(6): 471-487.
- Bowen, D. E. y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkage: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resources Management Journal*, 6(3): 59-75.
- Boxall, P., Ang, S. y Bartram, T. (2011). Analysing the 'black box' of HRM: Uncovering HR goals, mediators and outcomes in a standardised service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7): 1504-1532.
- Boxall, P., Guthrie, J. P. y Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2): 103-111.
- Boxall, P. y Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1): 3-23.
- Boxall, P. y Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. y Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Brauchli, R., Schaufeli, W. B., Jenny, G. J., Fullemann, D. y Bauer, G. F. (2013). Disentangling stability and change in job resources, job demands, and employee well-being - A three-wave study on the Job-Demands Resources model. *Journal of Vocational Behaviour*, 83(2): 117-129.
- Breaugh, J. A. (1981). Relationships between recruiting sources and employee tenure, absenteeism, and work attitudes. *Academy of Management Journal*, 24(1): 142-147.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3): 103-118.
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual review of psychology*, 64: 389-416.
- Breaugh, J. A., Macan, T. H. y Grambow, D. M. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. En Hodgkinson, G. P. y Ford, J. K. (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York, John Wiley & Sons, 23: 45-82.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. y Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1): 138-157.
- Britt, T. W., Castro, C. A. y Adler, A. B. (2005). Self-Engagement, Stressors, and Health: A Longitudinal Study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(11): 1475-1486.

- Brown, M. y Benson, J. (2005). Managing to overload? Work overload and performance appraisal processes. *Group and Organization Management*, 30(1): 99–124.
- Brown, P. y Smetherham, C. (2006). *The Changing Graduate Labour Market: A Review of the Evidence*. Informe técnico para Welsh Assembly.
- Brown, M. P., Sturman, M. C. y Simmering, M. J. (2003). Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational, and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure. *The Academy of Management Journal*, 46(6): 752-762.
- Brummelhuis, L. L. T., Bakker, A. B., Hetland, J. y Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1): 113-120.
- Bryman, A. y Bell, E. (2003). *Business research methods*. Oxford, Oxford University Press.
- Bryson, A. (1999). The importance of employee involvement on small firms' financial performance. *National Institute Economic Review*, 169(1): 78-95.
- Bryson, A., Forth, J. y Kirby, S. (2005). High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain. *Scottish Journal of Political Economy*, 52(3): 451–491.
- Buckley, P. J. y Lessard, D. R. (2005). Regaining the Edge for International Business Research. *Journal of International Business Studies*, 36(6): 595–599.
- Burgel, O. y Murray, G. (2000). The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. *Journal of International Marketing*, 8(2): 33-62.
- Butterfield, J., Gonzalez, M. y Breslin, G. (1995). Collins Compact Diccionario Inglés. Glasgow, *HarperCollins Publishers, William Collins Sons and Co. Ltd.*
- Buyts, C. y Rothmann, S. (2010). Burnout and engagement of reformed church ministers. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 36(1): 1-11.
- Campbell, C. M. (1993). Do firms pay efficiency wages? Evidence with data at the firm level. *Journal of Labor Economics*, 11(3): 442-470.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En Dunnette, M. D. y Hough, L. M. (eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, C.A., Consulting Psychologists Press: 687–732.
- Camps, J. y Luna-Arocas, R. (2012). A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance. *British Journal of Management*, 23(1): 1-21.
- Caplan, R., Cobb, S., French, J., Van Harrison, R. y Pinneau, S. (1975). *Job demands and worker health*. Washington, DC, Department of Health, Education, and Welfare, National Institute for Occupational Safety and Health.
- Cardon, M. y Stevens, C. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3): 295–323.

- Carpenter, M., Pollock, T. y Leary, M. (2003). Testing a model of reasoned risk-taking: Governance, the experience of principals and agents, and global strategy in high-technology IPO firms. *Strategic Management Journal*, 24(9): 803-820.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. y Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms: processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3): 236-250.
- Carter, R., Nesbit, P. y Joy, M. (2010). Using theatre-based interventions to increase self-efficacy and engagement. En Albrecht, S. (ed.). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham, Edward Elgar: 416-424.
- Castany, L. (2010). The role of size in firms' training: evidence from Spain. *International Journal of Manpower*, 31(5): 563-584.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the Internationalisation of Firms. *European Research*, 8(6): 273-281.
- Cesinger, B., Fink, M., Madsen, T. y Kraus, S. (2012). Rapidly internationalizing ventures: how definitions can bridge the gap across contexts. *Management Decision*, 50(10): 1816-1842.
- Chandler, G. N. y McEvoy, G. M. (2000). Human resource management, TQM and firm performance in small and medium-size enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1): 43-58.
- Chao, G. T. (1997). Unstructured training and development: The role of organizational socialization. En Ford, J. K. (ed.). *Improving training effectiveness in work organizations*. Mahwah, NJ, Erlbaum.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3): 459-484.
- Chen, Y., Ferris, D. L. y Kwan, H. K. (2011). Self-love's lost labor: Narcissism exacerbates incivility's effects on engagement and performance. *Academy of Management Proceedings*, 1: 1-6.
- Chetty, S. y Agndal, H. (2007). Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 15(1): 1-29.
- Chetty, S. y Blankenburg, H. (2000). Internationalisation of Small to Medium-sized Manufacturing Firms: a Network Approach. *International Business Review*, 9(8): 77-93.
- Chetty, S. y Campbell-Hunt. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1): 57-81.
- Chetty, S. y Stangl, L. M. (2010). Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing*, 44(11/12): 1725-1743.

Chiang, F. y Birtch, T. (2007). The Transferability of Management Practices: Examining Cross-national Differences in Reward Preferences. *Human Relations*, 60(9): 1293–1330.

Chowhan, J. (2016). Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2): 112-133.

Christian, M. S., Garza, A., y Slaughter, J. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1): 89-136.

Christian, M. S. y Slaughter, J. E. (2007). Work engagement: a meta-analytic review and directions for research and emerging area. *Proceedings of the 66th annual meeting of the academy of management*. Birmingham, AL, George T. Solomon.

Chuang, C. y Liao, H. 2010. Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personal Psychology*, 63(1): 153–196.

Chughtai, A. A. y Buckley, F. (2013). Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement. Evidence from Irish science research centres. *Personnel Review*, 42(4): 396-421.

Clandinin, D. J. y Connelly, F. M. (2000). *Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research*. San Francisco, Jossey-Bass.

Clark, M., Riley, M. J., Wilkie, E. y Wood, R. C. (1998). *Researching and writing dissertations in hospitality and tourism*. Londres, Thomson Learning.

Cogin, J. A. y Fish, A. (2009). An empirical investigation of sexual harassment and work engagement: Surprising differences between men and women. *Journal of Management & Organization*, 15(1): 47-61.

Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G. y O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38(5): 1550–1581.

Collins, C. J. y Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6): 740–751.

Collins, C. J. y Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3): 544–560.

Collins, C. J., Smith, K. G. y Stevens, C. K. (2001). *Human resource practices, knowledge-creation capability and performance in high technology firms* (CAHRS Working Paper #01-02). Ithaca, NY, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/65>.

- Collins, O. F., Moore, D. G. y Unwalla, D. B. (1964). *The Enterprising Man*. East Lansing, MI, Michigan State University Business Studies.
- Colvin, A. J. S., Batt, R., y Keefe, J. (2005). *The impact of employee voice and compliance mechanisms on absenteeism, discipline, and turnover*. Working Paper (WP01-04). Ithaca, NY, Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Combs, J., Lui, Y., Hall, A. y Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3): 501-528.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1): 121-154.
- Conway, E. y Monks, K. (2008). HR Practices and Commitment to Change: An Employee-Level Analysis. *Human Resource Management Journal*, 18(1): 72-89.
- Costa, P. L., Passos, A. M. y Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 87(2): 414-436.
- Cotton, J. L. (1993) *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Newbury Park, CA, Sage.
- Coviello, N. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5): 713-731.
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1): 17-26.
- Coviello, N. y Jones, M. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19(4): 485-508.
- Coviello, N. y McAuley, A. (1999). Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, 39(3): 223-256.
- Coviello, N., McDougall, P. y Oviatt, B. (2011). The emergence, advance and future of international entrepreneurship research—An introduction to the special forum. *Journal of Business Venturing*, 26(6): 625-631.
- Coviello, N. y Munro, H. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7): 49-61.
- Coviello, N. y Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4): 361-86.
- Covin, J. G. y Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1): 11-44.
- Covin, J. y Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1): 75-87.

- Covin, J. y Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory y Practice*, 16(1): 7-25.
- Cox, A., Zagelmeyer, S. y Marchington, M. (2006). Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 16(3): 250-267.
- Craig, E. y Silverstone, Y. (2010). Tapping the Power of Collective Engagement. *Strategic HR Review*, 9(3): 5-10.
- Crawford, E. R., LePine, J. A. y Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5): 834-848.
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Crick, D. (1995). An Investigation into the Targeting of U.K. Export Assitance. *European Journal of Marketing*, 29(8): 76-94.
- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4/5): 453-476.
- Crick, D., Chaudhry, S. y Batstone, S. (2001). An investigation into the overseas expansion of small Asian-owned UK firms. *Small Business Economics*, 16(2): 75-94.
- Crick, D. y Spence, M. (2005). The Internationalisation of 'High Performing' UK High-Tech SMEs: A Study of Planned and Unplanned Strategies. *International Business Review*, 14(2): 167-185.
- Cropanzano, R. y Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6): 874-900.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Nueva York, Harper & Row.
- Currie, G., Burgess, N. y Hayton, J. C. (2015). HR practices and knowledge brokering by hybrid middle managers in hospital settings: the influence of professional hierarchy. *Human Resource Management*, 54(5): 793-812.
- Czinkota, M. (1982). *Export Development Strategies*. Nueva York, Preager Publishers.
- Czinkota, M. R. y Johnston, W. J. (1983). Exporting: does sales volume make a difference? *Journal of international business studies*, 14(1): 147-153.
- Czinkota, M. y Ursic, M. (1984). An experience curve explanation of export expansion. *Journal of Business Research*, 12(2): 159-168.
- Czinkota, M. y Ursic, M. (1991). Classification of exporting firms according to sales and growth into a share matrix. *Journal of Business Research*, 22(3): 243-251.

- Dagher, G. K., Chapa, O. y Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs. An empirical examination in a non-western country. *Journal of Management History*, 21(2): 232-256.
- Dal Zotto, C. (2001). *Die Simultaneität und Permanenz von Personal- und Organisationsentwicklung*. Frankfurt/Main, Peter Lang.
- Dal Zotto, C. y Gustafsson, V. (2008). Human resource management as an entrepreneurial tool? En Rowena, B. y Mayson, S. (eds.). *International handbook of entrepreneurship and HRM*. Glos, Edward Elgar Publishing Limited: 89-110.
- Dalal, R., Brummel, B., Wee, S. y Thomas, L. (2008). Defining employee engagement for productive research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1): 52-55.
- Dana, L. P., Etemad, H. y Wright, R. (1999). The impact of globalisation on SMEs. *Global Focus*, 11(4): 93-105.
- Datta, D., Guthrie, J. y Wright, P. (2005). HRM and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1): 135-145.
- Davenport, J. y Gardiner, P. D. (2007). Performance Management in the Not-for-Profit Sector with Reference to the National Trust for Scotland. *Total Quality Management y Business Excellence*, 18(3): 303-311.
- Davidsson, P. y Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3): 301-332.
- Davies, I. A. y Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review*, 19(2): 126-139.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organization. *Journal of Marketing*, 58(4): 37-52.
- Day, G. y Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2): 1-20.
- De Clercq, D., Sapienza, H. J. y Crijns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 24(4): 409-419.
- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S. y Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4): 981-995.
- De Larquier, G. y Marchal, E. (2016). Does the formalization of practices enhance equal hiring opportunities? An analysis of a French nation-wide employer survey. *Socio-Economic Review*, 14(3): 567-589.
- De Sáa-Pérez, P. y García-Falcón, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 123-140.

De Waal, A. y Jansen, P. (2013). The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 1(1): 41-59.

Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., Christiaens, J. y Desmidt, S. (2012). External pressures affecting the adoption of employee performance management in higher education institutions. *Personnel Review*, 41(6): 686-704.

Del Libano, M., Llorens, S., Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2012). About the dark and bright sides of self-efficacy: Workaholism and work engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2): 688-701.

Delaney, J. y Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3): 289-309.

Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.

Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J. D., Jenkins, G. D. y Ganster, M. L. (2000). Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention. *Industrial Relations*, 39(4): 625-645.

Demerouti, E., Bakker, A., DeJonge, J., Janssen, P. y Schaufeli, W. (2001a). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27(4): 279-286.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. (2001b). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499-512.

Demerouti, E. y Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. En Bakker, A. B. y Leiter, M. P. (ed.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Nueva York, P. Press: 147-163.

Den Hartog, D. N. y Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107(1): 35-47.

Deshpande, S. y Golhar, D. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2): 49-56.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T. y McKee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3): 85-85.

DeVaro, J. (2005). Employer recruitment strategies and the labor market outcomes of new hires. *Economic Inquiry*, 43(2): 263-282.

DeVaro, J. y Fields, G. (2004). *Waging the War for Talent: Do Recruitment and Screening Strategies Raise Employee Performance?* Working Paper, Cornell University.

- DeVaro, J., Li, R. y Brookshire, D. (2007). Analysing the job characteristics model: New support from a cross-section of establishments. *International Journal of Human Resource Management*, 18(6): 986–1003.
- Di Gregorio, D., Musteen, M. y Thomas, D. E. (2008). International new ventures: the crossborder nexus of individuals and opportunities. *Journal of World Business*, 43(2): 186-196.
- Dicksen, P. (1996). The static and dynamic mechanics of competitive theory. *Journal of Marketing*, 60(10): 102–106.
- Diefendorff, J., Brown, D., Kamin, A. y Lord, B. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1): 93-108.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12): 1504-1511.
- Dimitratos, P., Johnson, J. E., Slow, J. y Young, S. (2003). Micro-multinationals: New types of firms for the global competitive landscape. *European Management Journal*, 21(2): 164–174.
- Dimitratos, P. y Jones, M. (2005). Future Directions for International Entrepreneurship Research. *International Business Review*, 14: 119–128.
- Dimitratos, P., Lioukas, S. y Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment. *International Business Review*, 13(1): 19–41.
- Dineen, B. R. y Soltis, S. M. (2011). Recruitment: a review of research and emerging directions. En Zedeck, S. (ed.). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Washington, DC, American Psychology Association, 2: 43–66.
- Dooley, Larry M. (2002): Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3): 335-354.
- Drogan, O. y Yancey, G. (2011). Financial utility of best employee selection practices at organizational level of performance. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(1): 52-69.
- Drury, P. (2016). Designing incentive pay practices to motivate not alienate: why firms adopt different payment practice configurations in different countries. *Human Resource Management International Digest*, 24(5): 7–9.
- Dulebohn, J. H. y Werling, S. E. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 17(2): 191-207.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. y Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(4): 735-744.
- Dyer, L. y Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3): 656–670.

Dyer, W. G. y Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3): 613-619.

Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. Nueva York, Wiley.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

Eisenhardt, K. M. y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.

Eisenhardt, M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1105-1121.

Ekeledo, I. y Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firm and service firms. *International Marketing Review*, 21(1): 68-101.

Elizur, D., Borg, I., Hunt, R. y Beck, I. M. (1991). The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12(1): 21-38.

Eurofound (2012). *Born global: The potential of job creation in new international businesses*, Luxemburgo, Publications Office of the European Union.

Evangelista, F. (2005). Qualitative insights into the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3): 179-198.

Evers, N. (2011). International new ventures in "low tech" sectors: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3): 502-528.

Evers, N., Andersson, S. y Hannibal, M. (2012). Stakeholders and Marketing Capabilities in International New Ventures: Evidence from Ireland, Sweden, and Denmark. *Journal of International Marketing*, 20(4): 46-71.

Extremera, N., Montalbán, F. y Rey, L. (2005). Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(1-2): 145-158.

Extremera, N., Sánchez-García, M., Durn, M. A. y Rey, L. (2012). Examining the Psychometric Properties of the Utrecht Work Engagement Scale in Two Spanish Multi-occupational Samples. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(1): 105-110.

Faems, D., Sels, L., De Winne, S. y Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance: Evidence from Belgian small business. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 676-700.

Fan, T. y Phan, P. (2007). International new ventures: revisiting the influences behind the 'born-global' firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7): 1113-1131.

- Farndale, E. y Murrer, I. (2015). Job resources and employee engagement: a cross-national study. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5): 610-626.
- Fernhaber, S., McDougall, P. y Oviatt, B. (2007). Exploring the role of industry structure in new venture internationalization. *Entrepreneurship Theory y Practice*, 31(4): 517-542.
- Fey, C. y Bjorkman, I. (2001). The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, 32(1): 59-75.
- Fiksenbaum, L., Jeng, W., Koyuncu, M. y Burke, R. J. (2010). Work hours, work intensity, satisfactions and psychological well-being among hotel managers in China. *Cross Cultural Management*, 17(1): 79-93.
- Fillis, I. (2001). Small firm internationalization: an investigative survey and future directions. *Management Decision*, 39(9): 767-783.
- Fineman, S. (2006). On being positive: consensus and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31(2): 270-291.
- Finn, M., Elliot-White, M. y Walton, M. (2000). *Tourism y Leisure Research Methods: data collection, analysis and interpretation*. Essex, Pearson Education Limited.
- Flamholtz, E. G. y Lacey, J. M. (1981). *Personnel management, human capital theory, and human resource accounting*. Los Angeles, CA, Institute of Industrial Relations, University of California.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74(4): 473-487.
- Foley, S., Ngo, H. y Loi, R. (2012). The adoption of high performance work systems in foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 47(1): 106-113.
- Fox, A. (1974). *Man Mismanagement*. Londres, Hutchinson.
- Francis, H. M., Ramdhony, A., Reddington, M. y Staines, H. (2013). Opening spaces for conversational practice: A conduit for effective engagement strategies and productive working arrangements. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14): 2713-2740.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3): 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3): 218-226.
- Freeman, R. B. y Medoff, J. L. (1984), *What Do Unions Do?* New York, Basic Books.
- Freeman, S. y Cavusgil, S. T. (2007). Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4): 1-40.

- Freeman, S., Edwards, R. y Schroder, B. (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3): 33-63.
- Freeman, S., Giroud, A., Kalfadellis, P. y Ghauri, P. (2012). Psychic distance and environment: impact on increased resource commitment. *European Business Review*, 24(4): 351-373.
- Freeney, Y. y Fellenz, M. R.(2013). Work engagement as a key driver of quality of care: A study with midwives. *Journal of Health, Organisation and Management*, 27(3): 330-349.
- Fried, Y., Levi, A. S. y Laurence, G. (2008). Motivation and job design in the new world of work. En Cooper, C. y Cartwright, S. (eds.). *The Oxford handbook of personnel psychology*. Oxford, Reino Unido, Oxford University Press: 586-611.
- Fritz, C. y Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35(1): 94-111.
- Gabriel, A. S., Cheshin, A., Moran, C. M. y van Kleef, G. A. (2016). Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: A systems perspective. *Human Resource Management Review*, 26(1): 14-24.
- Gabrielsson, M. y Gabrielsson, P. (2011). Internet-based sales channel strategies of born global firms. *International Business Review*, 20(1): 88-99.
- Gabrielsson, M., Gabrielsson, P. y Dimitratos, P. (2014). International Entrepreneurial Culture and Growth of International New Ventures. *Management International Review*, 54(4): 445-471.
- Gabrielsson, M. y Kirpalani, V. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5): 555-571.
- Gabrielsson, M. y Kirpalani, V. (2012). Overview, background and historical origin of born globals; development of theoretical and empirical research. En Gabrielson, M. y Kirpalani, V. (eds.). *Handbook of Research on born globals*. Cheltenham, Edward Elgar: 1-15.
- Gabrielsson, M., Sasi, V. y Darling, J. (2004). Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: born internationals and born globals. *European Business Review*, 16(6): 590-604.
- Gabrielsson, P. y Gabrielsson, M. (2013). A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 42(8): 1357-1373.
- Gallie, D. (2009). Institutional regimes and employee influence at work: a European comparison. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 2(3): 379-93.
- Gallie, D. (2013). Direct participation and the quality of work. *Human Relations*, 66(4): 453-473.

- Galpin, M., Stairs, M. y Page, N. (2008). Whose engagement is it anyway? *Organization and People*, 15(2): 37-43.
- Gan, T. y Gan, Y. (2013). Sequential development among dimensions of job burnout and engagement among IT employees. *Stress and Health*, 30(2): 122-133.
- Ganitsky, J. (1989). Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case. *International Marketing Review*, 6(5): 50-65.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J. y Wright, P. M. (2001). *Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes*. Working Paper (WP01-12). Ithaca, NY, Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Gassmann, O. y Keupp, M. M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: a knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42(3): 350-366.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J. y Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100: 88-100.
- Gerhart, B. (2005). Human Resources and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach. *Management Revue*, 16(2): 174-185.
- Gerhart, B. (2007). Horizontal and vertical fit in human resource systems. En Ostroff, C. y Judge, T. (eds.). *Perspectives on organizational fit. SIOP organizational frontiers series*. Nueva York, Lawrence Erlbaum Associates, Taylor y Francis Group: 317-348.
- Gerhart, B. y Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. En Dunnette, M. D. (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 3: 481-569.
- Gerhart, B., Rynes R. y Fulmer, I. (2009). Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives. *The Academy of Management Annals*, 3(1): 251-313.
- Gerhart, B., Wright, P., McMahan, G. y Snell, S. (2000). Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How much Error is there and How does it Influence Effect Size Estimates? *Personnel Psychology*, 53(4): 803-834.
- Gerschewski, S., Rose, E. L. y Lindsay, V. J. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 50(3): 558-575.
- Ghuri, P. N. y Gronhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide* (3ª ed.). Pearson Education.
- Ghosh, P., Rai, A., Chauhan, R., Gupta, N. y Singh, A. (2015). Exploring the moderating role of context satisfaction between job characteristics and turnover intention of employees of Indian public sector banks. *Journal of Management Development*, 34(8): 1019-1030.

- Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness: building upon the small business as a learning organization. *International Small Business Journal*, 15(3): 13-29.
- Gilbert, B., McDougall, P. y Audretsch, D. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management*, 32(6): 926-950.
- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P. y Fouquereau, E. (2013). Perceived Organizational Support, Motivation, and Engagement Among Police Officers. *Professional Psychology: Research & Practice*, 44(1): 46-55.
- Glaister, A., Liu, Y., Sahadev, S. y Gomes, E. (2014). Externalizing, Internalizing and Fostering Commitment: The Case of Born-Global Firms in Emerging Economies. *Management International Review*, 54(4): 473-496.
- Glaser, B. G. y Strauss, A. L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Aldine Publications.
- Glover, L. y Butler, P. (2012). High-performance work systems, partnership and the working lives of HR professionals. *Human Resource Management Journal*, 22(2): 199-215.
- Glowik, M. y Sadowski, F. (2014). Success Factors of International New Venture Firms-Empirical Case Study of German SME. *Journal of Economics and Management*, 15: 176-191.
- Godard, J. (1997). Whither strategic choice: Do managerial IR ideologies matter? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 36(2): 206-228.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Londres, Bloomsbury.
- Goldstein, E. L. y Ford, J. K. (2001). *Training in organizations* (4<sup>a</sup> ed.). Pacific Grove, CA, Wadsworth.
- Gomez-Mejia, L. R. (1988). The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 9(5): 493-505.
- Gomez-Mejia, L. R. y Balkin, D. B. (1989). Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies. *Industrial Relations*, 28(3): 431-445.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S. y Xin, K. R. (2009). Human resource management and firm performance: The differentiating role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 263-275.
- Gooch, L. (1994). The career experiences of women in personnel. *Women in Management Review*, 9(1): 17-20.
- Gorter, R. C. y Freeman, R. (2011). Burnout and engagement in relation with job demands and resources among dental staff in Northern Ireland. *Community Dentistry and Oral Epidemiology*, 39(1): 87-95.
- Gorter, R. C., Nijkamp, P. y Rietveld, P. (1996). Employers' Recruitment Behavior and Vacancy Duration: An Empirical Analysis for the Dutch Labour Market. *Applied Economics*, 28(11): 1463-1474.

- Gostautaite, B. y Buciuniene, I. (2015). Work engagement during life-span: The role of interaction outside the organization and task significance. *Journal of Vocational Behavior*, 89: 109–119.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2): 161-178.
- Graham, M. E., Murray, B. y Amuso, L. (2002). Stock-related rewards, social identity, and attraction and retention of employees in entrepreneurial SMEs. En Katz, J. y Welbourne, T. M. (eds.). *Managing people in entrepreneurial organisations*. Amsterdam, JAI Press, (5): 55-81.
- Grant, A. y Ashford, S. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28: 3–34.
- Grant, A. M., Fried, Y. y Juillerat, T. (2010). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. En Zedeck, S. (ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology*: 417–453.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114–135.
- Gratton, L. y Truss, C. (2003). The Three-Dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies into Action. *Academy of Management Executive*, 17(3): 74–86.
- Greenidge, D., Alleyne, P., Parris, B. y Grant, S. (2012). A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy. The case of Barbados. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1): 164-182.
- Grossman, R. y Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2): 103-120.
- Gruman, J. y Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2): 123–136.
- Guerrero, S. y Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8): 1408–1423.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263-276.
- Guest, D. (1999). Human Resource Management: The Workers' Verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3): 5–24.
- Guest, D., Conway, N. y Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices. *Human Resources Management Journal*, 14(1): 79–96.
- Gummesson, E. y Mele, C. (2010). Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4): 181-198.

- Guthrie, J. P. (2000). Alternative pay practices and employee turnover: An organization economics perspective. *Group and Organization Management*, 25(4): 419-439.
- Guthrie, J. P. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1): 180-190.
- Guthrie, J. P. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1): 27-41.
- Guthrie, J. P., Spell, C. S. y Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 183-197.
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M. y Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3): 392-413.
- Hackman, J. R. y Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55(3): 259-286.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250-279.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Hagen, B. y Zucchella, A. (2014). Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms. *Management International Review*, 54(4): 497-525.
- Hagen, B., Zucchella, A., Cerchiello, P. y De Giovanni, N. (2012). International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs. *International Business Review*, 21(3): 369-382.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. y Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6): 487-497.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. y Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6): 495-513.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. y Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1): 78-91.
- Hakanen, J. J. y Roodt, G. (2010). Using the Job Demands – Resources Model to Predict Engagement: Analysing a Conceptual Model. En Bakker, A. B. y Leiter, M. P. (eds.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Nueva York, Psychology Press: 85-101.
- Hakanen, J. J. y Schaufeli, W. (2012). Do Burnout and Work Engagement Predict Depressive Symptoms and Life Satisfaction?. A Three-Wave Seven-Year Prospective Study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2): 415-424.

- Hakansson, K. y Isidorsson, T. (2015). Temporary Agency Workers-Precarious Workers? Perceived Job Security and Employability for Temporary Agency Workers and Client Organization Employees at a Swedish Manufacturing Plant. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(4): 3-22.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. En Bakker, A. B. y Leiter, M. P. (eds). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Nueva York, Psychology Press: 102-117.
- Halbesleben, J. R., Harvey, J. y Bolino, M. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6): 1452-1465.
- Halbesleben, J. R. y Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3): 242-256.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2): 135-44.
- Hallberg, U. y Schaufeli, W. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11(2): 119-127.
- Hallen, L. (1992). Infrastructural Networks in International Business. En Johanson, M. F. (ed.). *Managing Networks in International Business*. Philadelphia, Gordon and Breach: 77-81.
- Hanell, S. M., Nordman, E. R. y Sharma, D. D. (2014). The continued internationalisation of an international new venture. *European Business Review* 26(5): 471-490.
- Hannan, M. T. y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Sociological Review*, 42(5): 929-964.
- Hannan, M. T. y Freeman, J. (1984). The population ecology of organizations. *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Harp, C. G., Taylor, S. C. y Satzinger, J. W. (1998). Computer training and individual differences: When method matters. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3): 271-283.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. y Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes?. Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2): 305-325.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. y Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 268-279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. y Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. En Keyes, C. L. y

- Haidt, J. (eds.). *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. Washington, American Psychological Association: 205–224.
- Hartog, D. y Verburg, R. (2004). High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1): 55–79.
- Harveston, P., Kedia, B. y Davies, P. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manager. *Advances in Competitiveness Research*, 8(1): 92-99.
- Hayton, J. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1): 21–41.
- He, H., Zhu, W. y Zheng, X. (2014). Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality. *Journal of Business Ethics*, 122(4): 681-695.
- Hedlund, G. y Kverneland, A. (1985). Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan. *International Studies of Management and Organization*, 15(2): 41-59.
- Helfat, C. E. y Raubitschek, R. S. (2000). Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 961–979.
- Heneman, H. G. y Berkley, R. A. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(1): 53–74.
- Heneman, R. L., Ledford, G. E. y Gresham, M. T. (2000). The Changing Nature of Work and its Effects on Compensation Design and Delivery. En Rynes, S. y Gerhart, B. (eds.). *Compensation in Organizations: Current Research and Practice*. San Francisco, CA, Jossey-Bass: 195–240.
- Heneman, R. L. y Tansky, J. W. (2002). Human resource management models for entrepreneurial opportunity: Existing knowledge and new directions. En Katz, J. y Welbourne, T. M. (eds.). *Managing people in entrepreneurial organizations*. Amsterdam, JAI Press, 5: 55–82.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W. y Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1): 11–26.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, World.
- Heuvel, M. V. D., Demerouti, E., Schreurs, B. H. J., Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2009). Does meaning-making help during organizational change? Development and validation of a new scale. *Career Development Journal*, 14 (6): 508-533.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. y Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2): 222-235.
- Hill, R. y Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2): 105-117.

- Hirshliefer, J. (1980). *Price theory and applications* (2a ed.). Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Hirt, C. y Ortlieb, R. (2012). Cultural standards of Bosnia and Herzegovina: Empirical findings and implications for strategic human resource management. *Journal for East European Management Studies*, 17(2): 205-225.
- Hite, J. y Hesterly, W. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3): 275–286.
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K. y Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1): 13–28.
- Hitt, M., Hoskisson, R. y Kim, H. (1997). International Diversification Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, 40(4): 767–798.
- Hoang, H. y Antoncic, B. (2003). Network based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2): 165-187.
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: a new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3): 513-524.
- Hobfoll, S. E. y Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. En Golembiewski, R. T. (ed.). *Handbook of organizational behavior*. Nueva York, Dekker: 57– 81.
- Hofer, C. y Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN, West Publishing Company.
- Holloway, I. (1997). *Basic concepts for Qualitative Research*. Oxford, Blackwell Science Ltd.
- Hornsby, J. S. y Kuratko, D. F. (1990). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 28(3): 9–18.
- Hu, Q. y Schaufeli, W. B. (2011). Job insecurity and remuneration in Chinese family-owned business workers. *Career Development International*, 16(1): 6-19.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. y Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1332–1356.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635–672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. y Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1): 171–188.

- Hutchinson, K., Quinn, B. y Alexander, N. (2006). The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: evidence from the UK retail sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4): 513-534.
- Ibeh, K., Johnson, J., Dimitratos, P. y Slow, J. (2004). Micromultinationals: Some Preliminary Evidence on an Emergent 'Star' of the International Entrepreneurship Field. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(4): 289-303.
- Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C. y Strauss, G. (1996). What works at work: Overview and assessment. *Industrial Relations*, 35(3): 299-333.
- Ichniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3): 291-313.
- Ingham, G. K. (1970). *Size of Industrial Organisation and Worker Behaviour*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management* (6<sup>a</sup> ed.). Burr Ridge, IL, Irwin.
- Jack, S. L. (2005). The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis. *Journal of management studies*, 42(6): 1233-1259.
- Jackson, S. E., Hitt, M. A. y DeNisi, A. S. (2003). Managing human resources for knowledge-based competition: New research directions. En Jackson, S. E., Hitt, M. A. y DeNisi, A. S. (eds.). *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*. San Francisco, CA, Jossey-Bass: 399-428.
- Jackson, S. E. y Schuler, R. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1): 237-264.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. y Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1): 1-56.
- James, J. B., Mckechnie, S. y Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2): 173-196.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K. y Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals – Do they really matter? *Journal of World Business*, 43(2): 158-170.
- Jenkins, S. y Delbridge, R. (2013). Context matters: examining 'soft' and 'hard' approaches to employee engagement in two workplaces. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14): 2670-2691.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. y Winkler, A. L. (2012a). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2): 73-85.

- Jiang, K., Lepak, D. P, Hu, J. y Baer, J. C. (2012b). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6): 1264-1294.
- Johanson, J. y Mattsson, L.-G. (1988). Internationalization in industrial systems: a network approach. En Hood, N. y Vahlne, J. E. (eds.). *Strategies in Global Competition*. Nueva York, NY, CroomHelm: 209-231.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1992). Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*, 1(3): 9-27.
- Johnstone, B. A. (2007). Ethnographic methods in entrepreneurship research. En Neergaard, H. y Parm Ulhoi, J. (eds.). *Handbook of Qualitative Research. Methods in Entrepreneurship*. Cheltenham, Northampton, Reino Unido; Estados Unidos, Edward Elgar: 97-121.
- Jolly, V. K., Alahuhta, M. y Jeannet, J. P. (1992). Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1(2): 71-82.
- Jones, D. C., Kalmi, P. y Kauhanen, A. (2010). How does employee involvement stack up? The effects of human resource management policies on performance in a retail firm. *Industrial Relations: A journal of economy and society*, 49(1): 1-21.
- Jones, F. F., Morris, M. H. y Rockmore, W. (1995). HR practices that promote entrepreneurship. *HRMagazine*, 40(5): 86-91.
- Jones, M., Coviello, N. y Tang, Y. (2011). International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6): 632-659.
- Jones, V. (1999). The Internationalization of Small High-Technology Firms. *Journal of International Marketing*, 7(4): 15-41.
- Juhdi, N., Pa'wan, F. y Hansaram, R. M. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15): 3002-3019.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Kahn, W. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4): 321-349.
- Kalinic, I. y Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4): 694-707.

- Kanfer, R. (1990). Motivation and individual differences in learning: An integration of developmental, differential and cognitive perspectives. *Learning and Individual Differences*, 2(2): 221-239.
- Karagozoglu, N. y Lindell, M. (1998). Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: an exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 36(1): 44-59.
- Karatepe, O. M. (2012). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*. En prensa. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>.
- Karatepe, O. M. y Olugbade, O. A. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10): 2350-2371.
- Kassa, A. G. y Raju, R. S. (2015). Investigating the relationship between corporate entrepreneurship and employee engagement. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(2): 148-167.
- Katz, J., Aldrich, H., Welbourne, T. M. y Williams, P. M. (2000). Guest editor's comments special issue on human resource management and the SME: Toward a new synthesis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1): 7-10.
- Katzenbach, J. R. (2000), *Peak Performance. Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaufman, B. E. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25(1): 107-125.
- Kearney, W. (1997). A proven receipt for success: The seven elements of world class manufacturing. *National Productivity Review*, 16(4): 67-76
- Keating, M. y Olivares, M. (2007). Human resource Management Practices in Irish High-Tech Start-up firms. *Irish Journal of Management*, 28(2): 171-192.
- Keeble, D., Lawson, C., Smith, H., Moore, B. y Wilkinson, F. (1998). Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology-intensive small firms. *Small Business Economics*, 11(4): 327-342.
- Kepes, S. y Delery, J. E. (2007). HR policy and the problem of internal fit. En Boxall, P., Purcell, J. y Wright, P. (eds.). *The Oxford University Press handbook of human resource management*. Oxford, Reino Unido, Oxford University Press: 385-404.
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4): 769-783.
- Keupp, M. y Gassmann, O. (2009). The past and future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 36(1): 40-65.

- Khavul, S., Benson, G. S. y Datta, D. K. (2009). Human resource management and international new ventures from emerging markets. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(18): 1. <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol29/iss18/1>.
- Khilji, S. y Wang, X. (2006). "Intended" and "Implemented" HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7): 1171-1189.
- Kilduff, M. y Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. Londres, Sage Publications.
- Kim, J., MacDuffie, J. y Pil, F. (2010). Employee voice and organizational performance: team versus representative influence. *Human Relations*, 63(3): 371-394.
- Kinnie, N., Hutchinson, S. y Purcell, J. (2000). "Fun and surveillance": the paradox of high commitment management in call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 11(5): 967-985.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. y Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4): 9-29.
- Knies, E. y Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1): 57-76.
- Knight, G. A. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2): 12-32.
- Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and Strategy in the International SME. *Journal of International Management*, 7(3): 155-171.
- Knight, G. A. y Cavusgil, S. (1996). The Born Global Firm: A challenge to traditional internationalization theory. En Madsen, S. C. T. (ed.). *Advances in International Marketing*. Greenwich, CT, JAI Press, 8: 11-26.
- Knight, G. A. y Cavusgil, S. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2): 124-141.
- Koch, M. y McGrath, R. (1996). Improving labor productivity: human resource management policies do matter? *Strategy Management Journal*, 17(5): 335-354.
- Kochan, T. A., Gittell, J. H. y Lautsch, B. A. (1995). Total quality management and human resource systems: An international comparison. *International Journal of Human Resource Management*, 6(2): 201-222.
- Kopelman, R. E. (1985). Job redesign and productivity: A review of the evidence. *National Productivity Review*, 4(3): 237-255.
- Kopperud, K. H., Martinsen, O. y Humborstad, S. I. (2014). Engaging Leaders in the Eyes of the Beholder On the Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self-Other Agreement. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 21(1): 29-42.

- Kotey, B. y Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4): 474-485.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. y Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2): 281-342.
- Kroon, B., Van De Voorde, K. y Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1): 71-91.
- Krzywdzinski, M. (2017). Accounting for Cross-Country Differences in Employee Involvement Practices: Comparative Case Studies in Germany, Brazil and China. *British Journal of Industrial Relations*, 55(2): 321-346.
- Kuemmerle, W. (2002). Home base and knowledge management in international ventures. *Journal of Business Venturing*, 17(2): 99-122.
- Kundu, S. y Katz, L. (2003). Born-International SMEs: Bi-Level Impacts of Resources and Intentions. *Small Business Economics*, 20(1): 25–47.
- Kuratko, D. (2007). Entrepreneurial Leadership in the 21st Century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4): 1-11.
- Kuvaas, B. (2008). An Exploration of How the Employee–Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 45: 1–25.
- Lado, A. A. y Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.
- Lambert, A. D., Marler, J. H. y Gueutal, H. G. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1): 107–117.
- Langwell, C. y Heaton, D. (2016). Using human resource activities to implement sustainability in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3): 652-670.
- Latham, G. P., Winters, D. C. y Locke, E. A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1): 49–63.
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (1996). *From the ground up: Six principles for building the new logic corporation*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (1999). Employee involvement makes a difference. *Journal for Quality and Participation*, 22(5): 18–20.

- Lawler, E. E. (2000). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (2003). *Treat People Right! How Organizations and Employees Can Create a Win/Win Relationship to Achieve High Performance at All Levels*. San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers.
- Lawler, E. E. y Jenkins, G. D. (1992). Strategic Reward Systems. En Dunnette, M. y Hough, L. (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 2: 1009–1055.
- Lawler, E. E., Mohrman, S.A. y Ledford, G.E, Jr. (1992). *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1000 companies*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., Mohrman, S.A. y Ledford, G.E., Jr. (1995) *Creating high performance organizations: Practices and results in Fortune 1000 companies*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Lee, C., Lee, K. y Pennings, J. (2001). Internal capabilities, external networks and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 615–640.
- Leiter, M. y Maslach, C. (1998). *Burnout. Encyclopedia of mental health*. Nueva York, H. S. Friedman, 1.
- Leiter, M. y Maslach, C. (2004). Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. En Perrewe, P. L. y Ganster, D. C. (eds.). *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies (Research in Occupational Stress and Well-Being)*. Elsevier, Ltd., 3: 91-134.
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L. y Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2): 64-85.
- Leonidou, A. y Samiee, S. (2012). Born global or simply rapidly internationalising? Review, critique, and future prospects. En Gabriellson, M. y Kirpalani, V. H. M. (eds.). *Handbook of research on born globals*. Cheltenham, Edward Elgar: 16-35.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. y Harden, E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25: 217–271.
- Lepak, D. P. y Snell, S. (2002). Examining the human resource architecture: the relationship among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4): 517-543.
- Lepak, D. P., Taylor, M. S., Tekleab, A. G., Marrone, J. A. y Cohen, D. J. (2007). An examination of the use of high-investment human resource systems for core and support employees. *Human Resource Management*, 46(2): 223–246.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G. y Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3): 238-247.

- Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y. y Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4): 836-844.
- Leung, A., Zhang, J., Wong, P. K. y Foo, M. D. (2006). The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple "fit" considerations. *Journal of Business Venturing*, 21(5): 664-686.
- Lewis, A., Thomas, B. y Bradley, O., 2012. Employee Socialisation: A Platform For Employee Engagement? *International Journal Of Employment Studies*, 20(1): 25-59.
- Lewis, P. (2000). Exploring Lawler's new pay theory through the case of Finbank's strategy for managers. *Personnel Review*, 29(1/2): 10-28.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P. y Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 371-391.
- Lin, C. (2010). Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4): 517-531.
- Little, B. y Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communication & Conflict*, 10(1): 111-120.
- Litvak, I. A. (1990). Instant International: Strategic Reality for Small High-Technology Firms in Canada. *Multinational Business*, 2(2): 1-12.
- Liu, C. L., Ghauri, P. y Sinkovics, R. R. (2010). Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. *Journal of World Business*, 45(3): 237-249.
- Llorens, S., Bakker, A., Schaufeli, W. y Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3): 378-391.
- Loan-Clarke, J., Boocock, G., Smith, A. y Whittaker, J. (1999). Investment in management training and development by small business. *Employee Relations*, 21(3): 296-310.
- Lopez, L., Kundu, S. y Ciravegna, J. (2009). Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. *Journal of International Business Studies*, 40(7): 1228-1238.
- Lowe, K. B., Milliman, J., De Cieri, H. y Dowling, P. J. (2002). International Compensation Practices: A Ten Country Comparative Analysis. *Human Resource Management*, 40(1): 55-80.
- Lu, J. y Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 565-586.
- Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.

- Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (1997). Proactiveness versus competitive aggressiveness: Teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation. *Frontiers of entrepreneurship research*: 47-58.
- Mabey, C. y Salaman, G. (1995). *Strategic Human Resource Management*. Londres, Blackwell.
- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197-221.
- Macey, W. y Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1): 3-30.
- Macey, W., Schneider, B., Barbera, K. y Young, S. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Malden, WA, Wiley-Blackwell.
- Mache, S., Danzer, G., Klapp, B. F. y Groneberg, D. A.(2013). Surgeons' work ability and performance in surgical care: Relations between organisational predictors, work engagement and work ability. *Langenbeck's Archives of Surgery*, 398(2): 317-325.
- Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity. The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, 44(5): 720-738.
- Madsen, T. K. (2013). Early and rapidly internationalizing ventures: Similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1): 65-79.
- Madsen, T. K., Rasmussen, E. y Servais, P. (2000). Differences and similarities between born globals and other types of exporters. En Yaprak, A. y Tutek, J. (eds.). *Globalization, the Multinational Firm, and Emerging Economies*. Amsterdam, JAI Press/Elsevier: 247-265.
- Madsen, T. K. y Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6): 561-583.
- Main, B. G. M., O'Reilly, C. A. y Wade, J. (1993). Top executive pay: Tournament or teamwork? *Journal of Labor Economics*, 11(4): 606-628.
- Mäkelä, M. y Turcan, R. (2007). Building grounded theory in entrepreneurship research. En Neergaard, H. y Parm Ulhoi, J. (eds.). *Handbook of Qualitative Research. Methods in Entrepreneurship*. Cheltenham; Northampton, U.K.; U.S.A., Edward Elgar: 122-143.
- Marchington, M. (2007). Employee voice systems. En Boxall, P., Purcell, J. y Wright, P. (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford, Oxford University Press: 231-250.
- Marchington, M. y Grugulis, I. (2000). "Best practice" human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11(6): 1104-1124.

- Marchington, M. y Wilkinson, A. (2005). Direct participation and involvement. En Bach, S. (ed.). *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. Nueva York, John Wiley and Sons: 398–423.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Ackers, P. y Goodman, J. (1993). The influence of managerial relations on waves of employee involvement. *British Journal of Industrial Relations*, 31(4): 553-576.
- Markman, G. D. y Baron, R. A. (2003). Individual differences and the pursuit of new ventures: A model of person-entrepreneurship fit. En Welbourne, T. (ed.). *Managing people in entrepreneurial organizations*. Amsterdam, JAI Press, 5: 23–54.
- Marlow, S. y Patton, D. (1993). Managing the employment relationship in smaller firms: possibilities for HRM. *International Small Business Journal*, 11(4): 57-65.
- Marshall, C. y Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, Sage.
- Martínez Martínez, I. y Salanova Soria, M. (2003). Niveles de burnout y engagement en estudiantes universitarios. Relación con el desempeño y desarrollo profesional. *Revista de Educación*, 330: 361-384.
- Martinussen, M., Borgen, P., Richardsen, A. M., Mandy, A., Pavlakis, A., Raftopoulos, V. y Cossman, L. (2011). Burnout and engagement among physiotherapists. *International Journal of Therapy & Rehabilitation*, 18(2): 80-89.
- Maslach, C., Jackson, S. y Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3ª ed.). Palo Alto, CA, Consulting Psychologist's Press.
- Maslach, C. y Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3): 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. y Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1): 397–422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A. y Nätti, J.(2005). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3): 209-237.
- Mauno, S., Kinnunen, U. y Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1): 149–171.
- May, D., Gilson, R. y Harter, L. (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.
- May, K. (1997). Work in the 21st century: Understanding the needs of small businesses. *Industrial and Organizational Psychologist*, 35(1): 94–97.
- Mayson, S. y Barrett, R. (2006). The science and practice of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16(4): 447-455.

- McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector. *Journal of International Marketing*, 7(4): 67-82.
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American psychologist*, 20(5): 321-333.
- McClelland, D. C. (1968): *La sociedad ambiciosa*. Madrid, Guadarrama.
- McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6): 387-400.
- McDougall, P. P. y Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: a follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1): 23-40.
- McDougall, P. P. y Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5): 902-908.
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M. y Shrader, R. (2003). A Comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1): 59-82.
- McDougall, P. P., Shane, S. y Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6): 469-487.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., Crum, M. R. y Dooley, F. J. (1995). Railroad employee commitment and work-related attitudes and perceptions. *Transportation Journal*, 34(3): 13-24.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C. y Wardlow, T. R. (1999). A career stage analysis of police officer work commitment. *Journal of Criminal Justice*, 27(6): 507-516.
- Mckenzie, B. (2007). Techniques for collecting verbal histories. En Neergaard, H. y Paarm Ulhoi, J. (eds.). *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited: 308-330.
- McKinsey y Company. (1993). *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*. Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- McNall, L. A., Masuda, A. D. y Nicklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of psychology*, 144(1): 61-81.
- McNaughton, R. (2003). The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3): 297-311.
- Medlin, B. y Green Jr. K. W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7): 943-956.

- Mendelson, M., Turner, N. y Barling, J. (2011). Perceptions of the presence and effectiveness of high involvement work systems and their relationship to employee attitudes. A test of competing models. *Personnel Review*, 40(1): 45-69.
- Mendes, F. y Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1): 1-13.
- Messersmith, J. y Wales, W. (2011). Entrepreneurial Orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 29(1): 1-22.
- Miles, M. y Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1994). *Fit, failure and the hall of fame*. Nueva York, Free Press.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1995). Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2): 179-208.
- Milkovich, G. T y Boudreau, J. W. (1991). *Human resource management* (6<sup>a</sup> ed.). Boston, Irwin.
- Milkovich, G. T. y Boudreau, J. W. (1997). *Human resource management*. Boston, Irwin McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T. y Newman, J. M. (2002). *Compensation*. Chicago, Irwin.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7): 770-791.
- Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run. Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Millward, N., Stevens, M., Smart, D. y Hawes, W.R. (1992). *Workplace Industrial Relations In Transition*. Dartmouth, Aldershot.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience, and Earnings*. Nueva York, NY, Columbia University Press.
- Miron, W. y Hudson, D. (2014). Enabling Employee Entrepreneurship in Large Technology Firms. *Technology Innovation Management Review*, 4(2): 23-32.
- Mitchell, D. J. B., Lewin, D. y Lawler, E. E. III. (1990), Alternative pay systems, firm performance and productivity. En Blinder, A. S. (ed.). *Paying for Productivity. A Look at the Evidence*. Washington D.C., Brookings Institute.
- Mitchell, R., Obeidat, S. y Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: the mediating role of high-performance human resource practices. *Human Resource Management*, 52(6): 899-921.

- Moen, Ø. (2002). The born globals: a new generation small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2): 156-175.
- Moen, Ø. y Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3): 49-72.
- Montealegre, R. (2002). A process model of capability development: lessons from the electronic commerce strategy at Blosa deValores de Guayaquil. *Organization Science*, 13(5): 514-531.
- Montemayor, E. F. (1996). Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms. *Journal of Management*, 22(6): 889-908.
- Montoro-Sánchez, Á. y Ribeiro Soriano, D. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 32(1): 6-13.
- Morley, M. J., Slavic, A., Poór, J. y Berber, N. (2016). Training practices and organizational performance: A comparative analysis of domestic and international market oriented organizations in Central and Eastern Europe. *Journal for East European Management Studies*, 21(4): 406-432.
- Mort, G. S. y Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23(5): 549-572.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Moy, J. W. y Lee, S. M. (2002). The career choice of business graduates: SMEs or MNCs? *Career Development International*, 7(6): 339-347.
- Mudambi, R. y Zahra, S. (2007). The Survival of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 38(2): 333-352.
- Murphy, K. y Murrmann, S. (2009). The research design used to develop a high performance management system construct for US restaurant managers. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4): 547-555.
- Neergaard, H. (2007). Sampling in entrepreneurial settings. En Neergaard, H. y Parm, Ulhøi, J. (eds.). *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. Cheltenham; Northampton, Edward Elgar: 253-278.
- Neergaard, H. y Parm Ulhøi, J. (2007). *Handbook of Qualitative Research. Methods in Entrepreneurship*. Cheltenham; Northampton, Edward Elgar.
- Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2): 121-146.
- Newman, D. y Harrison, D. (2008). Been there, bottled that: A restate and behavioral work engagement new and useful construct "wines"? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1): 31-35.

- Nishii, L., Lepak, D. y Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the "Why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3): 503–545.
- Noah, Y. (2008). A study of worker participation in management decision making within selected establishments in Lagos, Nigeria. *Journal of Social Science*, 17(1): 31–39.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1): 14–37.
- Nordman, E. R. y Melén, S. (2008). The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business. *Journal of World Business*, 43(2): 171–185.
- Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P. y Loane, S. (2014). Strategic Decision-Making of a Born Global: A Comparative Study From Three Small Open Economies. *Management International Review*, 54(4): 527-550.
- Nummela, N., Saarenketo, S. y Puumalainen, K. (2004). Global Mindset—A Prerequisite for Successful Internationalisation? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 51–64.
- Nyberg A. J., Pieper, J. R. y Trevor, C. O. (2013). Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective. *Journal of Management*, 42(7): 1753-1783.
- O'Neill, O. A., Feldman, D. C., Vandenberg, R. J., Dejoy, D. M. y Wilson, M. G. (2011). Organizational achievement values, high-involvement work practices, and business unit performance. *Human Resource Management*, 50(4): 541-558.
- O'Reilly, C. A. III y Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value. How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Odorici, V. y Presutti, M. (2013). The entrepreneurial experience and strategic orientation of high-tech born global start-ups: an analysis of novice and habitual entrepreneurs. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(3): 268–291.
- Okoroafo, S. C., Gammoh, B. S., Koh, A. C. y Williams, M. (2015). Global Supply Chain Management Strategies of Born-Global Firms in the Fashion Industry: A Conceptual Model. *International Business Research*, 8(1): 97-105.
- Oldham, G. R. y Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136: 20-35.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, Lexington Books.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it?. *Industrial Relations and Labor Relations Review*, 47(2): 173-188.
- Osterman, P. (1995a). Skill, training, and work organization in American establishments. *Industrial Relations*, 34(2): 125–146.

- Osterman, P. (1995b). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40(4): 681-700.
- Ostgaard, T. y Birley, S. (1996). New Venture Growth and Personal Networks. *Journal of Business Research*, 36(1): 37-50.
- Ostroff, C. y Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher lever: HR practices and organizational effectiveness. En Klein, K. y Koslowski, W. (eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco, CA, Jossey-Bass/Wiley.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1995). Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. *Academy of Management Executive*, 9(2): 30-44.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*, 37(2): 85-99.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1999). A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. En Rugman, A. M. y Wright, R. W. (eds.). *Research in global strategic management: International entrepreneurship*. Stamford, CT, JAI Press: 23-40.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (2005a). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5): 537-553.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (2005b). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36(1): 2-8.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (2005c). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1): 29-41.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46: 129-142.
- Parker, S. K. y Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1): 60-67.
- Parker, S. K., Williams, H. M. y Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *The Journal of Applied Psychology*, 91(3): 636-652.
- Parus, B. (1999). Designing a total rewards program to retain critical talent in the millennium. *ACA News* (2): 20-23.
- Patterson, M. G., West, M. A. y Wall, T. D. (2004). Integrated manufacturing, empowerment, and company performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5): 641-665.

- Paul, W. J., Robertson, K. B. y Herzberg, F. (1969). Job enrichment pays off. *Harvard Business Review*, 47(2): 61-78.
- Paullay, I., Alliger, G. y Stone-Romero, E. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2): 224-228.
- Peccei, R., Van De Voorde, K. y Van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: a theoretical and empirical review. En Paauwe, J., Guest, D. y Wright, P. (eds). *HRM and Performance: Achievements and Challenges*. Londres, Wiley: 15-46.
- Peltokorpi, V. y Jintae F. F. (2016). Recruitment source practices in foreign and local firms: a comparative study in Japan. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(4): 421-444.
- Petrescu, I y Simmons, A. R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7): 651-667.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2): 96-124.
- Pfeffer, J. y Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 382-407.
- Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. y Welch, C. (2010). 'Good' case research in industrial marketing: Insights from research practice. *Industrial Marketing Management*, 39(1): 109-117.
- Piekkari, R., Welch, C. y Paavilainen, E. (2008). The Case Study as Disciplinary Convention. *Organizational Research Methods*, 11(1): 1-23.
- Pierce, J. L. y Dunham, R. B. (1978). An empirical demonstration of the convergence of common macro- and micro-organization measures. *Academy of Management Journal*, 21(3): 410-418.
- Pil, F. y MacDuffie, J. (1996). The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations*, 35(3): 423-455.
- Piotrowski, C. y Armstrong, T. (2006). Current recruitment and selection practices: A national survey of Fortune 1000 firms. *North American Journal of Psychology*, 8(3): 489-496.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6): 868-897.
- Prashantham, S. y Dhanaraj, C. (2010). The dynamic influence of social capital on the international growth of new ventures. *Journal of Management Studies*, 47(6): 967-994.

- Prashantham, S. y Young, S. (2011). Post-entry speed of international new ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(2): 275–292.
- Pratt, M. (2009). For the lack of a boilerplate: Tips on writing-up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5): 856–862.
- Preece, S. B., Miles, G. y Baetz, M. C. (1999). Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. *Journal of Business Venturing*, 14(3): 259–281.
- Prendergast, C. (2008). Intrinsic motivation and incentives. *American Economic Review*, 98(2): 201–205.
- Presutti, M., Boari, C. y Fratocchi, L. (2007). Knowledge acquisition and the foreign development of high-tech start-ups: a social capital approach. *International Business Review*, 16(1): 23–46.
- Prince, N. R., Prince, J. B., Skousen, B. R. y Kabst, R. (2016). Incentive pay configurations: bundle options and country-level adoption. En *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Emerald Group Publishing Limited, 4(1): 49–66.
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M. y Plamondon, K. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4): 612–624.
- Punch, K. F. (1998). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Purcell, J., Hutchinson, S., Kinnie, N., Rayton, B. y Swart, J. (2003). *Understanding the Pay and Performance Link: Unlocking the Black Box*. Londres, Chartered Institute for Personnel and Development.
- Purcell, J. y Kinnie, N. (2007). HRM and business performance. En Boxall, P., Purcell, J. y Wright, P. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford, Oxford University Press: 533.
- Ragin, C. C. (1992). Introduction: Cases of “what is a case?”. En Ragin, C. C. y Becker, H. S. (eds.). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge, Cambridge University Press: 1–17.
- Ragin, C. C. (1997). Turning the tables: How case-oriented research challenges variable-oriented research. *Comparative Social Research*, 16: 27–42.
- Rainnie, A. (1989). *Industrial Relations in Small Firms: Small Isn't Beautiful*. Londres, Routledge.
- Raja, U. y Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity. *Human Relations*, 63(7): 981–1005.
- Rajagopalan, N. (1996). Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms. *Strategic Management Journal*, 18(10): 761–785.

- Ram, M. (1999). Managing autonomy: Employment relations in small professional service firms. *International Small Business Journal*, 17(2): 13–30.
- Rao, T. y Naidu, G. (1992). Are the Stages of Internationalization Empirically Supportable? *Journal of Global Marketing*, 6(1-2): 147-170.
- Rasli, A., Tat, H. H., Chin, T. A. y Khalaf, B. (2012). Employee engagement and employee shareholding program in a multinational company in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40: 209–214.
- Rasmussen, E., Madsen, T. y Evangelista, F. (2001). The founding of the born global company in Denmark and Australia: sense-making and networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(3): 75-107.
- Rasmussen, E., Madsen, T. y Servais, P. (2012). On the foundation and early development of domestic and international new ventures. *Journal of Management and Governance*, 16(4): 543–556.
- Rauch, A. y Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of business venturing*, 31(5): 485-504.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. y Frese, M. (2009). EO and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3): 761–787.
- Rees, A. (1966). Information Networks in Labor Markets. *American Economic Review*, 56(1/2): 559–566.
- Rees, C., Alfes, K. y Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14): 2780-2798.
- Rees, A. y Shultz, G. P. (1970). *Workers and Wages in an Urban Labor Market*. Chicago, University of Chicago Press.
- Reid, S. (1981). The Decision-maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2): 101-112.
- Reio, T. G. y Sanders-Reio, J. (2011). Thinking about workplace engagement: Does supervisor and co-worker incivility really matter? *Advances in Developing Human Resources*, 13(4): 462-478.
- Reissner, S. y Pagan, V. (2013). Generating employee engagement in a public-private partnership: management communication activities and employee experiences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14): 2741-2759.
- Rennie, M. (1993). Global competitiveness: born global. *The McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.
- Reuber, A. R. y Fischer, E. M. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4): 807-825.

- Rialp, A., Rialp, J. y Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2): 147–166.
- Rialp-Criado, A., Galván-Sánchez, I. y Suárez-Ortega, S. M. (2010). A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process. *European Management Journal*, 28(2): 108-123.
- Rich, B., LePine, J. y Crawford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3): 617-635.
- Richman, A. L. (2006). Everyone wants an engaged workforce. How can you create it? *Workspan*, 49(1): 36–39.
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E. y Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, work and family*, 11(2): 183-197.
- Ridder, H. y Hoon, C. (2009). Introduction to the special issue: Qualitative methods in research on human resource management. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 23(2): 93-106.
- Ripollés, M. y Blesa, A. (2012). International new ventures as “small multinationals”: The importance of marketing capabilities. *Journal of World Business*, 47(2): 277-287.
- Ripollés, M., Blesa, A. y Monferrer, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, 21(4): 648–666.
- Ripollés Meliá, M., Menguzzato Boulard, M. e Iborra Juan, M. (1999). Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3): 127-138.
- Ritchie, J. (1993). Strategies for human resource management: challenges in smaller and entrepreneurial organizations. *Human Resource Management*, 32(1): 111-135.
- Roberts, E. B. y Sentura, T. A. (1996). Globalizing the emerging high technology company. *Industrial Marketing Management*, 25(6): 491-506.
- Robinson, D., Perryman, S. y Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton, Institute for Employment Studies.
- Rodwell, J. y Teo, S. (2008). The influence of strategic HRM and sector on perceived performance in health services organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 19(10): 1825–1841.
- Rogers, E. y Wright, P. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets. *Human Resources Management Review*, 8(3): 311–331.
- Rogg, K., Schmidt, D., Shull, C. y Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4): 431-449.

Rollag, K. (2002). *First-week experiences: A journal study of newcomers in high-tech startups*. Trabajo presentado en la conferencia de investigación emprendedora Babson-Kauffman, Boulder, CO.

Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6): 119-125.

Rotenberry, P. F. y Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30(3): 203-215.

Rothbard, N. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4): 655-684.

Rotter, J. B. (1987). External control and internal control. En Baumbach, C.M. y Mancuso, J. R. (eds.). *Entrepreneurship and venture management*, Nueva Jersey Prentice-Hall Inc.: 15-24.

Rupp, D. E. y Cropanzano, R. (2002). The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1): 925-946.

Ruzic, M. D. (2015). Direct and indirect contribution of HRM practice to hotel company performance. *International Journal of Hospitality Management*, 49: 56-65.

Rynes, S. L., Gerhart, B. y Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56: 571-600.

Saks, A. M. (1994). A psychological process investigation of the effects of recruitment source and organization information on job survival. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3): 225-244.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.

Saks, A. M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: How muddy is the water? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1): 40-43.

Saks, A. M. y Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2): 155-182.

Salanova, M., Agut, S. y Peiro, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1217-1227.

Salanova, M., Grau, R., Llorens, S. y Schaufeli, W. (2001). Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11: 69-90.

Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J. y Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10): 2256-2266.

Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1): 116-131.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. y Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "Engagement": ¿Una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2): 117-134.

Salanova Soria, M. y Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261(62): 109-138.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K. y Smith-Jentsch, K.A. (2012): The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2): 74-101.

Sarangji, S. y Srivastava, R. K. (2012). Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks. *South Asian Journal of Management*, 19(3): 18-33.

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D. y Golden, T.D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3): 193-207.

Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1): 3-10.

Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement?. En Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A. y Soane, E. (eds). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Londres, Routledge: 15-35.

Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3): 293-315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4): 701-716.

Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marques Pinto, A., Salanova, M. y Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: Across national study. *Journal of CrossCultural Psychology*, 33(5): 464-481.

Schaufeli, W. y Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. En Gilliland, S. W., Steiner D. D. y Skarlicki, D. P. (eds.). *Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich, Information Age Publishing: 135-177.

Schaufeli, W. y Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1): 39-46.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1): 71-93.

- Schaufeli, W., Taris, T. y Rhenen, W. V. (2008). Workaholism, burnout, and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2): 173-203.
- Schaufeli, W., Taris, T., LeBlanc, P., Peeters, M., Bakker, A. y DeJonge, J. (2001). Does work make happy? In search of the engaged worker. *De Psycholoog*, 36: 422-428.
- Scherer, C. W. y Cho, H. C. (2003), A social network contagion theory of risk perception. *Risk Analysis*, 23(2): 261-267.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C. y Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4): 715-741.
- Schmidt, F. L. y Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2): 262-274.
- Schmitt, N., 2014. Personality and cognitive ability as predictors of effective performance at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1): 45-65.
- Schuler, R. S. (1986). Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices. *Human Resource Management*, 25(4): 607-630.
- Schuler, R. S. (1990). Repositioning the human resource function: Transformation or demise? *Academy of Management Executive*, 4(3): 49-60.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1): 18-32.
- Schuler, R. S. y Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. y Storey, J. (2001). HRM and its link with strategic management. En Storey, J. (ed.). *Human resource management: A critical text*. Londres, Thomson Learning EMEA: 114-130.
- Scobbie, L., McLean, D., Dixon, D., Duncan, E. y Wyke, S. (2013). Implementing a framework for goal setting in community based stroke rehabilitation: a process evaluation. *BMC health services research*, 13(1): 190.
- Scott, M., Roberts, I., Holroyd, G. y Sawbridge, D. (1989). *Management and Industrial Relations in Small Firms*. Londres, Department of Employment, Research Paper, 70.
- Selmer, J., Jonasson, C. y Lauring, J. (2013). Group conflict and faculty engagement: is there a moderating effect of group trust?. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(1): 95-109.
- Seppälä, P., Mauno, S., Kinnunen, M. L., Feldt, T., Juuti, T., Tolvanen, A., et al. (2012). Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. *The Journal of Positive Psychology*, 7(2): 95-106.

Sepulveda, F. y Gabriellson, M. (2013). Network development and firm growth: A resource-based study of B2B Born Globals. *Industrial Marketing Management*, 42(5): 792-804.

Servais, P. y Rasmussen, E. S. (2000). *Different types of international new ventures*. Academy of international business (AIB) annual meeting, Phoenix, AZ: 1-27.

Settoon, R. P., Bennett, N. y Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support: Leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3): 219-227.

Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.

Sheehan, M. (2013). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 0(0): 1-26.

Shih, H., Chiang, Y. y Hsu, C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance?. *International Journal of Manpower*, 27(8): 741-763.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K. y Kawakami, N. (2012). Do Workaholism and Work Engagement Predict Employee Well-being and Performance in Opposite Directions? *Industrial Health*, 50(4): 316-321.

Shook, C., Priem, R. y McGee, J. (2003). Venture creation and the enterprising individual: a review and synthesis. *Journal of Management*, 29(3): 379-399.

Shrader, R. (2001). Collaboration and performance in foreign markets: the case of young high-technology manufacturing firms. *Academy of Management Journal*, 44(1): 45-60.

Shrader, R., Oviatt, B. y McDougall, P. (2000). How New Ventures Exploit Trade-Offs among International Risk Factors: Lessons for Accelerated Internationalization of the 21st Century. *Academy of Management Journal*, 43(6): 1227-1247.

Shuck, B. (2011). Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3): 304-328.

Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D. y Nimon, K. (2012). The jingle jangle of employee engagement: Further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*, 12(1): 11-35.

Shuck, B. y Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1): 89-110.

Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research* (2<sup>a</sup> ed). Londres, Sage Publications Ltd.

Simon, K. I. y Kaestner, R. (2003). *Do minimum wages affect non-wage job attributes? Evidence on fringe benefits and working conditions* (No. w9688). National Bureau of Economic Research.

- Simpson, M. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7): 1012–1024.
- Sisson, K. (1990). Introducing the Human Resource Management Journal. *Human Resource Management Journal*, 1(1): 1-15.
- Smith, A. y Hayton, G. (1999). What drives enterprise training? Evidence from Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2): 251-272.
- Smith, K., Gannon, M. y Sapienza, H. (1989). Selecting methodologies for entrepreneurial research: trade-offs and guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1): 39–49.
- Snape, E. y Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: a multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7): 1219–1247.
- Snell, S. A. y Dean, J. W. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *The Academy of Management Journal*, 35(3): 467-504.
- Soane, E. (2013). Leadership and Employee Engagement. En Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A. y Soane, E. (eds). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Londres, Routledge: 149-162.
- Sogunro, O. (2002). Selecting a quantitative or qualitative research methodology: An experience. *Educational Research Quarterly*, 26(1): 3-10.
- Song, J. H., Kolb, J. A., Lee, U. H. y Kim, H. K. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices, Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1): 65-101.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 815-828.
- Sonnentag, S., Dormann, C. y Demerouti, E. (2010). Not all days are equal: The concept of SWE. En Leiter, M. P. y Bakker, A. B. (eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Nueva York, Psychology Press: 25–38.
- Sonnentag, S., Mojza, E., Binnewies, C. y Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work and Stress*, 22(3): 257-276.
- Sonnentag, S., Mojza, E., Demerouti, E. y Bakker, A. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: the moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4): 842–853.
- Spence, M., Orser, B. y Riding, A. (2011). A comparative study of international and domestic new ventures. *Management International Review*, 51(1): 3–21.
- Spence-Laschinger, H. K. (2010). Staff Nurse Work Engagement in Canadian Hospital Settings: The Influence of Workplace Empowerment and Six Areas of Worklife. En

- Albrecht, S. (ed). *The Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham, Edward Elgar: 309-322.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Stander, M. W. y Rothmann, S. (2010). Psychological Empowerment, Job Insecurity And Employee Engagement. *Sajip: South African Journal Of Industrial Psychology*, 36(1): 1-8.
- Stevenson, H. H. y Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 85(2): 85-94.
- Storey, J. y K. Sisson (1993). *Managing Human Resources and Industrial Relations*. Buckingham, Open University Press.
- Strauss, A. (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Nueva York, Aldine Publishing.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (1ª ed.). Newbury Park, CA, Sage.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (2ª ed.). Newbury Park, CA, Sage.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2008): *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (3ª ed.). Los Angeles, Thousand Oaks.
- Suan, C. L. y Nasurdin, M. A. (2014). An empirical investigation into the influence of human resource management practices on work engagement: the case of customer-contact employees in Malaysia. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 8(3): 345-360.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5): 745-768.
- Subramony, M., Krause, N., Norton, J. A. y Burns, G. (2008). The relationship between human resource investments and organizational performance: A firm-level examination of equilibrium theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 778-788.
- Sulea, C., Fischmann, G. y Filipescu, R. (2012). Conscientious, therefore engaged in work? Don't take it for granted: the moderating role of workplace mistreatment. *Psihologia Resursei Umane*, 10(2): 23-32.
- Sullivan-Mort, G. y Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23(5): 549-572.
- Sun, L., Aryee, S. y Law, K. E. (2007). High performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3): 558-577.
- Svensson, G. (2006). A quest for a common terminology: the concept of born globals. *Management Decision*, 44(9): 1311-1317.

- Szilagyi, A. y Holland, W. (1980). Changes in social density: Relationships with functional interaction and perceptions of job characteristics, role stress, and work satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 65(1): 28–33.
- Takeuchi, R., Chen, G. y Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1): 1–29.
- Takeuchi, R., Lepak, D., Wang, H. y Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1069–1083.
- Tang, G., Wei, L. Q., Snape, E. y Ng, Y. C. (2015). How effective human resource management promotes corporate entrepreneurship: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(12): 1586-1601.
- Tanova, C. (2003). Firm size and recruitment: Staffing practices in small and large organisations in north Cyprus. *Career Development International*, 8(2): 107-114.
- Tanova, C. y Nadiri, H. (2005). Recruitment and training policies and practices: The case of Turkey as an EU candidate. *Journal of European Industrial Training*, 29(9): 694-711.
- Taylor, G. S. (1994). The relationship between sources of new employees and attitudes toward the job. *Journal of Social Psychology*, 134(1): 99-110.
- Taylor, M. S. y Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of theory and practice. En Cooper, C. L. y Locke, E. A. (eds). *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory and Practice*. Blackwell, Oxford: 304–334.
- Taylor, M. S. y Jack, R. (2013). Understanding the pace, scale and pattern of firm internationalization: an extension of the 'born global' concept. *International Small Business Journal*, 31(6): 701–721.
- Taylor, M. S. y Schmidt, D. (1983). A process oriented investigation of recruitment source effectiveness. *Personnel Psychology*, 36(2): 343-354.
- Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital: organizational, strategic, and policy dimensions*. Oxford, Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Tesluk, P. E. y Mathieu, J. E. (1999). Overcoming road blocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84(2): 200–217.
- Tierney, P. y Farmer, S. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6): 1137–1138.

- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C. y Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1): 83-103.
- Tims, M., Bakker, A. B. y Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1): 121-131.
- Toh, M. S., Morgeson, F. P. y Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 864-882.
- Tomer, J. F. (1987). *Organizational capital: The path to higher productivity and well-being*. Nueva York, Praeger.
- Torrington, D. y Hall, L. (1998). *Human Resource Management* (4ª ed.). Prentice Hall.
- Trudgen, R. y Freeman, S. (2014). Measuring the Performance of Born-Global Firms Throughout Their Development Process: The Roles of Initial Market Selection and Internationalisation Speed. *Management International Review*, 54(4): 551-579.
- Truss, C., Mankin, D. y Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford, Oxford University Press.
- Truss, K., Soane, E., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A. y Petrov, G. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14): 2657-2669.
- Tsang, E. W. (2014). Generalizing from Research Findings: The Merits of Case Studies. *International Journal of Management Reviews*, 16(4): 369-383.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. y Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5): 1089-1121.
- Turner, A. N. y Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston, Harvard Graduate School of Business Administration.
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E. y Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3): 377-400.
- Umstot, D. D., Mitchell, T. R., Bell, C. H. Jr. (1978). Goal setting and job enrichment: An integrated approach to job design. *Academy of Management. The Academy of Management Review (Pre-1986)*, 3(4): 867-879. DOI: <https://search.proquest.com/docview/229992003?accountid=15297>.
- Van Bogaert, P., Clarke, S., Willems, R. y Mondelaers, M. (2013). Staff engagement as a target for managing work environments in psychiatric hospitals: Implications for workforce stability and quality of care. *Journal of Clinical Nursing*, 22(11-12): 1717-1728.

- Van De Voorde, K. y Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1): 62-78.
- Van De Voorde, K., Van Veldhoven, M. y Veld, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2): 192-210.
- Van der Meer, P. H. y Wielers, R. (2015). Unpaid overtime in the Netherlands: forward- or backward-looking incentives? *International Journal of Manpower*, 36(3): 254-270.
- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D.H., Bothma, A. S. y Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *South African Journal of Human Resource Management*, 8(1): 1-7.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. y Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness. *Group y Organization Management*, 24(3): 300-339.
- Verreynne, M.L., Parker, P. y Wilson, M. (2011). Employment systems in small firms: A multilevel analysis. *International Small Business Journal*: 1-27.
- Verser, T. G. (1987). Owner's perceptions of personal problems in small business. *Mid-American Journal of Business*, 2: 13-17.
- Vila Lopez, N., Kuester Boluda, I. y Pardo Sanden, E. (2012). Antecedentes y efectos del burnout-engagement del vendedor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(3): 154-167.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nueva York, Wiley.
- Wagner, J. P., Grigg, N., Mann, R. y Mohammad, M. (2017). High task interdependence: job rotation and other approaches for overcoming in-group favoritism. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(4): 485-505.
- Wakee, I., Englis, P. y During, W. (2007). Using e-mails as a source of qualitative data. En Neergaard, H. y Parm Ulhoi, J. (eds.). *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited: 331-358.
- Wales, W., Monsen, E. y McKelvie, A. (2011). The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5): 895-923.
- Walker, C. R. y Guest, R. H. (1952). The man on the assembly line. *Harvard Business Review*, 30(3): 71-83.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the work place. *Harvard Business Review*, 63(2): 77-84.
- Wang, D. y Hsieh, C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(4): 613-624.

- Warech, M. y Tracey, J. B. (2004). Evaluating the impact of human resources: Identifying what matters. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(4): 376-387.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the U.S. small business sector. *Journal of Management*, 28(6): 765-785.
- Weerawardena, J. y Mort, G. S. (2006). Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model. *Journal of World Business*, 41(1): 21-35.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W. y Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3): 294-306.
- Wefald, A. (2008). *An examination of job engagement, transformational leadership, and related psychological constructs*. Manhattan, KA, Kansas State University.
- Wei, Y. C. (2015). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention?. The moderating role of high-performance HR practices and P-O fit. *Personnel Review*, 44(5): 739-756.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organisations*. Thousand Oaks, Sage.
- Weigl, M., Hornung, S., Parker, S. K., Petru, R., Glaser, J. y Angerer, P. (2010). Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1): 140-153.
- Welbourne, T. y De Ciceri, H. (2001). How new ventures' initial public offerings benefit from international operations: a study of human resource value. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4): 652-668.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Westhead, P. y Storey, D. (1997). *Training and Development of Small and Medium-sized Enterprises*, Londres, HMSO.
- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5): 515-535.
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, EO, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13): 1307-1314.
- Wilczyńska, A., Batorski, D. y Sellens, J. T. (2016). Employment flexibility and job security as determinants of job satisfaction: the case of Polish knowledge workers. *Social Indicators Research*, 126(2): 633-656.
- Williams, C. y Lee, S. (2009). Resource allocations, knowledge network characteristics and entrepreneurial orientation of multinational corporations. *Research Policy*, 38(8): 1376-1387.

- Williams, M. L. y Dreher, G. F. (1992). Compensation system attributes and applicant pool characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(3): 571-595.
- Williams, R. (2002). *Performance Management*. Londres, International Thomson Business Press.
- Williamson, I. O. (1975). *Markets and hierarchies*. Nueva York, Free Press.
- Williamson, I. O. (2000). Employer legitimacy and recruitment success in small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1): 27-42.
- Williamson, I. O., Cable, D. M. y Aldrich, H. E. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. En Katz, J. y Welbourne, T. M. (eds.). *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management*. Amsterdam, JAI Press: 83-106.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10): 991-995.
- Witte, H. D. E. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4): 1-6.
- Wolcott, H. T. (1999). *Ethnography: A way of seeing*. Walnut Creek, CA, AltaMira.
- Wolcott, H. T. (2001). *Writing up qualitative research* (2ª ed.). Thousand Oaks, CA, Sage.
- Wong, C. A., Laschinger, H. K. S. y Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8): 889-900.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4): 367-413.
- Wood, S. y Albanese, M. T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32(2): 215-247.
- Wood, S. y De Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4): 485-515.
- Wood, S., De Menezes, L. y Lasaosa, A. (2003). Family-Friendly Management in Great Britain: Testing Various Perspectives. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2): 221-250.
- Wood, S. y Wall, T. D. (2002). Human resource management and business performance. En Warr, P. (ed). *Psychology at work*. Londres, Penguin: 351- 374.
- Wright, P. M. y Boxwell, W. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3): 247-276.

- Wright, P. M., Dunford, B. B. y Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27(6): 701-721.
- Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320.
- Wright, P. M. y McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2): 93-104.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2): 301-326.
- Wright, P. M. y Nishii, L. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. En Paauwe, J., Guest, D. y Wright, P. (eds.). *HRM & Performance: Achievements y Challenges*. Chichester, Wiley.
- Wright, P. M. y Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3): 203-225.
- Wright, P. M. y Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4): 756-772.
- Wu, P. C. y S. Chaturvedi (2009). The role of procedural justice and power distance in relationships between high performance work systems and employee attitudes: a multilevel perspective. *Journal of Management*, 35(5): 1228-1247.
- Wynarczyck, P., Watson, R., Storey, D., Short, H. y Keasey, K. (1993). *Managerial Labour Markets in Small and Medium Sized Enterprises*. Londres, Routledge.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2009a). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1): 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2009b). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3): 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4): 345-356.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A. y Rayton, B. A. (2013). Work Engagement as a Mediator Between Employee Attitudes and Outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14): 2799-2823.
- Yang, Y. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship. *The Service Industries Journal*, 32(8): 1209-1227.
- Yeh, C. W. (2012). Relationships among service climate, psychological contract, work engagement and service performance. *Journal of Air Transport Management*, 25: 67-70.

- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2<sup>a</sup> ed.). Newbury Park, CA, Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks, CA, Sage.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks, CA, Sage.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods* (5<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks, CA, Sage.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J. y Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 836-866.
- Young, S., Dimitratos, P. y Dana, L. P. (2003). International Entrepreneurship Research: What Scope for International Business Theories? *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1): 31-42.
- Zacharatos, A., Barling, J. e Iverson, R. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1): 77-93.
- Zahra, S. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm-level behavior: a critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4): 5-21.
- Zahra, S. (2005). A Theory of International New Ventures: A Decade of Research. *Journal of International Business Studies*, 36(1): 20-28.
- Zahra, S. y George, G. (2002). International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. En Hitt, M. A., Ireland, D. R., Camp, S. M., Sexton, D. L., Eds. R. I. y Hitt, M. (eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford, Blackwell Publishing: 255-288.
- Zahra, S., Ireland, R. y Hitt, M. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5): 925-950.
- Zahra, S., Neubaum, D. O. y Huse, M. (1997). The effect of the environment on export performance among telecommunications new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1): 25-46.
- Zhang, M., Sarker, S. y Sarker, S. (2013). Drivers and export performance impacts of IT capability in "born-global" firms: A cross-national study. *Information Systems Journal*, 23(5): 419-443.
- Zhang, M., Tansuhaj, P. y McCullough, J. (2009). International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional importers in China. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4): 292-322.
- Zhang, J. y Dai, X. (2013). Research on Chinese Born global firms' international entrepreneurial mechanism and development mode. *International Business and Management*, 7(1): 78-84.

- Zhang, X. y 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.
- Zhang, X., Ma, X. y Wang, Y. (2012). EO, social capital, and the internationalization of SMES: evidence from China. *Thunderbird International Business Review*, 54(2): 195-210.
- Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3): 281-293.
- Zhou, L., Wu, W. P. y Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 673-690.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D. y Witt, D. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8(3): 300-326.
- Zollo, M. y Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3): 339-351.
- Zottoli, M. A. y Wanous, J. P. (2000). Recruitment source research: current status and future directions. *Human Resource Management Review*, 10(4): 353-382.
- Zou, H. y Ghauri, P. N. (2010). Internationalizing by learning: the case of Chinese high-tech new ventures. *International Marketing Review*, 27(2): 223-244.



# ANEXOS

## Anexo 1: Guion de la entrevista realizada al directivo

### Introducción

- Breve presentación de la investigación y explicación del propósito de la entrevista y su duración prevista.
- Explicación de la utilización del tipo de datos recogidos durante la entrevista, de la protección del anonimato y de la confidencialidad de los datos.
- Petición de permiso para grabar la conversación y anotar las respuestas.
- Explicación de que la entrevista será transcrita y enviada al entrevistado para que este pueda editar, corregir, añadir o borrar los datos que considere oportunos y, finalmente, confirmar la transcripción.

### Preguntas relacionadas con la empresa y su internacionalización

- ¿Qué tipo de actividades internacionales realizan ustedes? ¿Compras, ventas, inversiones, etc.?
- ¿Cuánto tiempo hace que operan en los mercados internacionales?
- ¿Con cuántos países trabajan?
- ¿Cómo se realizó el proceso de internacionalización?

### Preguntas relacionadas con la gestión de los recursos humanos

- ¿Qué prácticas de RRHH implementa usted en su empresa? ¿Cómo se gestiona el personal desde los RRHH?
- Describa la práctica.
- ¿Por qué es importante aplicar la práctica a los empleados? ¿Cómo ha surgido la idea de aplicar esta práctica a los empleados?

### Parte final de la entrevista

- ¿Quiere añadir algún comentario más sobre la gestión de los empleados?
- ¿Hay algo de lo que no hemos hablado que le gustaría comentar?

Agradecimiento.

## Anexo 2: Guion de la entrevista realizada al empleado

### Introducción

- Breve presentación de la investigación y explicación del propósito de la entrevista y su duración prevista.
- Explicación de la utilización del tipo de datos recogidos durante la entrevista, de la protección del anonimato y de la confidencialidad de los datos.
- Petición de permiso para grabar la conversación y anotar las respuestas.
- Explicación de que la entrevista será transcrita y enviada al entrevistado para que este pueda editar, corregir, añadir o borrar los datos que considere oportunos y, finalmente, confirmar la transcripción.

### Preguntas relacionadas con la función y el tiempo de trabajo

- ¿Cuál es la función que realiza usted en la empresa?
- ¿Cuánto tiempo lleva usted empleado/a en esta empresa?

### Preguntas relacionadas con el *engagement*

#### *Definiciones guía para el entrevistador:*

*El vigor se puede entender como tener altos niveles de energía y resistencia mental al cansancio mientras se realiza el trabajo, el deseo de invertir esfuerzo y ser persistente, aun cuando el empleado está enfrentándose a dificultades.*

*La dedicación se puede entender como estar implicado en el trabajo experimentando algún entusiasmo, inspiración, orgullo o desafío en la labor que se realiza.*

*La absorción se puede entender como estar totalmente concentrado y entregado a su tarea, donde la percepción del tiempo pasa rápidamente y el empleado tiene dificultades para dejar el trabajo.*

- Relate cómo se siente en su trabajo.
- Describa qué factores le influyen en la realización de su trabajo.

### Parte final de la entrevista

- ¿Quiere añadir algún comentario más?
- ¿Hay algo de lo que no hemos hablado que le gustaría comentar?

Agradecimiento.

### Anexo 3: Cuadro detallado de las prácticas de recursos humanos implementadas por las nuevas empresas internacionales

Dimensión de AMO	Políticas de RRHH	Prácticas de RRHH	Empresas NEI que implementan las prácticas de RRHH
Habilidades	Reclutamiento	Por redes	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J
		Por agencias de contratación	B
		Por plataformas virtuales <i>online</i>	C, E, H, I, J
		Por página <i>web</i> corporativa	E, J
	Selección	Filtrado de candidatos	Idioma inglés: A, C, D, E, F, H, J. Carácter pro-internacional: C Experiencia previa necesaria: C, F Experiencia previa no necesaria: A, B, C, J
		Valoración de candidatos	Entrevista y <i>curriculum vitae</i> : A, B, C, D, E, F, G, H, I, J Recomendación: D, F Examen de capacidades: A
	Formación	Formación reglada	A, B, C, D, F, H, I, J
		Auto-formación	E, G
		Formación por líder	C, D, H, I
		Formación tutelada	A, C
		Formación en idiomas	A, B, D, F, H
		Manual del empleado	B, J
		Jornada introductoria	J
Rotación de tareas		I	
Motivación	Gestión del rendimiento	Formal	B, F
		Informal	A, C, D, E, F, G, H, I, J
	Remuneración	Nivel salarial con respecto al mercado	Más bajo D, F, J Igual B, C, E Más alto H
		Sueldo fijo	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J

		Revisión sueldo	I, J
	Incentivos	Participaciones de propiedad	B, D, G, H
		Gratificaciones	En función del nivel de desempeño: B En función de la consecución de objetivos: G En función de las ventas logradas: H
		Desarrollo profesional	A, B, C, J Proceso de decisión formal: B Proceso de decisión informal: A, C, J
		Compensación con otras prácticas	A, B, E, F, I
Seguridad laboral	Compensación con otras prácticas	C	
Oportunidad	Involucración	Distribución de la información	Contacto directo: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J Reuniones: A, B, C, G, H, I, J Indicadores: B
		Comunicación vertical ascendente	Contacto directo: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J Reuniones: A, B, C, G, H, I, J Entrevistas: A, J Informes: B Encuestas: F
		Participación en la toma de decisiones	A, B, C, E, G, H, I, J
		Estructura jerárquica plana	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J Empleados en salas diáfanos: A, B, C, E, G, H, I, J Emprendedor/gerente en despacho: D, F, H, I Emprendedor/gerente junto con empleados: A, B, C, E, G, J Inexistencia de trato/rasgos distintivos: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J
		Socialización	Rincones de descanso/cafeeterías: A, B, C, D, E, I, J Comidas, cenas, reuniones informales: B, C, D, E, F Campeonatos fútbolín: E Sesiones motivadoras: B, J Grupos de trabajo: B Jornada introductoria: J Rotación de tareas: I
	Diseño del trabajo	Autonomía	B, C, D, E, F, I, J
		Trabajo por objetivos	A, B, C, D, E, F, G, I, J

			Gestión de objetivos formal: B, D Gestión de objetivos informal: A, C, E, F, G, I, J
		Flexibilidad laboral y familiar	Flexibilidad horaria total: E, G Obligación de realizar una cantidad determinada de horas semanales: A, B, C, D, F, H, I, J Control formal de las horas: B, D Lugar de trabajo en la empresa: A, C, F, H, I, J Posibilidad de lugar de trabajo remoto: B, E, G Posibilidad de bajada temporal de rendimiento: F
		Rotación de tareas	I
		Ajuste persona-puesto	B

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 4: Cuadro detallado de los efectos de las prácticas de recursos humanos como antecedentes del *engagement* del empleado

Dimensión de AMO	Políticas de RRHH	Prácticas de RRHH	Tipo de relación con engagement: (+) positiva; (-) negativa; (0) no afecta; (x) no se ha encontrado relación. Empleados que sienten engagement: cantidad empleados-empresa.
Habilidades	Reclutamiento	Por redes	(x)
		Por agencias de contratación	(x)
		Por plataformas virtuales <i>online</i>	(x)
		Por página <i>web</i> corporativa	(x)
	Selección	Filtrado de candidatos	Idioma inglés: (x) Carácter pro-internacional: (x) Experiencia previa necesaria: (x) Experiencia previa no necesaria: (x)
		Valoración de candidatos	Entrevista y <i>curriculum vitae</i> : (x) Recomendación: (x) Examen de capacidades: (+) 1-A
	Formación	Formación, en general	(+) 2-B, 1-F, 1-H, 3-J
		Ausencia de formación	(-) 1-B, 1-I
		Formación reglada	(+) 1-F, 1-I, 3-J
		Auto-formación	(+) 1-B, 2-C, 3-J
		Formación por líder	(+) 1-H; (0) 1-J
		Formación tutelada	(x)
		Formación en idiomas	(x)
		Manual del empleado	(x)
Jornada introductoria		(x)	
Rotación de tareas		(x)	
Motivación	Gestión del rendimiento	Formal	(+) 2-B
		Informal	(+) 1-A, 1-C, 1-E, 1-F, 3-J
	Remuneración	Remuneración, en general	(+) 1-F, 2-H, 2-I
		Nivel salarial con respecto al mercado	Más bajo: (x) Igual: (x)

			Más alto: (x)
		Sueldo fijo	(x)
		Revisión sueldo	No aplicación de la revisión de sueldo: (-) 1-I
	Incentivos	Participaciones de propiedad	(+) 1-G
		Gratificaciones	En función del nivel de desempeño: (x) En función de la consecución de objetivos: (x) En función de las ventas logradas: (x)
		Desarrollo profesional	Implementación del desarrollo profesional, en general: (+) 1-H, 3-J; (0) 1-E Proceso de decisión formal: (x) Proceso de decisión informal: (x)
		Compensación con otras prácticas	(+) 1-B, 1-E, 2-I, 1-J
	Seguridad laboral	Seguridad laboral, en general	(+) 1-I; (0) 1-I
Compensación con otras prácticas		(x)	
Oportunidad	Involucración	Distribución de la información	Distribución de la información, en general: (+) 1-C, 1-J Distribución de la información, en general, deficitaria: (-) 1-C, 1-H, 3-J Contacto directo: (+) 1-F, 2-G Reuniones: (+) 2-B, 1-J Indicadores: (x)
		Comunicación vertical ascendente	Comunicación vertical ascendente, en general: (+) 1-J Contacto directo: (+) 1-A Reuniones: (+) 1-B Entrevistas: (x) Informes: (+) 1-B Encuestas: (x)
		Participación en la toma de decisiones	(+) 2-B, 1-E, 1-J
		Estructura jerárquica plana	Estructura jerárquica plana, en general: (+) 2-B, 2-H Empleados en salas diáfanas: (+) 1-B, 1-H; (-) 1-B, 2-J Emprendedor/gerente en despacho: (x) Emprendedor/gerente junto con empleados: (+) 1-E Inexistencia de trato/rasgos distintivos: (+) 1-E
		Socialización	Rincones de descanso/cafeterías: (x) Comidas, cenas, reuniones informales: (+) 2-B

			Campeonatos fútbolín: (+) 1-E Sesiones motivadoras: (+) 1-B, 1-J Grupos de trabajo: (+) 1-B Jornada introductoria: (x) Rotación de tareas: (x)
	Diseño del trabajo	Autonomía	(+) 2-B, 1-C, 1-E, 1-F, 3-J; (0) 1-J
		Trabajo por objetivos	Trabajo por objetivos, en general: (+) 1-B, 1-D, 1-E, 1-F, 1-G, 1-H, 1-J Gestión de objetivos formal: (x) Gestión de objetivos informal: (x)
		Flexibilidad laboral y familiar	Flexibilidad horaria total: (+) 1-E Obligación de realizar una cantidad determinada de horas semanales: (+) 1-A, 3-B, 1-D, 2-F, 1-H, 1-J Control formal de las horas: (0) 2-D Lugar de trabajo en la empresa: (x) Posibilidad de lugar de trabajo remoto: (+) 2-E, 1-J Posibilidad de bajada temporal de rendimiento: (x)
		Rotación de tareas	(x)
		Ajuste persona-puesto	(x)

Fuente: Elaboración propia.



