

Artículo

## Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados

Inmaculada Beltrán Martín\*, Ana Belén Escrig Tena, Juan Carlos Bou Llusar y Vicente Roca Puig

Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Universitat Jaume I, Castellón, España

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Historia del artículo:*

Recibido el 8 de octubre de 2012  
Aceptado el 29 de octubre de 2012  
On-line el 13 de diciembre de 2012

*Códigos JEL:*

M12

*Palabras clave:*

Flexibilidad en las habilidades  
Flexibilidad en los comportamientos  
Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento  
Enfoque basado en los recursos

*JEL classification:*

M12

*Keywords:*

Skill flexibility  
Behavior flexibility  
High performance human resource practices  
Resource-based view

### R E S U M E N

Los entornos competitivos actuales han generado un creciente interés por la flexibilidad de los empleados en las empresas. Investigaciones recientes han diferenciado entre 2 tipos de flexibilidad: flexibilidad en los comportamientos y flexibilidad en las habilidades de los empleados. Este trabajo propone un modelo de relaciones entre estas 2 facetas de la flexibilidad de los empleados, analizando también el papel de las prácticas de recursos humanos como antecedentes de la misma. El modelo de investigación propuesto se testa utilizando los modelos de ecuaciones estructurales sobre una muestra de 226 departamentos comerciales de empresas españolas. Los resultados del trabajo indican que los 2 tipos de flexibilidad no son independientes, ya que la flexibilidad en los comportamientos influye significativamente sobre la flexibilidad en los comportamientos de los trabajadores. Además, los autores corroboran la influencia del enriquecimiento del puesto de trabajo sobre la flexibilidad de los empleados.

© 2012 ACEDE. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

### Influence of human resource practices on the flexibility of the employees

#### A B S T R A C T

Current competitive environments have generated a growing interest in employee flexibility. Recent studies have differentiated between two types of flexibility: employee skill flexibility and behavior flexibility. Our study proposes a research model which analyzes the relationships between the two types of flexibility and the extent to which various human resource practices act as antecedents of employee flexibility. Different structural equation models were tested on a sample of 226 departments of Spanish companies. The results confirmed that employee skill flexibility positively influences behavior flexibility. Furthermore, it was shown that job enrichment affects employee flexibility.

© 2012 ACEDE. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

### 1. Introducción

Hoy en día, tendencias como el creciente auge de la globalización de los mercados, los nuevos desarrollos tecnológicos o la crisis económica mundial están generando grandes cambios en el entorno e incertidumbre en organizaciones de todo tipo (Hitt et al., 1998; Shafer et al., 2001; Lee y Makhija, 2009). Desde la perspectiva de los empleados, las organizaciones requieren un nuevo tipo y un nuevo nivel de contribución por parte de la plantilla de trabajadores. Para competir con éxito en entornos dinámicos ya no

se considera suficiente la realización de una serie de tareas predefinidas de antemano en la descripción del puesto de trabajo, sino que la ventaja competitiva reside en aquellos empleados que se implican en roles más abiertos e interdependientes. Así pues, la flexibilidad de los empleados es un factor de éxito para las organizaciones actuales (Ngo y Loi, 2008) que contribuye a mejorar tanto los resultados operativos (p. ej., productividad laboral, satisfacción de los clientes, etc.) como los resultados financieros de las empresas (Bhattacharya et al., 2005; Beltrán-Martín et al., 2008; Ketkar y Sett, 2009). Es por ello que el estudio de la flexibilidad de los recursos humanos ha despertado un creciente interés en las empresas y en el mundo académico. Desde el enfoque basado en los recursos (EBR) y considerándola como una característica interna de la empresa, diversos autores han diferenciado entre 2 facetas de la flexibilidad

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [ibeltran@emp.uji.es](mailto:ibeltran@emp.uji.es) (I. Beltrán Martín).

de los empleados: flexibilidad en los comportamientos y flexibilidad en las habilidades (p. ej., Wright y Snell, 1998; Bhattacharya et al., 2005; Beltrán-Martín et al., 2008). El objetivo de este trabajo es analizar cómo estas 2 facetas de la flexibilidad se relacionan entre sí y en qué medida las prácticas de recursos humanos contribuyen a incrementar los niveles de flexibilidad de los empleados.

La línea de investigación sobre la flexibilidad de los recursos humanos es todavía joven y los estudios existentes en el momento han acometido el estudio de este concepto principalmente desde una perspectiva teórica (p. ej., Wright y Snell, 1998; Dyer y Shafer, 1999; Pulakos et al., 2000). Los escasos estudios empíricos que han surgido al respecto, con la excepción del de Ketkar y Sett (2009), no han explorado la relación existente entre la flexibilidad en las habilidades y la flexibilidad en los comportamientos (Bhattacharya et al., 2005; Beltrán-Martín et al., 2008; Ngo y Loi, 2008), a pesar de la relevancia que tiene en el campo de la dirección de recursos humanos comprender en qué medida las habilidades de los empleados les permiten manifestar comportamientos beneficiosos para la empresa (MacDuffie, 1995; Wright y Snell, 1998). Nuestro trabajo pretende contribuir a esta línea de estudio, analizando si, tal y como sugirieron Wright y Snell (1998) en su modelo de flexibilidad de los recursos humanos, la flexibilidad en las habilidades constituye la base para manifestar comportamientos flexibles (Wright y Snell, 1998; p. 766).

Por otra parte, los determinantes de la flexibilidad de los recursos humanos tampoco han sido abordados en profundidad en trabajos anteriores (Ketkar y Sett, 2009). En este sentido, Bhattacharya et al. (2005; p. 635) propusieron una visión amplia de la flexibilidad de los recursos humanos que recomienda investigar la relación existente entre las prácticas de recursos humanos utilizadas por la empresa y la flexibilidad de los empleados. Siguiendo esta sugerencia, únicamente han aparecido hasta la fecha trabajos que demuestran empíricamente que existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos de alto rendimiento y la flexibilidad de los recursos humanos (Beltrán-Martín et al., 2008; Ketkar y Sett, 2009). Con el propósito de llevar a cabo un análisis pormenorizado de la influencia de la dirección de recursos humanos sobre la flexibilidad de los empleados, en nuestra investigación estudiamos en qué medida un conjunto de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (prácticas de capital humano, remuneraciones equitativas, evaluación del desempeño con fines de desarrollo y enriquecimiento del puesto) influye sobre la flexibilidad en las habilidades y la flexibilidad en los comportamientos de los empleados.

El presente trabajo constituye un intento por avanzar en el conocimiento de la flexibilidad de los empleados en varios sentidos. Primero, nuestro trabajo plantea un modelo de relaciones entre las 2 facetas de la flexibilidad de los recursos humanos para determinar si empleados con habilidades flexibles manifiestan también comportamientos flexibles. Segundo, nuestra investigación examina la influencia que tienen diferentes prácticas de recursos humanos de alto rendimiento sobre la flexibilidad de los empleados. Aun reconociendo las interrelaciones existentes entre las diferentes prácticas de recursos humanos, el planteamiento propuesto en nuestra investigación permite comprobar qué prácticas influyen en mayor medida sobre la flexibilidad de los empleados y cuáles son menos relevantes.

## 2. Flexibilidad de los empleados

El enfoque basado en los recursos (EBR), además de ser un marco teórico de gran relevancia (EBR), además de ser un marco teórico de recursos humanos (DERH) (Wright et al., 1995), ofrece elementos interesantes para la conceptualización de la flexibilidad de los empleados, complementando definiciones anteriores de este término (Wright y Snell, 1998; Chadwick y Cappelli, 1999; Dyer y

Shafer, 1999; Lepak et al., 2003; Bhattacharya et al., 2005; Beltrán-Martín et al., 2008). De forma similar al papel que desempeñan los atributos «valioso», «escaso», «inimitable» e «insustituible» en la consideración de un recurso como un activo estratégico (Barney, 1991), los recursos flexibles se caracterizan por determinadas características, como su aplicabilidad a diversos usos o la facilidad con la que pueden modificarse (Sanchez, 1995). En el ámbito de la DERH y siguiendo las premisas del EBR, Wright y Snell (1998; p. 761) definen la flexibilidad de los empleados como «el grado en que los recursos humanos de la empresa poseen habilidades y repertorios de comportamientos que pueden dar opción a la empresa a desarrollar alternativas estratégicas en su entorno competitivo». En el ámbito del estudio sobre la flexibilidad de los recursos, estos autores diferencian entre la flexibilidad en los comportamientos (*behavior flexibility*) y la flexibilidad en las habilidades (*skill flexibility*) de los empleados.

Para definir la flexibilidad en los comportamientos, Wright y Snell (1998) consideran la flexibilidad como «trabajo aquellos guiones o secuencias de rutinas que los empleados siguen en el desempeño de sus tareas. Para estos autores, los comportamientos son rígidos (o inflexibles) cuando los empleados que han aplicado una secuencia de actuaciones en el manejo de situaciones repetitivas seleccionan la misma secuencia para tratar una situación novedosa. Por el contrario, si los empleados son capaces de utilizar rutinas diferentes para enfrentarse a nuevas circunstancias, sus comportamientos son flexibles (Wright y Snell, 1998). Así, la flexibilidad en los comportamientos implica la posesión de un repertorio suficientemente amplio de rutinas que los empleados puedan adaptar a las diferentes situaciones. Un empleado con comportamientos flexibles adapta sus respuestas ante nuevas circunstancias, basándose en la improvisación más que en patrones de actuación predefinidos (Wright y Snell, 1998; Bhattacharya et al., 2005; Dyer y Ericksen, 2005). Para poder mostrar este tipo de comportamientos los empleados deben estar motivados, lo cual se consigue si estos consideran que sus intereses individuales están alineados con los de la organización.

Los comportamientos flexibles en los empleados constituyen un recurso valioso para las organizaciones por, al menos, 2 razones (Bhattacharya et al., 2005; p. 625). Por una parte, un empleado que afronta con éxito diferentes situaciones en su trabajo supone para la empresa un ahorro de los costes que se generan como consecuencia de la falta de adaptación al cambio (Lepine et al., 2000). Por otra parte, la flexibilidad en los comportamientos facilita los procesos de implementación del cambio en la empresa, ya que permite a la organización responder adecuadamente a una variedad de situaciones. Además, la flexibilidad en los comportamientos es un recurso difícil de imitar, lo que implica una gran tolerancia por comportamientos no rutinarios que se desarrollan en gran medida gracias a una cultura organizativa adecuada. Es por ello que este componente de la flexibilidad requiere un periodo de tiempo considerablemente largo para desarrollarse en la empresa. Diversos trabajos han demostrado los beneficios de la flexibilidad en los comportamientos para la mejora de los resultados empresariales (Kotter y Heskett, 1992; Seibert et al., 1999; Bhattacharya et al., 2005). Recientemente, Ketkar y Sett (2009) han comprobado que la flexibilidad en los comportamientos mejora el rendimiento empresarial a 3 niveles: rendimiento del trabajador (p. ej., orientación al cliente, al equipo, etc.), rendimiento operativo (p. ej., satisfacción de clientes, calidad del producto, etc.) y rendimiento financiero (p. ej., rentabilidad, eficiencia de costes, etc.).

La flexibilidad en las habilidades puede diferenciarse de la flexibilidad en los comportamientos en cuanto los empleados pueden estar motivados para actuar de manera flexible pero carecer de los conocimientos o destrezas necesarias para ello (MacDuffie, 1995). Es por ello que la flexibilidad en las habilidades es uno de los antecedentes más relevantes de la flexibilidad en los comportamientos

(Sujan et al., 1994). Siguiendo el modelo de Wright y Snell (1998), la flexibilidad en las habilidades se refiere, por una parte, al número de usos alternativos potenciales en los que se pueden aplicar los conocimientos y las habilidades de un empleado. Los empleados que poseen un amplio conjunto de habilidades que les permiten desarrollar un amplio rango de tareas son empleados flexibles. En este sentido, se asemeja a la «flexibilidad funcional» o a la «versatilidad» del empleado. Implica, por tanto, la capacidad de un empleado para trabajar en diferentes tareas y bajo diversas circunstancias, siendo necesario un bajo coste y un breve espacio de tiempo para movilizar al empleado a nuevas funciones o puestos de trabajo (Riley y Lockwood, 1997; Van den Berg y van der Velde, 2005). Por otra parte, la flexibilidad en las habilidades se relaciona también con la posibilidad de los empleados de desarrollar un amplio conjunto de habilidades en el futuro (Wright y Snell, 1998; p. 764), es decir, con el grado en que sus habilidades son maleables (Maurer et al., 2003). Los empleados flexibles se forman y se reciclan según la necesidad, se anticipan a exigencias de habilidades futuras, demuestran entusiasmo por aprender nuevos enfoques para realizar sus tareas y perciben cada acontecimiento en la organización como una oportunidad para aprender algo importante para el futuro (Arulampalam y Booth, 1998; Kohli et al., 1998; Pulakos et al., 2000; Dyer y Ericksen, 2005). La flexibilidad en las habilidades es un recurso valioso porque abre nuevas oportunidades de negocio para la empresa e influye en las elecciones estratégicas. Por ejemplo, Bhattacharya et al. (2005) demostraron que la flexibilidad en las habilidades se relaciona con la rentabilidad financiera de las empresas (explicando un 3% de la variación en el índice de rentabilidad). Además, se trata de un recurso complejo y difícil de imitar, porque la flexibilidad en las habilidades se desarrolla a lo largo del tiempo a través de diversas experiencias en el seno de la organización. Por ejemplo, una empresa puede fomentar este tipo de flexibilidad entre sus empleados a través de equipos multifuncionales o diseño de puestos basado en proyectos, los cuales generan configuraciones de habilidades amplias que son específicas a la organización y difíciles de replicar por otras empresas.

En definitiva, siguiendo el razonamiento del EBR, para que un empleado muestre los comportamientos que son apropiados en un determinado contexto organizativo es necesario que disponga de una base adecuada de habilidades y destrezas (Wright et al., 2001). De acuerdo con esta línea argumental, en el ámbito de la flexibilidad de los recursos humanos, la flexibilidad en las habilidades se considera como un antecedente de la flexibilidad en los comportamientos (Sujan et al., 1994; Wright y Snell, 1998). La flexibilidad en los comportamientos favorecerá la agilidad organizativa y mejorará los resultados finales de la empresa, pero esta dependerá en gran medida de la flexibilidad en las habilidades de los empleados.

Entre las razones que explican el hecho de que la flexibilidad en las habilidades influya sobre la flexibilidad en los comportamientos de los empleados, destacan las aportaciones de Simon (1993), quien defiende que los procesos de aprendizaje continuo en que participan los empleados con habilidades flexibles demandan la adopción de nuevos valores culturales y mecanismos estructurales, los cuales modifican el punto de vista del empleado y su rol en la organización y, en consecuencia, su predisposición a comportarse de manera flexible. Además, cuando un empleado amplía sus conocimientos es capaz de concebir métodos alternativos para desempeñar su trabajo, lo cual incide en la flexibilidad de sus comportamientos (Frese et al., 1996; Parker y Axtell, 2000). Finalmente, en la medida en que los empleados están motivados para aprender, también serán capaces a participar en situaciones de trabajo que supongan un reto y que exijan mayor flexibilidad en sus comportamientos, puesto que las interpretarán como una forma de desarrollar su conocimiento acerca de las tareas de las que son responsables (Sujan et al., 1994).

Así pues, se prevé una relación positiva entre los 2 componentes de la flexibilidad de los recursos humanos, de modo que:

**Hipótesis 1.** La flexibilidad en las habilidades tendrá un efecto positivo sobre la flexibilidad en los comportamientos de los empleados.

### 3. Las prácticas de recursos humanos como determinantes de la flexibilidad de los empleados

Dentro del marco teórico del EBR, diversos estudios se han centrado en estudiar qué factores organizativos contribuyen a alcanzar las habilidades y los comportamientos deseables en los empleados de la empresa. Entre los diferentes factores organizativos se ha destacado la relevancia de las prácticas de recursos humanos. Así, por ejemplo, Cappelli y Singh (1992) propusieron que determinadas prácticas de recursos humanos favorecen una serie de respuestas únicas por parte de los empleados. De forma similar, Wright et al. (1994) distinguieron entre los recursos humanos de la empresa (habilidades y comportamientos de los empleados) y las prácticas de recursos humanos (herramientas para gestionar los recursos humanos). En definitiva, según las premisas del EBR, «es a través del sistema de gestión de nuestros recursos humanos como las organizaciones pueden influir en el capital humano de la organización y favorecer en los empleados los comportamientos deseados» (Wright et al., 2001; pp. 705–706). No obstante, a pesar de la relevancia que está adquiriendo la flexibilidad de los empleados en las organizaciones de nuestros días, el proceso a través del cual se puede favorecer esta flexibilidad no ha recibido la atención que merece con las investigaciones empíricas (Ketkar y Sett, 2009). De acuerdo con este enfoque y en el ámbito que nos ocupa, Bhattacharya et al. (2005; p. 635) señalan que las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento constituyen uno de los mecanismos más relevantes para influir sobre las diferentes facetas de la flexibilidad de los empleados.

En este apartado nos centramos en 4 prácticas de recursos humanos, como son: prácticas de desarrollo, remuneración, evaluación del desempeño con fines de desarrollo, remuneraciones equitativas y enriquecimiento del puesto de trabajo. Esta selección de prácticas de recursos humanos corresponde a los 2 factores que, de acuerdo con Huselid (1995), representan el dominio de las prácticas de alto rendimiento. Así, las prácticas de capital humano y enriquecimiento del puesto están relacionadas con el factor denominado por Huselid (1995) «habilidades de los empleados y estructuras organizativas», que incluye un amplio rango de prácticas tendientes a mejorar los conocimientos y habilidades de los empleados para que puedan ser utilizados para mejorar su desempeño. Las prácticas relativas a evaluación del desempeño y remuneraciones equitativas estarían vinculadas con el factor que Huselid denomina «motivación de los empleados» y que incluye la utilización de sistemas de evaluación del rendimiento y de vinculación de estos con la compensación de los empleados. Asimismo, una revisión de los principales trabajos empíricos en el ámbito de la gestión por alto rendimiento de las últimas décadas revela que dichas prácticas han aparecido en la mayoría de estudios en este campo (Snell y Dean, 1992; Youndt et al., 1996; Wright et al., 1999; Wright et al., 2003). A continuación nos centramos en analizar en qué medida estas prácticas influyen tanto en la flexibilidad en las habilidades como en la flexibilidad en los comportamientos de los empleados.

#### 3.1. Prácticas de capital humano

La primera práctica de alto rendimiento que consideramos se relaciona con los esfuerzos por parte de la dirección para mejorar el capital humano de la organización. Según la teoría del capital humano, las personas poseen habilidades, experiencia y

conocimiento que aportan valor económico a las organizaciones (Ichniowski, 1990; Snell y Dean, 1992; Guthrie, 2001). Aunque esta teoría surge con el propósito de analizar el valor económico de la educación, se ha aplicado ampliamente en el ámbito de la dirección de los recursos humanos para abordar el análisis de las prácticas de recursos humanos. En esta literatura se considera que el capital humano es el resultado de las inversiones realizadas de manera deliberada por parte de la empresa a través de prácticas de reclutamiento de nuevos empleados, o bien diseñando acciones de formación y desarrollo para los empleados actuales (Weitz et al., 1986; Delery y Doty, 1996; Groot y van den Brink, 2000; Hatch y Dyer, 2004). En la línea de diversos estudios, hemos utilizado un enfoque conjunto al definir esta práctica basado en la consideración conjunta de la selección y la formación dentro del concepto de prácticas de capital humano (p. ej., Skaggs y Youndt, 2004).

Las prácticas de capital humano favorecen la flexibilidad en las habilidades, puesto que fomentan el potencial de los empleados para desempeñar una variedad de tareas de manera eficaz, al incrementar la base de conocimientos y destrezas que estos poseen (Friedrich et al., 1998). Además, los empleados mostrarán un mayor interés por ampliar el conjunto de habilidades y capacidades que poseen cuando tengan una base educativa sólida, a través de iniciativas relacionadas con la formación en la empresa, puesto que la destreza en determinadas áreas les da la confianza para dominar y aplicar nuevos conocimientos (Wright y Snell, 1998). Es por ello que las actividades de capital humano proporcionan a la empresa una plantilla de empleados cualificados capaces de continuar su formación (Batt, 2002). A medida que los empleados van aprendiendo, genera la formación continua y la acumulación de más conocimientos (Youndt y Snell, 2004; p. 339).

Por otra parte, las prácticas de capital humano tienen el potencial de incrementar la flexibilidad en los comportamientos de los empleados (Wright y Snell, 1998). Según Bhattacharya et al. (2005), las empresas pueden mejorar su flexibilidad en los comportamientos reclutando individuos que exhiban un alto nivel de adaptabilidad. En la medida en que la organización disponga de procesos selectivos exhaustivos (p. ej., en términos de las técnicas de selección empleadas, o del número de personas que participan en seleccionar a cada nuevo empleado) estará en mejor disposición para escoger de entre los distintos candidatos a un puesto de trabajo aquellos con una mayor flexibilidad. Asimismo, se considera que cuando las organizaciones promueven el desarrollo a largo plazo de su plantilla a través de programas formativos formalizados en la empresa y de gran alcance, tanto en términos de horas de formación como de empleados a los que van dirigidos, surge un clima de crecimiento personal entre los trabajadores, no solo para mejorar su rendimiento en las tareas actuales, sino también para estar preparados para lo que pueda deparar el futuro (Shafer et al., 2001). Además, estas prácticas de recursos humanos mejoran la motivación intrínseca de los trabajadores (Kohli et al., 1998) y, en consecuencia, su predisposición a manifestar comportamientos flexibles. Por ejemplo, Jin et al. (2010) destacan la variedad de programas formativos como una herramienta para el desarrollo de comportamientos flexibles entre los empleados, puesto que a mayor base de conocimientos, mayor es la capacidad del empleado de aplicar sus conocimientos y habilidades a nuevas tareas y más sencilla resulta la adaptación del empleado a nuevas situaciones de trabajo. Por todo ello, cabe esperar que:

**Hipótesis 2.** Las prácticas de capital humano tendrán un efecto positivo sobre la flexibilidad de los empleados.

**Hipótesis 2a.** Las prácticas de capital humano tendrán un efecto positivo sobre la flexibilidad en las habilidades de los empleados.

**Hipótesis 2b.** Las prácticas de capital humano tendrán un efecto positivo sobre la flexibilidad en los comportamientos de los empleados.

### 3.2. Evaluación del desempeño con fines de desarrollo

La segunda de las prácticas de alto rendimiento que consideramos en el presente trabajo hace referencia a la evaluación del desempeño de los trabajadores con fines de desarrollo. Esta resalta los esfuerzos de la dirección para dedicar más tiempo a evaluar los logros de los empleados e identificar las áreas para la mejora de su desempeño (Snell y Dean, 1992). Cuando la evaluación del desempeño de los trabajadores se orienta hacia su propio desarrollo, se pretende informar al trabajador sobre qué debe hacer para lograr un correcto desempeño de sus tareas; además, se valora y se realiza un seguimiento de los progresos del trabajador con el propósito de mejorar sus logros y competencias. Todo ello contribuye a mejorar la flexibilidad en las habilidades de los trabajadores no solo favoreciendo su versatilidad, sino también contribuyendo a incrementar el conocimiento «procedimental» de los trabajadores y a favorecer su aprendizaje en la empresa (Weitz et al., 1986). Asimismo, varios investigadores han considerado la retroalimentación implícita en los procesos de evaluación del desempeño como una importante forma de reconocimiento que contribuye a reforzar la motivación del trabajador (Miao y Evans, 2007). Así lo afirman Collins y Smith (2006), para quienes la vinculación de las promociones a los resultados de la evaluación y la orientación hacia el desarrollo de los sistemas de evaluación incrementan la confianza en la empresa y crean un clima en la empresa orientado hacia la flexibilidad en las habilidades. Además, si los empleados se esfuerzan por mejorar continuamente sus habilidades, la información que se genera a través de los procesos de evaluación es fundamental para que dichos empleados sepan que sus esfuerzos por aprender no son en balde (Le Bon y Merunka, 2006). Los trabajos empíricos a este respecto corroboran lo expuesto hasta el momento, como por ejemplo el estudio desarrollado por Kohli et al. (1998). Esta investigación, a partir de un muestreo de trabajadores de 2 empresas incluidas en la lista *Fortune* 500, reveló una relación positiva entre las prácticas de evaluación del desempeño con fines de desarrollo y la orientación al aprendizaje de dichos empleados.

Por otra parte, las actividades de evaluación del desempeño constituyen una herramienta de la organización de la empresa con sus trabajadores que permite a la empresa dar forma al contrato psicológico, es decir, clarificar el conjunto de expectativas mutuas entre el empleado y la organización (Guest y Conway, 2002). Desde la perspectiva del contrato psicológico, el uso de evaluaciones del desempeño con fines de desarrollo genera entre los empleados una visión más positiva del intercambio, en el sentido que la empresa ha cumplido con su parte del contrato, favoreciendo así una mayor confianza entre el empleado y el empleador (Guest y Conway, 2002). Los empleados que perciben que son tratados de manera justa en la empresa estarán más dispuestos a ajustarse a las potenciales adversidades que se presenten en su puesto de trabajo, mostrando comportamientos más flexibles (Moorman, 1991; Cobb et al., 1995). En este sentido, Cavanaugh y Noe (1999) demostraron que la participación del empleado en las actividades de evaluación del desempeño le proporciona un sentimiento de control sobre sus carreras profesionales y contribuye a mejorar su predisposición a participar en los procesos de cambio de la empresa. Por todo ello, planteamos las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 3.** La evaluación del desempeño con fines de desarrollo tendrá un efecto positivo sobre la flexibilidad de los empleados.

**Hipótesis 3a.** La evaluación del desempeño con fines de desarrollo tendrá un efecto positivo sobre la flexibilidad en las habilidades de los empleados.

**Hipótesis 3b.** La evaluación del desempeño con fines de desarrollo tendrá un efecto positivo sobre la flexibilidad en los comportamientos de los empleados.

### 3.3. Remuneraciones equitativas

Las prácticas de alto rendimiento también contemplan una estructura de remuneraciones que son percibidas por los empleados como equitativas (Takeuchi et al., 2004). La equidad de las remuneraciones o justicia distributiva implica que los trabajadores interpretan como justa la relación entre lo aportado (trabajo, esfuerzo) y lo recibido a cambio (retribución) (Lam et al., 2002; Paterson et al., 2002). La equidad en las remuneraciones hace referencia, por una parte, a la equidad externa, según la cual la retribución ofrecida por la empresa es similar o superior a la ofrecida por otras empresas de las mismas características y para un puesto equivalente. Por otra parte, la equidad interna se refiere al equilibrio entre los *inputs* y los *outputs* percibidos por el empleado, por ejemplo, a través de la vinculación del sistema retributivo al rendimiento laboral. Desde una aproximación socio-psicológica, la motivación y el rendimiento de los empleados depende de lo justa o equitativa que un trabajador considere la retribución que recibe a cambio de su trabajo.

Por una parte, empleados más versátiles que poseen habilidades múltiples y variadas estarán más interesados en trabajar en empresas que ofrezcan remuneraciones equitativas, puesto que esto será interpretado como una oportunidad para explotar completamente sus habilidades. Por otra parte, algunos trabajos han demostrado que un sistema de recompensas basado en la equidad contribuye significativamente a favorecer la predisposición de los empleados para aprender (Lawler, 1990), ya que estos saben que serán recompensados de manera justa a medida que mejoren su rendimiento en la empresa.

Además, las retribuciones equitativas pueden resultar beneficiosas para incrementar los niveles de flexibilidad en los comportamientos de los trabajadores. La mayor flexibilidad en el trabajo requiere de los empleados un considerable esfuerzo, por lo que la organización debe proporcionar remuneraciones adecuadas para poder ensayar esfuerzos (Noe, 1996; Dyer y Shafer, 2002). Según Unsworth y Parker (2003), manifestar comportamientos más flexibles implica una mayor carga de trabajo, lo cual derivará en estrés y ansiedad si los empleados perciben que sus esfuerzos no se refuerzan con remuneraciones equitativas. Cabe destacar también que la justicia distributiva pone en marcha un proceso de intercambio social en la empresa por medio del cual los esfuerzos organizativos para garantizar la justicia de las retribuciones producen en los empleados la «obligación» de responder de la misma manera. Este tipo de remuneraciones induce en el empleado el querer hacer todo aquello que sea necesario para que la organización alcance sus objetivos, manifestando una mayor flexibilidad en el desempeño de sus tareas (Goolsby et al., 1992). Estos argumentos los podemos especificar mediante las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 4.** Las remuneraciones equitativas tendrán un efecto positivo sobre la flexibilidad de los empleados.

**Hipótesis 4a.** Las remuneraciones equitativas tendrán un efecto positivo sobre la flexibilidad en las habilidades de los empleados.

**Hipótesis 4b.** Las remuneraciones equitativas tendrán un efecto positivo sobre la flexibilidad en los comportamientos de los empleados.

### 3.4. Enriquecimiento del puesto

Otro de los rasgos principales de las prácticas de alto rendimiento es un «intento más rutinario por parte de la gerencia por eliminar los aspectos más rutinarios del trabajo y proporcionar a los empleados tareas intrínsecamente satisfactorias» (Wood y Albanese, 1995; p. 223). El enriquecimiento de los puestos de trabajo hace referencia a la provisión de tareas significativas por parte de la organización y al incremento del nivel de responsabilidad del empleado en el trabajo (Drach-Zahavy, 2004). El propósito del enriquecimiento del puesto de trabajo es utilizar los recursos humanos en todo su potencial proporcionando tareas motivadoras de alta calidad, en contraposición a los rígidos sistemas «tayloristas» de especificaciones cerradas de los puestos de trabajo y limitada autonomía de los empleados (Edwards y Wright, 2001). El enriquecimiento del puesto de trabajo implica que las tareas sean significativas, que los empleados dispongan de control y que se permita un adecuado intercambio de ideas con el trabajo en grupo (Vandenberg et al., 1999).

La importancia del enriquecimiento del puesto para favorecer la flexibilidad en las habilidades de los empleados ha sido reconocida por varios autores, quienes defienden que esta faceta de la flexibilidad depende de las oportunidades que la organización ofrezca a los empleados para utilizar de forma efectiva sus competencias en el trabajo. Por ejemplo, Karuppan (2004; p. 535) afirma que «un mayor grado de control permite a los trabajadores implicarse en un mayor número y variedad de tareas», es decir, ser más versátiles. Asimismo, el enriquecimiento de los puestos es de gran importancia a la hora de definir el rol que percibe el empleado de sí mismo en la organización. La disposición de los empleados a aprender y mejorar sus competencias depende de la importancia que le atribuyan a estas nuevas competencias para su trabajo. En este sentido, el enriquecimiento del puesto amplía el espectro de actividades de las que los empleados son responsables, generando así un sentido de objetivos y estándares «extra-rol». Cuando los empleados asumen que sus responsabilidades en la organización superan la descripción formal de sus puestos de trabajo, se amplía el conjunto de habilidades que consideran importantes para su rendimiento (Parker, 1998). Este tipo de empleados está más dispuesto a desarrollar sus habilidades que aquellos con una visión más limitada de su papel en la organización (Wright y Snell, 1998). Por otra parte, cabe mencionar el hecho de que el enriquecimiento del puesto genera en la percepción de su propia autoeficacia (Bandura, 1986; Anderson y Huang, 2006). La autoeficacia es un concepto que proviene de la teoría del aprendizaje social y hace referencia al grado en que una persona se siente capaz de desarrollar una tarea de manera competente o de aprender con éxito nuevos conocimientos y habilidades. Varios trabajos han demostrado que la autoeficacia se relaciona positivamente con la motivación para formarse (p. ej., Carlson et al., 2000; Colquitt et al., 2000; Tracey et al., 2001). La evidencia empírica corrobora los beneficios de las prácticas de enriquecimiento del puesto de trabajo sobre la flexibilidad de las habilidades. Por ejemplo, la investigación llevada a cabo por Eldridge y Nisar (2006) demuestra la influencia del trabajo en equipo, de los programas de participación de los empleados (círculos de calidad) y de las comunicaciones entre la empresa y sus empleados sobre esta faceta de la flexibilidad.

Por otra parte, las actividades para el enriquecimiento de los puestos de trabajo pueden fomentar la flexibilidad en los comportamientos, puesto que en la medida en que se promueva una mayor autonomía, los empleados experimentarán una creciente

motivación intrínseca y prestarán mayor atención al contenido y a los resultados de su trabajo (Weitz et al., 1986; Miao y Evans, 2007). Así, por ejemplo, el *empowerment* ha sido destacado por varios autores como una de las prácticas que fomentan la confianza de los empleados y su habilidad para solucionar los problemas actuales en la empresa, pero también para la búsqueda de nuevas ideas (Wall et al., 2002; Karuppan y Kepes, 2006). Diseñar los puestos de trabajo de una mayor autonomía y control ofrece múltiples e inciertas vías hacia el logro de objetivos laborales y, por tanto, estimula los sistemas afectivos y motivacionales de los trabajadores (Campbell y Campbell, 1988; Dwyer y Fox, 2000; Griffin et al., 2001), generando una plantilla de empleados más dispuesta a comportarse de manera flexible (Van den Berg y van der Velde, 2005). A este respecto, Parker et al. (1997) constataron que la introducción de formas autónomas de trabajar crea una orientación más flexible entre los empleados. Asimismo, como sugieren Wright y Snell (1998), los empleados organizados en grupos tienen posibilidad de intercambiar puntos de vista y afrontar los problemas con un mayor repertorio de rutinas asimiladas de su interacción con otros individuos. Por todo ello, formulamos las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 5.** El enriquecimiento del puesto tendrá un efecto positivo sobre la flexibilidad de los empleados.

**Hipótesis 5a.** El enriquecimiento del puesto tendrá un efecto positivo sobre la flexibilidad en las habilidades de los empleados.

**Hipótesis 5b.** El enriquecimiento del puesto tendrá un efecto positivo sobre la flexibilidad en los comportamientos de los empleados.

## 4. Metodología

### 4.1. Procedimiento para la obtención de datos

Para el trabajo de campo de esta investigación se seleccionó la muestra de empresas a partir de la base de datos ARDAN para el ámbito español siguiendo un procedimiento aleatorio. La población de empresas se definió a partir del código SIC de 2 dígitos, incluyendo tanto empresas industriales (códigos del 20 al 39) como de servicios (códigos del 70 al 89) con más de 100 empleados. El hecho de utilizar el tamaño organizativo para delimitar nuestra población de empresas responde a la creencia en la literatura sobre DERH de que es necesario un cierto tamaño para que las empresas cuenten con una estrategia de recursos humanos explícita (Lepak y Snell, 2002), siendo 100 el número de empleados mínimo que se ha considerado en muchas de las investigaciones empíricas en este campo (p. ej., Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Youndt y Snell, 2004). Atendiendo a estos criterios, la población es de 3.427 empresas.

La unidad de análisis de esta investigación se circunscribe a los departamentos comerciales y de marketing de las empresas. Los datos para la presente investigación se obtuvieron a partir de la elaboración de un cuestionario dirigido al director comercial o de marketing de las empresas de nuestra muestra. Consideramos que la limitación del estudio a esta área ofrece diversas ventajas para la investigación. En primer lugar, puesto que las prácticas de recursos humanos únicamente hacen referencia a un grupo de empleados en la empresa, se pueden introducir algunas mejoras en la fiabilidad de su medición. Algunos investigadores han sugerido que las prácticas de recursos humanos varían según la ubicación, el tipo de empleado o la unidad de negocio (Gerhart et al., 2000; Melián-González y Verano-Tacorante, 2004). Por consiguiente, no es probable que un único informador ofrezca una definición precisa de las prácticas de recursos humanos que corresponden a diferentes puestos (Wright y Gardner, 2003). Y por la misma razón, no sería apropiada una valoración general de las prácticas de recursos humanos para la totalidad de los empleados (Lepak y Snell, 1999). Para evitar estos problemas, algunos estudios han recomendado

centrarse en puestos de trabajo específicos o en un grupo de puestos similares (Delery, 1998).

En segundo lugar, los empleados de las áreas comercial y de marketing son cada vez más importantes para la competitividad de las empresas en los entornos actuales. Estos empleados determinan el grado de interdependencia entre la empresa y sus clientes, distribuyendo la información y determinando la naturaleza de las relaciones comerciales (p. ej., en lo que se refiere a su permanencia en el tiempo o a la confianza). Esto permite a las organizaciones entender cada vez mejor las necesidades de los clientes y desarrollar así nuevos productos o servicios antes que sus competidores (Slater y Olson, 2000). Puesto que los empleados de las áreas comercial y de marketing resultan cruciales en los entornos actuales, el estudio de las prácticas de recursos humanos aplicables a este grupo de empleados, junto con las respuestas de dichos empleados a dichas prácticas (en lo que se refiere a flexibilidad), contribuye a comprender mejor el modo en que las organizaciones pueden aumentar su competitividad a través de los recursos humanos.

El cuestionario se distribuyó a las personas de contacto de las empresas bien personalmente o a través de su versión electrónica. El número de respuestas válidas asciende a 226. De estas empresas, el 37% son del sector servicios y el 63% son empresas industriales. En cuanto al tamaño organizativo, el 49% de las compañías son medianas (entre 100 y 249 empleados) y el 51% son grandes empresas (250 empleados o más). Para examinar la representatividad de la muestra, así como el riesgo de sesgo de no respuesta, comparamos las características organizativas (tamaño) de la población en relación con las de la muestra (Short et al., 2002). Para ello, llevamos a cabo un análisis ANOVA para comparar el tamaño (medido como el número de empleados) entre los 2 grupos de empresas. El resultado de este análisis (F: 1,313; p=0,252) muestra que no existen diferencias significativas, lo que da apoyo a la representatividad de nuestra muestra.

### 4.2. Medidas

Para la medición de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento partimos de las escalas desarrolladas por Snell y Dean (1992) y Wood y Albanese (1995). Las prácticas de capital humano se midieron a partir de 11 indicadores que reflejan la exhaustividad de los procesos de reclutamiento y formación desarrollados en la empresa. Por lo que se refiere a la evaluación del desempeño, esta escala está compuesta por 8 indicadores que reflejan el enfoque de la medición de los recursos humanos. La escala resultante recoge un total de 5 indicadores para medir la flexibilidad en las habilidades y de 4 indicadores para la escala de flexibilidad en los comportamientos. Esta escala, similar a otras propuestas para medir la flexibilidad de los empleados desde el EBR (Bhattacharya et al., 2005), ha sido validada en estudios anteriores (Beltrán-Martín et al., 2008). Todas las escalas resultantes se muestran en el *anexo 1*.

La *tabla 1* muestra las medias y las desviaciones estándar de las variables utilizadas en los análisis, así como las correlaciones entre ellas.

### 4.3. Procedimiento estadístico

La utilización de indicadores para medir cada uno de los conceptos del modelo conlleva la existencia de errores de medida. Por

**Tabla 1**  
Medias, desviaciones estándar y correlaciones

Variable	M	DE	V1	V2	V3	V4	V5	V6
V1. Prácticas de capital humano	3,85	0,83	1					
V2. Evaluación desempeño	4,39	0,79	0,35 <sup>b</sup>	1				
V3. Remuneraciones equitativas	4,12	0,76	0,14 <sup>a</sup>	0,28 <sup>b</sup>	1			
V4. Enriquecimiento puestos	5,12	1,01	0,26 <sup>b</sup>	0,45 <sup>b</sup>	0,27 <sup>b</sup>	1		
V5. Flexibilidad habilidades	5,31	1,00	0,19 <sup>b</sup>	0,27 <sup>b</sup>	0,14 <sup>a</sup>	0,44 <sup>b</sup>	1	
V6. Flexibilidad comportamientos	5,02	0,92	0,03	0,08	0,13	0,32 <sup>b</sup>	0,64 <sup>b</sup>	1

<sup>a</sup> p < 0,05.<sup>b</sup> p < 0,01.

ello, utilizamos los modelos de ecuaciones estructurales para el tratamiento estadístico de los datos. Esta técnica de análisis tiene la capacidad de estimar las relaciones entre variables latentes, que no son directamente observables. La estimación de los modelos de ecuaciones estructurales se realizó con el programa estadístico EQS 6.1 para Windows (Bentler, 2006).

Diferentes autores han propuesto un enfoque en 2 etapas en la modelización con ecuaciones estructurales, el cual enfatiza el análisis de 2 partes diferentes: el submodelo de medida y el submodelo estructural (Anderson y Gerbing, 1988; Bollen, 1989, entre otros). El submodelo de medida describe cómo se relacionan las variables latentes con las variables observables o indicadores (Bollen, 1989). Esta parte del modelo nos informa, por tanto, de la fiabilidad y de la validez de los indicadores como medidas de las variables latentes. El submodelo estructural, por su parte, describe cómo se relacionan entre sí las variables latentes (Bollen, 1989). Su objetivo es confirmar en qué medida las relaciones causales que especifica el modelo propuesto son consistentes con los datos disponibles. En el siguiente apartado presentaremos los resultados de este análisis.

## 5. Resultados

### 5.1. Análisis preliminares

Como paso previo a la estimación de modelos de medida o estructurales, llevamos a cabo un análisis para examinar la varianza del método común, puesto que todas las variables incluidas en nuestra investigación fueron evaluadas por una única persona en cada investigación. Según el test de la varianza del factor único (Podsakoff et al., 2003), si existiese varianza del método común, emergería un factor a partir de un análisis factorial con todos los indicadores de la investigación. Para llevar a cabo este test se requiere estimar un análisis factorial confirmatorio (AFC) que incluya todos los indicadores de todas las escalas, a fin de determinar si la mayor parte de la varianza de este modelo se explica por un factor general (Podsakoff et al., 2003; p. 890). Los resultados de este AFC ( $\chi^2_{SB} = 212,65$ ; g.l. = 77; p = 0,00; BBNNFI = 0,76; CFI = 0,79; RMSEA = 0,10; NC = 2,76) indican que no existe en nuestro estudio varianza del método común, dado que estos índices no alcanzan los

valores considerados como aceptables en modelos de ecuaciones estructurales.

### 5.2. Modelos de medida, dimensionalidad y fiabilidad

En relación con los modelos de medida, utilizamos los análisis factoriales confirmatorios para comprobar la fiabilidad y la validez de las escalas consideradas en este estudio. Por lo referente a las prácticas de alto rendimiento, tanto Snell y Dean (1992) como Wood y Albanese (1995) utilizan el análisis factorial para comprobar que existe un factor común que recoge la asociación entre los diferentes ítems de la escala propuesta. Así, estimamos 4 AFC, uno para cada práctica de alto rendimiento (prácticas de capital humano, evaluación del desempeño, remuneraciones equitativas y enriquecimiento del puesto). Los resultados muestran que estas prácticas son constructos unidimensionales, ya que los índices de ajuste de los AFC están dentro de los límites comúnmente aceptados (tabla 2). Además, estimamos un modelo factorial que incluía las escalas de las 4 prácticas de recursos humanos como variables latentes correlacionadas; este modelo muestra también un buen ajuste y confirma la dimensionalidad propuesta.

Para evaluar la fiabilidad de estas escalas utilizamos un índice de ecuaciones estructurales (Fornell y Larcker, 1981). Este índice considera la importancia relativa de cada indicador dentro del factor del que forma parte y muestra valores de 0,74 para la escala de prácticas de capital humano, 0,59 para la evaluación del desempeño con fines de desarrollo, 0,54 para la escala de remuneraciones equitativas y 0,67 para la escala de enriquecimiento del puesto. Los valores de estos coeficientes, aunque inferiores al valor deseable de 0,7, son similares a los obtenidos por estudios previos que miden los sistemas de recursos humanos, tales como el de Huselid (1995), quien obtuvo coeficientes de fiabilidad de 0,66 y 0,67 en sus escalas; Delaney y Huselid (1996), cuyo estudio muestra fiabilidades entre 0,66 y 0,88, o Ramsay et al. (2000), cuyas escalas manifiestan fiabilidades entre 0,54 y 0,65.

Por lo que se refiere a los AFC correspondientes a las 2 escalas de flexibilidad de los empleados, estos muestran unos índices de ajuste adecuados, lo cual confirma la unidimensionalidad de las escalas. Igualmente ocurre con el modelo estructural que considera estas 2 variables como factores latentes correlacionados (tabla 2).

**Tabla 2**  
Índices de ajustes de los análisis factoriales confirmatorios

Modelo	$\chi^2_{SB}$	g.l.	p	BBNNFI	CFI	RMSEA	NC
Prácticas capital humano	53,14	42	0,12	0,95	0,96	0,03	1,27
Evaluación desempeño	27,81	20	0,11	0,89	0,91	0,04	1,39
Remuneraciones equitativas	2,21	2	0,33	0,97	0,99	0,02	1,11
Enriquecimiento puesto	12,02	8	0,15	0,93	0,97	0,04	1,50
Flexibilidad habilidades	4,02	5	0,54	1	1	0,00	0,80
Flexibilidad comportamientos	0,18	2	0,91	1	1	0,00	0,10
Prácticas alto rendimiento (factores correlacionados)	207,17	160	0,01	0,86	0,88	0,03	1,29
Flexibilidad de los empleados (factores correlacionados)	27,83	25	0,32	0,95	0,99	0,02	1,11

Valores recomendados para los índices de ajuste: BBNNFI  $\geq$  0,90; CFI  $\geq$  0,90; RMSEA  $\leq$  0,05; NC: entre 1,0 y 5,0.

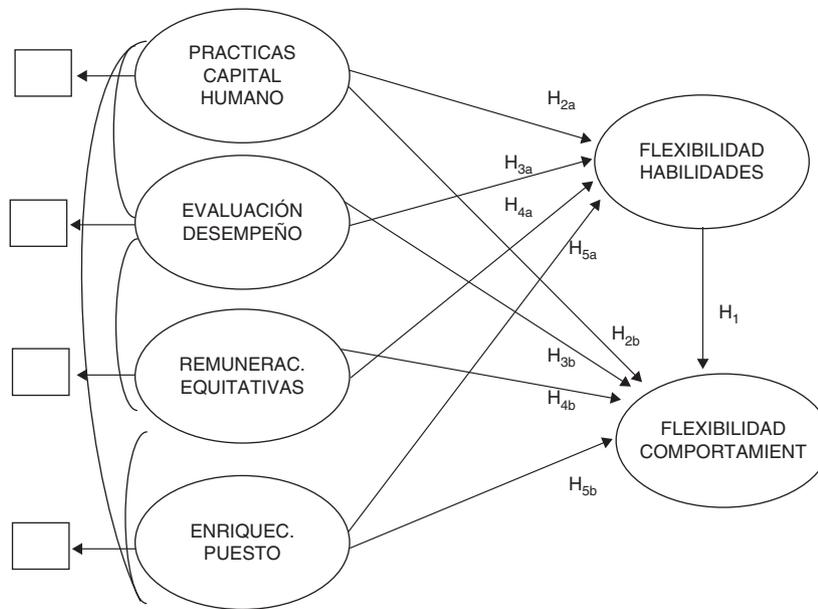


Figura 1. Resumen de las hipótesis.

El índice de fiabilidad compuesta para las escalas de flexibilidad de habilidades y de flexibilidad de comportamiento supera el 0,70 en ambos casos.

5.3. Modelos estructurales

En relación con los *modelos estructurales*, las relaciones a testar son las que se desprenden de las hipótesis enunciadas en este trabajo, las cuales requieren estimar el modelo estructural que incluya simultáneamente el efecto de la flexibilidad de las habilidades sobre la flexibilidad en los comportamientos (hipótesis 1), el efecto de la flexibilidad en las habilidades (hipótesis 2a, 3a, 4a y 5a) y sobre la flexibilidad en los comportamientos (hipótesis 2b, 3b, 4b y 5b). En este modelo se contemplan también las correlaciones entre las 4 prácticas de recursos humanos (fig. 1).

Con el propósito de reducir la complejidad del modelo estructural se utilizaron medidas compuestas (p. ej., valor medio de los indicadores) para las prácticas de recursos humanos. La fiabilidad de las escalas de medida se introdujo en el modelo fijando la varianza específica de las medidas compuestas, considerando así la existencia de error en la medición de las prácticas de recursos humanos. El uso de medidas compuestas (*composites o testlets*) es útil en modelos de ecuaciones estructurales por 2 razones. Primero, porque permite cumplir en mayor medida la premisa de distribución normal que exige la estimación de máxima verosimilitud. Segundo, porque favorece el uso de modelos con mayor parsimonia, ya que reduce el número de varianzas y covarianzas. De este modo se mejora la estabilidad de los parámetros estimados y se reduce el impacto del error de medida en el proceso de estimación (Bagozzi y Edwards, 1998; McCallum et al., 1999; Bandalos y Finney, 2001; Little et al., 2002).

Este modelo muestra un buen ajuste (tabla 3), y los resultados obtenidos (fig. 2 y tabla 4) confirman la hipótesis 1, puesto que se

corroborra que la flexibilidad en las habilidades influye positiva y significativamente en la flexibilidad en los comportamientos de los empleados ( $\beta = 0,77$ ).

Este modelo explica más del 70% de la varianza de la flexibilidad de determinación ( $R^2$ ). Además, la estimación de este modelo confirma la hipótesis 5a, referente a la influencia del enriquecimiento del puesto de trabajo sobre la flexibilidad en las habilidades de los empleados. La descomposición de efectos que proporciona el programa EQS muestra que existe, además, un efecto indirecto del enriquecimiento del puesto de trabajo sobre la flexibilidad en los comportamientos a través de la flexibilidad en las habilidades. Por el contrario, nuestros análisis no permiten corroborar las hipótesis 2 a 4, atendiendo a los valores de los parámetros estructurales y a su significatividad estadística.

Si tenemos en cuenta los 2 tipos de prácticas que definen los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento de acuerdo con Godard (2004), los resultados de nuestra investigación señalan que el tipo de prácticas vinculadas con nuevas formas de organización del trabajo más participativas son las que tienen un efecto positivo y significativo sobre la mejora de la flexibilidad de los empleados. Contrariamente, el tipo de prácticas vinculadas con la gestión del empleo, tales como la formación, los procesos de selección o los sistemas de reconocimiento, no parecen mejorar por sí mismas la flexibilidad de los empleados. Trabajos como el de Bayo y Merino (2001) han puesto de manifiesto que las prácticas relativas a la organización del trabajo influyen sobre el resto de prácticas de alto rendimiento. Estos resultados sugieren que la inclusión en nuestro modelo de efectos de mediación o interacción entre las prácticas de recursos humanos ayudaría a explicar su influencia sobre la flexibilidad de los empleados. Por su parte, Godard (2004) sugiere analizar la posibilidad de que diferentes combinaciones de prácticas de alto rendimiento tengan un efecto diferente sobre los resultados. Consecuentemente, la potencial existencia de una mejor combinación

Tabla 3  
Índices de ajuste de los modelos estructurales

Modelo	$\chi^2_{SB}$	g.l.	p	BBNNFI	CFI	RMSEA	NC
Influencia de las prácticas de recursos humanos sobre la flexibilidad (fig. 1)	68,58	54	0,09	0,93	0,95	0,04	1,27

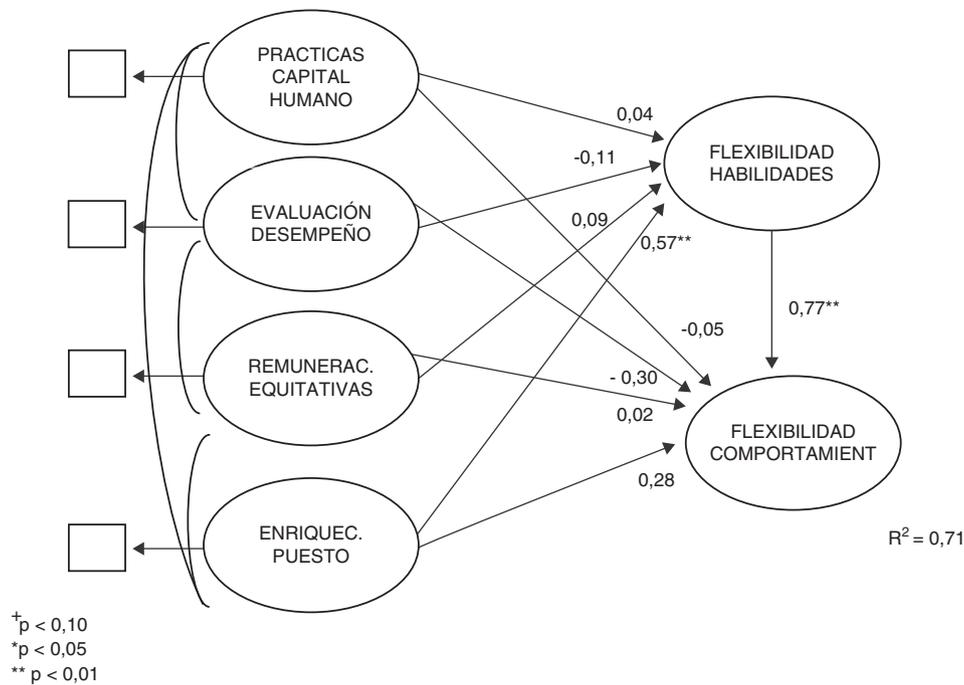


Figura 2. Parámetros estructurales estimados.

Tabla 4 Efectos directos e indirectos en los modelos estructurales

Variable independiente	Variable dependiente		
	Flexibilidad habilidades	Flexibilidad comportamientos	
		Efectos directos	Efectos directos
Prácticas de capital humano	0,04 (0,352)	-0,05 (-0,493)	0,03 (0,345)
Evaluación del desempeño	-0,11 (-0,564)	-0,30 (-1,446)	-0,11 (-0,548)
Remuneración equitativa	0,09 (0,808)	0,02 (0,257)	0,09 (0,783)
Enriquecimiento del puesto	0,57 (2,822)	0,28 (1,273)	0,41 (2,119)

Valores t entre paréntesis.

de prácticas de alto rendimiento podría también explicar la falta de influencia sobre la flexibilidad de algunas prácticas de recursos humanos consideradas individualmente.

## 6. Conclusiones y discusión

El propósito de nuestra investigación ha sido estudiar la influencia de un conjunto de prácticas de recursos humanos sobre la flexibilidad de los empleados y analizar las interrelaciones entre las diferentes facetas de esta flexibilidad. La definición de flexibilidad que presentamos en este trabajo parte del marco teórico del EBR, que amplía el concepto de flexibilidad propuesto por estudios previos, los cuales se limitaban a analizar la versatilidad del empleado (Molleman y Slomp, 1999; Karuppan, 2004). El EBR introduce una visión más proactiva de la flexibilidad, al considerar el papel del empleado como generador del cambio y que permite a las organizaciones anticiparse a los retos externos. Por ejemplo, la definición de flexibilidad de los empleados desde esta perspectiva considera aspectos tales como el grado en que los empleados se anticipan a exigencias futuras en términos de conocimientos o a la medida en que emprenden acciones para fomentar cambios en su departamento. En definitiva, la flexibilidad de los empleados se diferencia entre la flexibilidad en las habilidades y la flexibilidad en los comportamientos de los empleados. Ambos componentes de la flexibilidad resultan de vital relevancia en el ámbito comercial y de ventas de las empresas. Trabajos como los

de Jaramillo et al. (2007) han destacado la relevancia que tiene la flexibilidad en los comportamientos en el ámbito comercial, dado que en esta área los empleados con mayor iniciativa no solo alcanzan sino que superan las exigencias de su puesto de trabajo, adoptan un enfoque a largo plazo y muestran una mayor habilidad para superar problemas y para concebir formas alternativas de desempeño de su trabajo (Frese et al., 1996; Frese y Fay, 2001). Estudios anteriores han definido a este tipo de empleados como «super trabajadores» (Jaramillo et al., 2007; p. 70), ya que adoptan un enfoque proactivo en su trabajo. De manera similar, Park y Holloway (2003) defienden la importancia de la flexibilidad en los comportamientos en la fuerza de ventas, ya que en la medida en que estos trabajadores tengan una mayor iniciativa, serán capaces de escoger los enfoques de venta más adecuados a cada cliente, lo cual ayudará a la organización a superar los retos externos. Diversas investigaciones han demostrado empíricamente los beneficios que supone en términos de competitividad empresarial el contar con una fuerza de ventas que muestre comportamientos flexibles. Este es el caso de los trabajos de Jaramillo et al. (2007) y de Suján et al. (1994), quienes demostraron la influencia de la flexibilidad en los comportamientos sobre el rendimiento laboral de la fuerza de ventas. Park y Holloway (2003) y Frank y Park (2006) obtuvieron resultados similares, pero además corroboraron la influencia de la flexibilidad en los comportamientos sobre la satisfacción laboral. Más recientemente, Román y Iacobucci (2010) confirmaron que este componente de la flexibilidad repercute favorablemente sobre la satisfacción de los clientes.

La flexibilidad en las habilidades es una cuestión de gran relevancia en el ámbito comercial y de ventas de las empresas, ya que el rango y la naturaleza de las responsabilidades que debe asumir la fuerza de ventas se está viendo modificada continuamente a medida que cambian los retos externos que afectan a la organización. En la actualidad, los trabajadores en esta área desempeñan una gran variedad de tareas que incluyen actividades promocionales, distribución de productos, servicios posventa, etc. (Moncrief et al., 2006). La flexibilidad en las habilidades, por cuanto conlleva una mayor versatilidad del empleado, es fundamental para garantizar un buen desempeño del trabajador en todas estas tareas. Así pues, la flexibilidad en las habilidades ha recibido una creciente atención en la literatura sobre gestión de ventas, al ser reconocida como una importante fuente de ventaja competitiva, tanto en el corto como en el largo plazo (Kohli et al., 1998).

Los resultados obtenidos aportan algunas conclusiones específicas acerca de estas cuestiones, que detallamos a continuación.

### 6.1. Influencia de la flexibilidad en las habilidades sobre la flexibilidad en los comportamientos de los empleados

Nuestros resultados indican que las 2 facetas de la flexibilidad no son independientes. Tal y como formulábamos en nuestra primera hipótesis, la flexibilidad en las habilidades influye significativamente sobre la flexibilidad en los comportamientos, corroborando así las sugerencias de algunos autores tales como Sujan et al. (1994) o Wright y Snell (1998). Estos resultados confirman asimismo la idea defendida desde el EBR en cuanto a que para que los empleados muestren los comportamientos idóneos ante una determinada situación, deben disponer de una base adecuada de destrezas (Wright et al., 2001). Cuando los empleados manifiestan «meta-habilidades», en el sentido en que son polivalentes e interan mejor sus competencias continuamente, también están más predispuestos a manifestar flexibilidad en sus comportamientos, por ejemplo, demostrando una iniciativa en el trabajo que va más allá de las tareas que les han sido asignadas (Cron et al., 2005). Nuestro trabajo supone un paso más en el análisis de la flexibilidad de los empleados desde el EBR, ya que es una de las primeras investigaciones que abordan las relaciones entre las diferentes facetas de este concepto.

### 6.2. Influencia de las prácticas de recursos humanos sobre la flexibilidad de los empleados

Otra de las contribuciones de nuestro estudio es la integración de los enfoques individual y organizativo de la flexibilidad, al reconocer que la flexibilidad de los empleados de una organización, tanto en sus habilidades como en sus comportamientos, puede ser impulsada a través de prácticas de recursos humanos diseñadas de manera consciente por la empresa.

Los resultados de la estimación de nuestro modelo estructural indican que únicamente las prácticas referentes al enriquecimiento del puesto de trabajo influyen positiva y significativamente sobre la flexibilidad en las habilidades de los empleados e, indirectamente, sobre la flexibilidad en los comportamientos. Estos resultados resaltan la importancia de promover el *empowerment* y la autonomía de los empleados, facilitando que estos se auto-controlen en su trabajo a fin de desarrollar trabajadores predispuestos a aprender y a adaptarse. Estas conclusiones están en la línea de los trabajos interesados en la descripción de los puestos de trabajo (Hackman y Oldham, 1980), según los cuales los empleados van a estar más motivados para adaptar sus habilidades y sus comportamientos cuando los trabajos sean significativos e impliquen responsabilidad. Esto es, los empleados están más dispuestos a aprender y mejorar sus competencias, dado que en su trabajo se atribuye gran importancia a estas nuevas competencias. Al mismo tiempo, no

perdamos de vista que la propia definición del enriquecimiento del puesto implica variedad en las operaciones y procedimientos para llevarlas a cabo, así como en los conocimientos y destrezas que deben atesorar los empleados. Variedad que facilita al empleado contar con un mayor abanico de posibilidades para el cambio y, por tanto, para la flexibilidad en sus habilidades y en sus comportamientos. Desde un punto de vista organizativo, nuestros resultados confirman que el enriquecimiento del puesto de trabajo es una práctica clave de la dirección de recursos humanos de la empresa, en la línea de lo propuesto por autores tales como Walton (1985), Lawler (1986), Guest (1987) o MacDuffie (1995), quienes enfatizan el papel del enriquecimiento del puesto para mejorar los niveles de desempeño organizativo de entre todas las prácticas de recursos humanos de los modelos de «alto compromiso».

Sin embargo, no es posible corroborar las sugerencias aportadas por investigadores tales como Kohli et al. (1998) respecto al efecto de la evaluación del desempeño sobre la flexibilidad de los empleados. No parece que los esfuerzos de los supervisores para proporcionar retroalimentación a los empleados, discutir problemas o identificar áreas de mejora del rendimiento se traduzcan en una mayor flexibilidad de los empleados. Del mismo modo, nuestra investigación no ha permitido corroborar que las prácticas de capital humano tengan el potencial de incrementar la flexibilidad de los empleados, tal como sugieren Wright y Snell (1998). Tampoco las retribuciones equitativas se han manifestado eficaces para ello, como proponían Goolsby et al. (1992).

A partir de estos resultados podemos extraer algunas conclusiones interesantes respecto al papel que juegan las prácticas de recursos humanos para incrementar los niveles de flexibilidad de los empleados. Observamos que de las prácticas de recursos humanos consideradas, únicamente el enriquecimiento del puesto de trabajo de nuestra muestra. En este sentido, mientras que algunas prácticas tales como las retribuciones actúan sobre la motivación extrínseca de los empleados, el enriquecimiento del puesto incrementa la motivación intrínseca de los trabajadores (Wood y Wall, 2007), y es precisamente este tipo de motivación la que favorece que los empleados muestren mayor flexibilidad en su puesto de trabajo. Asimismo, dentro de las teorías de la motivación destacamos el papel que juega el enriquecimiento del puesto como de los factores que motiva a los empleados de Herzberg (1968) y que incide sobre las motivaciones de más alto nivel dentro de la jerarquía de las necesidades de Maslow (Maslow, 1971). Así, por ejemplo, Herzberg (1968) afirma que el hecho de proporcionar a las personas trabajos significativos y retadores en los que se sientan responsables es la única forma de motivarles. Por ello, cabe pensar que este tipo de factores motivadores que favorecen la flexibilidad de los trabajadores, por contraposición a factores de tipo higiénico relacionados en mayor medida con prácticas tales como la remuneración.

Por otra parte, el modelo AMO propuesto por Bailey (1993) y adoptado ampliamente en el campo de la dirección de los recursos humanos propone que el rendimiento de los empleados es función de sus habilidades (A), de su motivación<sup>1</sup> (M) y de sus oportunidades (O) para participar en la empresa (Delaney y Huselid, 1996; Guest, 1997; Applebaum et al., 2000; Gardner et al., 2001). De las 3 variables de este marco, en nuestro trabajo se confirma la importancia de las últimas para favorecer la flexibilidad de los empleados, esto es, las oportunidades de participar en la empresa a través del enriquecimiento de los puestos de trabajo. Nuestros resultados apoyan las sugerencias de autores como Gittleman et al.

<sup>1</sup> En el modelo AMO la motivación es de carácter explícito y puede fomentarse mediante iniciativas tales como los sistemas de incentivos variables o la participación en los beneficios de la empresa.

(1998), quienes afirman que las oportunidades para participar son el elemento clave para mejorar el desempeño organizativo, y los otros 2 elementos (habilidades y motivación) constituyen variables de apoyo. Aunque una empresa prime el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores, si no se da la oportunidad para poner en práctica dichas habilidades, estas no ejercerán ninguna influencia sobre el desempeño (Huselid, 1995; Wood y Wall, 2007). Este razonamiento explicaría la ausencia de efectos significativos sobre la flexibilidad de los empleados de las prácticas de capital humano, la evaluación basada en el desarrollo y la remuneración equitativa. Estas serían prácticas de apoyo que podrían tener un efecto sobre la flexibilidad de los empleados gracias a su interacción con el enriquecimiento del puesto. En este sentido, nuestros resultados sugieren analizar en estudios futuros la existencia de posibles sinergias entre el enriquecimiento del puesto y las demás prácticas de recursos humanos. A este respecto, existe una justificación teórica para argumentar que es necesario invertir en prácticas de reclutamiento más selectivas que ayuden a la empresa a escoger a los trabajadores más predispuestos al trabajo en equipo o a la resolución de problemas (Boxall y Macky, 2009). El efecto del enriquecimiento del puesto sobre la flexibilidad puede verse reforzado por prácticas tales como los programas asumitivos que proporcionen las competencias necesarias para asumir mayores responsabilidades en la empresa (Anderson y Huang, 2006). Asimismo, el enriquecimiento del puesto podría verse reforzado por políticas adecuadas de remuneración (Godard, 2001; Wood y Wall, 2007; Chênevert y Tremblay, 2009). La remuneración es un mecanismo de apoyo esencial para garantizar el éxito de prácticas tales como el *empowerment*, sobre todo cuando las empresas implementan sistemas de incentivos (Chênevert y Tremblay, 2009). Trabajos como los de Beekun (1989) McNabb y Whitfield (1998) o Wright et al. (1999) sugieren el uso de sistemas de involucración de los trabajadores y los sistemas de involucración de los trabajadores.

En síntesis, tal como apunta Huselid (1995), las prácticas de dirección de recursos humanos pueden afectar al comportamiento de los empleados a través de la influencia que tienen en sus habilidades, en su motivación y en el diseño de puestos que permitan a los empleados mejorar el desempeño en su trabajo. Los resultados de nuestro estudio sugieren que es a través del enriquecimiento del puesto como se puede lograr una mejora de la flexibilidad. Otras prácticas de recursos humanos, como la formación o la remuneración, pueden reforzar el papel del enriquecimiento del puesto en la mejora de la flexibilidad. Consecuentemente, las posibles sinergias entre las prácticas de recursos humanos, tal como sugieren Wood y de Menezes (2008) o Chadwick (2010), pueden ayudar a explicar su efecto sobre la flexibilidad de los empleados.

Al interpretar los resultados obtenidos, es importante también tener en consideración el ámbito de nuestro estudio, que se centra en el análisis de la flexibilidad de un grupo particular de empleados en la empresa, como son los trabajadores de las áreas comercial y de marketing. En este sentido, los resultados obtenidos corroboran lo sugerido por algunos estudios previos que defienden la relación entre el enriquecimiento del puesto y la flexibilidad de la fuerza de ventas (Martin y Bush, 2003; Sallee y Flaherty, 2003; Anderson y Huang, 2006). Tal y como afirman Rapp et al. (2006; p. 279), en ningún contexto es tan evidente la importancia del enriquecimiento del puesto como en el contexto de los departamentos comerciales.

### 6.3. Implicaciones para la dirección

Dado que nuestro estudio se centra en analizar la flexibilidad de los empleados de empresas españolas, algunas de las recomendaciones que surgen de nuestra investigación están dirigidas a los directivos comerciales y de ventas. Estos directivos se han interesado tradicionalmente en identificar las variables que mejoran el

rendimiento de la fuerza de ventas. Dado que por «rendimiento» se entiende la contribución de dichos empleados al éxito de la organización, no sorprende que este concepto haya recibido tanta atención en la literatura (MacKenzie et al., 1993). No obstante, parte del conocimiento generado sobre el rendimiento de la fuerza de ventas descansa en modelos y creencias propuestas en décadas pasadas y que requieren de una revisión a la luz de las demandas tan cambiantes que caracterizan a los entornos actuales (Jones et al., 2005). Cambios tales como demandas más exigentes de los clientes o la reducción del ciclo de vida de los productos están modificando la función de la fuerza de ventas en la empresa y elevando los niveles de flexibilidad que se exigen a estos trabajadores (Cron et al., 2005). Hemos tratado de profundizar en el estudio de la flexibilidad de estos trabajadores, y los resultados de nuestro trabajo corroboran que la flexibilidad en las habilidades de la fuerza de ventas explica, en parte, la flexibilidad en los comportamientos manifestada por estos empleados. Cuando los directivos implementan nuevas estrategias de recursos humanos, deberían tener en consideración el efecto de estas prácticas sobre la flexibilidad en las habilidades de los empleados, ya que esta determina en último término la facilidad del empleado para adaptar su comportamiento a las circunstancias cambiantes que se presenten en su trabajo, siendo este un factor de éxito para las organizaciones actuales.

Por otra parte, nuestro trabajo propone también una medida de la flexibilidad de los empleados fundada en una base teórica sólida (EBR) e integradora de definiciones anteriores, que puede ser útil en los procesos de auditoría de los recursos humanos. Esta medida puede aportar información valiosa a los directivos, permitiéndoles identificar más fácilmente qué áreas de mejora existen en cuanto a la flexibilidad de sus empleados.

Además, durante los últimos años se ha venido observando también, por cuanto la organizaciones han puesto mayor énfasis en construir relaciones duraderas con sus trabajadores y en fomentar el trabajo en equipo, lo cual exige cambios en la manera en que las organizaciones seleccionan, forman, evalúan y recompensan a los empleados (Weitz y Bradford, 1999). Se está observando una tendencia hacia el uso de las llamadas prácticas de recursos humanos «de alto rendimiento». De entre todas ellas, los resultados obtenidos en nuestra investigación destacan la relevancia de las prácticas relacionadas con el diseño de puestos, y en concreto resaltan la influencia significativa del enriquecimiento de las tareas sobre la flexibilidad de los empleados. La implicación práctica para los directivos a la luz de estos resultados iría en la línea de invertir más esfuerzos por diseñar puestos de trabajo que confiriesen a los trabajadores mayor autonomía y control sobre sus tareas.

Por último, algunos investigadores han destacado que en muchas ocasiones las deficiencias para satisfacer las necesidades de los clientes ocurren porque los empleados que están en contacto directo con los clientes no tienen suficiente autonomía para tomar decisiones o para satisfacer aquello que desean los consumidores (Pearce y Robinson, 1997; Rapp et al., 2006). Son los empleados del ámbito comercial y de ventas los que en último término representan a la empresa de cara a sus clientes y gestionan las relaciones con los compradores y los vendedores, y por tanto son fundamentales para construir unas buenas relaciones comerciales en la organización. Debido al elevado grado de interacción entre los comerciales y los clientes, es necesario otorgar a los primeros un grado suficiente de autonomía en el trabajo para que estos puedan satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores, para que puedan solucionar y rectificar situaciones insatisfactorias y para poder relacionarse y con consumidores (Bitner et al., 1990; Bowen y Lawler, 1992; Mathieu et al., 2007). Las prácticas de enriquecimiento del puesto han sido consideradas esenciales para los trabajadores de los departamentos comerciales porque sus

responsabilidades en la empresa se están expandiendo, llegando a trabajar fuera de los límites de la organización para poder interactuar con los clientes y atender sus necesidades particulares (Anderson y Huang, 2006). Por estos motivos, el trabajo de los comerciales debe verse reforzado por un esfuerzo por parte de la empresa por enriquecer sus puestos de trabajo, por ejemplo, incrementando el grado de autonomía de estos trabajadores para que puedan atender de manera rápida y eficaz las necesidades de los consumidores (Anderson y Huang, 2006).

Cabe destacar también que el modelo español de flexibilidad laboral se ha centrado casi exclusivamente en el recurso a la temporalidad en la contratación, la cual, aunque mejora la flexibilidad productiva y reduce los costes laborales, es costosa para las organizaciones puesto que dificulta la participación y la integración de los trabajadores en la empresa (Dolado et al., 2002; European Commission, 2005). El estudio de la flexibilidad de los empleados desde la perspectiva interna que propone el EBR no ha recibido suficiente atención en las investigaciones a nivel español, a pesar de sus efectos positivos sobre la motivación y el compromiso de los empleados (Roca Puig et al., 2008).

#### 6.4. Limitaciones y líneas futuras de investigación

Este trabajo presenta una serie de limitaciones. En cuanto a la metodología utilizada en el estudio empírico, únicamente utilizamos las opiniones de una persona en la organización (director comercial o de ventas) acerca de la flexibilidad de los empleados. En trabajos futuros sería conveniente comparar esta medida de la flexibilidad con la proporcionada por los propios empleados.

Por otra parte, hemos considerado los efectos individuales de las prácticas de recursos humanos sobre la flexibilidad. No obstante, dado que estas prácticas están interrelacionadas, convendría llevar a cabo otros trabajos que examinasen cómo son los efectos entre las distintas prácticas. Así pues, consideramos que en futuros trabajos sería conveniente analizar la existencia de posibles sinergias entre las prácticas de recursos humanos que derivarían en que su implantación conjunta tuviese un efecto superior al efecto que tienen de forma individual. La introducción de estos efectos conjuntos daría lugar a la introducción de un modelo con términos de interacción entre las prácticas de recursos humanos.

Además, en esta investigación nos hemos centrado en un solo indicador de rendimiento del empleado (flexibilidad) como variable dependiente, ignorando así las potenciales interrelaciones de esta variable con otros indicadores tales como el compromiso organizativo o la satisfacción laboral. Tal y como apuntaron Evans y Genadry (1999), las investigaciones en torno a este concepto deberían plantearse el papel de las prácticas de alto rendimiento para solucionar las tensiones que existen entre la necesidad de gestionar las organizaciones para lograr buenos resultados en el presente

y la conveniencia de preparar a las empresas para lo que el futuro pueda depararles. Así pues, surgen nuevas cuestiones de investigación tales como: ¿los empleados que desempeñan correctamente sus tareas ¿están también preparados para afrontar retos externos cambiantes?; el buen rendimiento en el puesto, ¿constituye un elemento motivador para que los trabajadores adopten roles más adaptativos? La comparación entre los aspectos proactivos y reactivos del rendimiento de los trabajadores permitiría encontrar mejor la importancia de estos trabajadores para el éxito de la empresa.

Consideramos también que estudios futuros deberían ahondar en las variables intermedias que pueden ayudar a explicar la influencia de las prácticas de recursos humanos sobre la flexibilidad y que se encuentran dentro de la denominada «caja negra». Algunas de las variables que consideramos de interés para desentrañar los mecanismos que explican por qué la adopción de determinadas prácticas de recursos humanos incrementa la flexibilidad de los trabajadores podrían ser el nivel de satisfacción laboral, la motivación y el compromiso, la autoeficacia o la confianza de los trabajadores (Bosellie et al., 2005). Estas investigaciones podrían abordarse desde una perspectiva multinivel, donde estas variables intermedias pertenecientes al enfoque *micro* (centrado en el individuo) y que encuentran sus raíces en el campo de la psicología se relacionasen con las variables *macro* (centradas en la organización), tales como las prácticas de recursos humanos.

En nuestro trabajo nos hemos centrado en la flexibilidad de las habilidades y de los comportamientos, sin considerar la flexibilidad de las propias prácticas de recursos humanos. La consideración de esta otra dimensión de la flexibilidad de la DERH puede contribuir a explicar la flexibilidad de los empleados en futuras investigaciones.

Finalmente, consideramos interesante incluir posibles variables moderadoras del contexto o de la habilidad y la flexibilidad en los comportamientos. El estudio de estos efectos de moderación ayudaría a profundizar en las conexiones existentes entre las 2 facetas de la flexibilidad de los empleados.

#### Financiación

Este trabajo ha sido financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (Ref. ECO2008-01674 y ECO2011-25809) y por la Fundación Caixa-Universitat Jaume I (Ref. P1.1A2008-06 y P1-B2011-52).

#### Anexo 1. Escalas de medida

##### Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento

###### V1. Prácticas de capital humano

¿Qué grado de exhaustividad tienen los procesos de selección de nuevos empleados en este departamento, en términos de las técnicas de selección utilizadas?

Pocas técnicas				Muchas técnicas (combinación de varios métodos como entrevista, tests psicotécnicos, etc.)			
1	2	3	4	5	6	7	

¿Cuánto tiempo, como media, transcurre desde que surge una vacante en el departamento hasta que se contrata a un empleado para cubrirla?

Muy poco (menos de una semana)			Medio (6 meses)			Mucho (más de un año)
1	2	3	4	5	6	7

¿Cuántas personas, como media, participan en el proceso de selección de un empleado de este departamento?

Una persona			Cuatro personas				Siete o más personas						
1	2	3	4	5	6	7							
¿Cuánto dinero suele invertirse en la selección de un empleado de este departamento, como porcentaje de la cifra de negocios?													
Muy poco			Medio				Mucho						
1	2	3	4	5	6	7							
¿Cuántos candidatos, como media, se consideran por cada puesto de trabajo vacante en el departamento?													
1-2 candidatos							20 o más						
1	2	3	4	5	6	7							
¿Qué nivel de formalización tienen los programas formativos en este departamento?													
Poco estructurados			Muy estructurados (p. ej., objetivos o manuales de formación por escrito)										
1	2	3	4	5	6	7							
¿Qué porcentaje de empleados del departamento comercial ha recibido formación durante el último año?													
0%			50%			100%							
1	2	3	4	5	6	7							
¿Cuántas horas de formación, como media, recibe un empleado de este departamento al año?													
Ninguna		Entre 10 y 20		Entre 20 y 30		Entre 30 y 40		Entre 40 y 50		Entre 50 y 60		Más de 60 h	
1	2	3	4	5	6	7							
¿Cuántos tipos de programas formativos diferentes se ofrecen a los empleados de este departamento?													
Poca variedad			Mucha variedad										
1	2	3	4	5	6	7							
¿Cuánto dinero invierte la empresa en formar a los empleados de este departamento, como porcentaje de la cifra de negocios?													
Poco			Mucho										
1	2	3	4	5	6	7							
¿Considera que la formación de los empleados de este departamento es considerada por la empresa como un coste o como una inversión?													
Como coste			Como inversión										
1	2	3	4	5	6	7							
<b>V2. Evaluación del rendimiento con fines de desarrollo</b>													
¿Cuál es el alcance de los sistemas de evaluación del rendimiento de los empleados en este departamento?													
Bajo (se evalúa al 10% o menos de empleados)			Medio (se evalúa al 40% de empleados)				Alto (se evalúa al 70% o más de empleados)						
1	2	3	4	5	6	7							
¿Cómo son los criterios seguidos para evaluar el rendimiento de los empleados de este departamento en su trabajo?													
Centrados en aspectos específicos del puesto del trabajo, como por ejemplo volumen de ventas o productividad				Mixtos			Centrados en aspectos genéricos del puesto, como habilidades interpersonales, habilidades para cooperar con los demás, etc.						
1	2	3	4	5	6	7							
¿Con qué frecuencia participan los empleados de este departamento en la fijación de objetivos del rendimiento en su trabajo?													
Raramente (menos de una vez al año)			Diariamente										
1	2	3	4	5	6	7							
Cuando se comenta con los empleados de este departamento su rendimiento en el trabajo, ¿cuál es el enfoque adoptado (en términos de horizonte temporal)?													
Rendimiento presente			Rendimiento futuro										
1	2	3	4	5	6	7							

Cuando se comenta con los empleados de este departamento su rendimiento en el trabajo, ¿cuánto énfasis se pone en encontrar situaciones que contribuyan al desarrollo y progreso profesional del empleado?

Muy poco	Moderado					Mucho
1	2	3	4	5	6	7

¿En qué grado las promociones y los ascensos de los empleados de este departamento en la empresa están ligados a los resultados de la evaluación de su rendimiento?

No están relacionados	Relación media					Fuertemente relacionados
1	2	3	4	5	6	7

¿En qué medida se intenta solucionar problemas en el trabajo a través de las evaluaciones del rendimiento?

Poco	Medio					Mucho
1	2	3	4	5	6	7

¿Cuántas personas, como media, participan en la evaluación del rendimiento de cada empleado de este departamento?

Una persona	Cuatro personas					Siete o más personas
1	2	3	4	5	6	7

### V3. Remuneraciones equitativas

¿Cómo valoraría los niveles salariales en este departamento respecto a otras empresas del sector?

Por debajo de la media	En la media					Por encima de la media
1	2	3	4	5	6	7

¿Cómo diría que ha sido la evolución de los salarios en este departamento respecto a años anteriores?

Se han reducido	Igual					Se han incrementado
1	2	3	4	5	6	7

¿Qué peso tiene el rendimiento individual del empleado en su retribución? (Por favor, indique el porcentaje del salario que depende de variables como la productividad, el volumen de ventas, etc.)

Poco (<10%)	10-20%	20-30%	30-40%	40-50%	50-60%	Mucho (≥ 60%)
1	2	3	4	5	6	7

¿En qué medida se promueve en este departamento la equidad interna de los salarios (es decir, los empleados reciben una remuneración justa en comparación con otros miembros del departamento)?

Poco	Medio					Mucho
1	2	3	4	5	6	7

### V4-. Enriquecimiento del puesto de trabajo

En este departamento existe una política formalizada de diseño de puestos que garantiza utilizar al máximo las habilidades y competencias de los empleados.

Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

El sistema de trabajo en este departamento se diseña formalmente en torno a grupos de trabajo.

Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Existen programas formales de participación de los empleados (p. ej., círculos de calidad) para los empleados de este departamento.

Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

¿Cómo describiría la rigidez frente a la flexibilidad de las descripciones de los puestos de trabajo en este departamento?

Descripciones rígidas de los puestos de trabajo						Descripciones flexibles de los puestos, no vinculados a una tarea en concreto
1	2	3	4	5	6	7

Los empleados de este departamento son responsables de su propia calidad.

Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Existe un sistema de comunicaciones en cascada que se extiende hasta los empleados de este departamento.

Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

### Flexibilidad de los recursos humanos

«Por favor, indique en qué medida los empleados de su departamento presentan las capacidades y características que se detallan a continuación», siendo: 1=la afirmación es cierta para pocos empleados, 7=la afirmación es cierta para la mayoría de empleados del departamento.

#### V5. Flexibilidad de habilidades

- Los empleados de este departamento poseen una gama amplia de conocimientos y destrezas que pueden ser utilizadas en tareas que corresponden a otros puestos de trabajo.
- Los empleados de este departamento se esfuerzan por mantener actualizados sus conocimientos y habilidades.
- Los empleados de este departamento aprenden con rapidez los nuevos procedimientos y procesos que se introducen en su trabajo.
- Los empleados de este departamento se anticipan a las exigencias futuras en términos de competencias y habilidades necesarias para el desempeño de sus tareas.
- Cuando los empleados no son capaces de desempeñar una determinada tarea, aprenden rápidamente la forma de hacerlo.

#### V. Flexibilidad de comportamientos

- Ante problemas en el desempeño de su trabajo, los empleados de este departamento analizan las causas de dichos problemas de forma voluntaria.
- La mayoría de cambios que han tenido lugar en este departamento han sido impulsados por los propios empleados.
- Los empleados de este departamento actúan eficazmente cuando surge un problema, aun cuando no tienen una completa información de lo ocurrido.
- Los empleados de este departamento modifican rápidamente sus actuaciones en respuesta a acontecimientos inesperados.

### Bibliografía

- Anderson, J.C., Gerbing, D.W., 1988. Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103, 411–423.
- Anderson, R.E., Huang, W., 2006. Empowering salespeople: Personal, managerial, and organizational perspectives. *Psychology & Marketing* 23 (2), 139–159.
- Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A.L., 2000. *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Cornell University Press, Ithaca, NY.
- Arulampalam, W., Booth, A.L., 1998. Training and labour market flexibility: Is there a trade-off? *British Journal of Industrial Relations* 36 (4), 521–536.
- Bagozzi, R.P., Edwards, J.R., 1998. A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods* 1, 45–87.
- Bailey, T., 1993. *Discretionary effort and the organization of work: employee participation and work reform since Hawthorne*. Teachers College, Columbia University, mimeo.
- Bandalos, D.L., Finney, S.J., 2001. Item parceling issues in structural equation modeling. En: Marcoulides, G.A., Schumacker, R.E. (Eds.), *Advanced Structural Equation Modeling: New Developments and Techniques*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Bandura, A., 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Barney, J.B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1), 99–120.
- Batt, R., 2002. Managing customer services: Human resource quality, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal* 45 (3), 587–597.
- Bayo, A., Merino, J., 2001. Quality management and high performance work practices: Do they coexist? *International Journal of Production Economics* 73 (3), 251–259.
- Beekun, R.I., 1989. Assessing the effectiveness of sociotechnical interventions: Antidote or fad? *Human Relations* 42 (10), 877–897.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., Bou-llusar, J.C., 2008. Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management* 34 (5), 1009–1043.
- Bentler, P.M., 2006. *EQS Structural Equations Program Manual*. Multivariate Software Inc, Encino, CA.
- Bhattacharya, M., Gibson, D.E., Doty, D.H., 2005. The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and HR practices on firm performance. *Journal of Management* 31, 622–640.
- Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S., 1990. The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing* 54 (1), 71–84.
- Bollen, K.A., 1989. *Structural Equations with Latent Variables*. J Wiley and Sons, New York.
- Bosellie, P., Dietz, G., Boon, C., 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal* 15 (3), 67–94.
- Bowen, D.E., Lawler, E.E., 1992. The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review* 33 (3), 31–39.
- Boxall, P., Macky, K., 2009. Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal* 19 (1), 3–23.
- Campbell, J.P., Campbell, R.J., 1988. *Productivity in organizations: New perspectives from industrial and organizational psychology*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Cappelli, P., Singh, H., 1992. Integrating strategic human resources and frontier management. En: Lewin, D., Mitchell, O.S., Sherer, P.D. (Eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*. IRRRA, Madison, WI, pp. 165–192.
- Carlson, D.S., Bozeman, D.P., Kacmar, K.M., Wright, P.M., McMahan, G.C., 2000. Training motivation in organizations: An analysis of individual-level antecedents. *Journal of Managerial Issues* 7, 271–287.
- Cavanaugh, M.A., Noe, R.A., 1999. Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior* 20, 323–340.
- Chadwick, C., 2010. Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: towards greater precision. *Human Resource Management Review* 20, 85–101.
- Chadwick, C., Cappelli, P., 1999. Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management. En: Wright, P., Dyer, L., Boudreau, J., Milkovich, G. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. JAI Press, Inc., Greenwich, CT, pp. 1–29, Supplemento 4.
- Chênevert, D., Tremblay, M., 2009. Fits in strategic human resource management and methodological challenge: Empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms. *The International Journal of Human Resource Management* 20 (4), 738–770.
- Cobb, A.T., Folger, R., Wooten, K., 1995. The role justice plays in organizational change. *Public Administration Quarterly* 19 (2), 135–151.
- Collins, C.J., 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.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A., Noe, R.A., 2000. Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology* 85, 678–707.
- Cron, W.L., Marshall, G.W., Singh, J., Spiro, R.L., Sujan, H., 2005. Salesperson selection, training, and development: Trends, implications, and research opportunities. *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXV (2), 123–136.
- Delaney, J.T., Huselid, M.A., 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., 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.
- Dolado, J.J., García-Serrano, C., Jimeno, J., 2002. Drawing lessons from the boom of temporary jobs in Spain. *The Economic Journal* 112, 270–295.
- Drach-Zahavy, A., 2004. The proficiency trap: How to balance enriched job designs and the team's need for support. *Journal of Organizational Behavior* 25, 979–996.
- Dwyer, D.J., Fox, M.L., 2000. The moderating role of hostility in the relationship between enriched jobs and health. *Academy of Management Journal* 43 (6), 1086–1096.
- Dyer, L., Ericksen, J., 2005. In pursuit of marketplace agility: Applying precepts of self-organizing systems to optimize human resource scalability. *Human Resource Management* 44 (2), 183–188.
- Dyer, L., Shafer, R.A., 1999. From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. En: Wright, P., Dyer, L., Boudreau, J., Milkovich, G. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. JAI Press, Inc., Greenwich, CT, pp. 145–174, Supplemento 4.
- Dyer, L., Shafer, R.A., 2002. Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. En: Peterson, R., Mannix, E. (Eds.), *Understanding the Dynamic Organization*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- European Commission, 2005. *Employment in Europe 2005. Recent Trends and Prospects*. European Communities, Belgium.
- Edwards, P., Wright, M., 2001. High-involvement work systems and performance outcomes: The strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management* 12 (4), 568–585.
- Eldridge, D., Nisar, T.M., 2006. The importance of employee skill in flexible work organizations. *International Journal of Human Resource Management* 17 (5), 918–937.
- Evans, P.A., Genadry, N., 1999. A duality-based perspective for strategic human resource management. En: Ferris, G.R. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources*. JAI Press, Stamford, CT, pp. 367–395, Supplemento 4.

- Fornell, C., Larcker, D.F., 1981. Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18, 39–50.
- Franke, G.R., Park, J.E., 2006. Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research* 43 (November), 693–702.
- Frese, M., Fay, D., 2001. Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st Century. In: Staw, B.M., Sutton, R.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Elsevier Science, Amsterdam, pp. 133–187.
- Frese, M., Krings, W., Soose, A., Zempel, J., 1996. Personal initiative at work: differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal* 39 (1), 37–63.
- Friedrich, A., Kabst, R., Weber, W., Rodehuth, M., 1998. Functional flexibility: Merely reacting or acting strategically? *Employee Relations* 20 (5), 504–523.
- Gardner TM, Moynihan LM, Park HJ, Wright PM. 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 Series of the Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Cornell University, Working Paper 01-12.
- Gerhart, B., Wright, P.M., McMahan, G.C., Snell, S.A., 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, 803–834.
- Gittleman, M., Horrigan, M., Joyce, M., 1998. Flexible workplace practices: Evidence from a nationally representative survey. *Industrial and Labor Relations Review* 52 (1), 99–115.
- Godard, J., 2001. High performance and transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review* 54 (4), 776–805.
- Godard, J., 2004. A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations* 42, 349–378.
- Goolsby, J.R., Lagace, R.R., Boorum, M.L., 1992. Psychological adaptiveness and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* XII (2), 51–66.
- Griffin, M.A., Patterson, M.G., West, M.A., 2001. Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior* 22, 537–550.
- Groot, W., van den Brink, H.M., 2000. Education, training and employability. *Applied Economics* 32 (5), 573–581.
- Guest, D., 1987. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies* 24, 503–521.
- Guest, D.E., 1997. Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management* 8 (3), 263–276.
- Guest, D.E., Conway, N., 2002. Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal* 12 (2), 22–38.
- Guthrie, J.P., 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal* 44 (1), 180–190.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R., 1980. *Work Redesign*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hatch, N.W., Dyer, J.H., 2004. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 25 (12), 1155–1178.
- Herzberg, F., 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46 (1), 53–62.
- Hitt, M.A., Keats, B.W., DeMarie, S.M., 1998. Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive* 12 (4), 22–42.
- 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.
- Ichniowski C. 1990. Human resource management systems and the performance of U.S. manufacturing businesses. Working Paper No. 3449, NBER.
- Jaramillo, F., Locander, W.B., Specter, P.E., Harris, E.G., 2007. Getting the job done: The moderating role of initiative on the relationship between intrinsic motivation and adaptive selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXVII (1), 59–74.
- Jin, Y., Hopkins, M.M., Wittmer, J.L.S., 2010. Linking human capital to competitive advantages: Flexibility in a manufacturing firm's supply chain. *Human Resource Management* 49 (5), 939–963.
- Jones, E., Brown, S.P., Zoltners, A.A., Weitz, B.A., 2005. The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXV (2), 105–111.
- Karuppan, C.M., 2004. Strategies to foster labor flexibility. *International Journal of Productivity and Performance Management* 53 (6), 532–547.
- Karuppan, C.M., Kepes, S., 2006. The strategic pursuit of mix flexibility through operators' involvement in decision making. *International Journal of Operations & Production Management* 26 (9), 1039–1064.
- Ketkar, S., Sett, P.K., 2009. HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *International Journal of Human Resource Management* 20 (5), 1009–1038.
- Kohli, A.K., Shervani, T.A., Challagalla, G.N., 1998. Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research* 35 (May), 263–274.
- Kotter, J.P., Heskett, J.L., 1992. *Corporate Culture and Performance*. Free Press, New York.
- Lam, S.S.K., Schaubroeck, J., Aryee, S., 2002. Relationships between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior* 23, 1–18.
- Lawler III, E.E., 1990. *Strategic Pay, Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Lawler, E.E., 1986. *High Involvement Management*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Le Bon, J., Merunka, D., 2006. The impact of individual and managerial factors on salesperson's contribution to marketing intelligence activities. *International Journal of Research in Marketing* 23, 395–408.
- Lee, S.H., Makhija, M., 2009. Flexibility in internationalization: Is it valuable during an economic crisis? *Strategic Management Journal* 30 (5), 537–555.
- Lepak, D.P., Snell, S.A., 1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review* 24 (1), 31–48.
- Lepak, D.P., Snell, S.A., 2002. Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management* 28 (4), 517–543.
- Lepak, D.P., Takeuchi, R., Snell, S.A., 2003. Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management* 29 (5), 681–703.
- Lepine, J.A., Colquitt, J.A., Erez, A., 2000. Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology* 53, 563–594.
- Little, T.D., Cunningham, W.A., Shahar, G., Widaman, K.F., 2002. To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighting the merits. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 9 (2), 151–173.
- MacDuffie, J.P., 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review* 48, 197–221.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Fetter, R., 1993. The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing* 57 (1), 70–80.
- Martin, C.A., Bush, A.J., 2003. The potential influence of organizational and personal variables on customer-oriented selling. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 18, 114–132.
- Maslou, A.H., 1971. *The father reaches of human nature*. Viking Press, New York.
- Mathieu, J., Ahearne, M., Taylor, S.R., 2007. A longitudinal crosslevel model of leader and salesperson influences on sales force technology use and performance. *Journal of Applied Psychology* 92 (2), 528–537.
- Maurer, T.J., Wrenn, K.A., Pierce, H.R., Tross, S., Collins, W.C., 2003. Beliefs about “improvability” of career-relevant skills: Relevance to job/task analysis, competency modelling, and learning orientation. *Journal of Organizational Behavior* 24, 107–131.
- McCallum, R.C., Widaman, K.F., Zhang, S., Hong, S., 1999. Sample size in factor analysis. *Psychological Methods* 4, 84–99.
- McNabb, R., Whitfield, K., 1998. The impact of financial participation and employee involvement on financial performance. *Scottish Journal of Political Economy* 45 (2), 171–187.
- Melián-González, S., Verano-Tacorante, G., 2004. A new approach to the best practices debate: Are best practices applied to all employees in the same way? *International Journal of Human Resource Management* 15 (1), 56–75.
- Miao, C.F., Evans, K.R., 2007. The impact of salesperson motivation (15) on role perceptions and job performance—A cognitive and affective perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXVII (1), 89–101.
- Molleman, E., Slomp, J., 1999. Functional flexibility and team performance. *International Journal of Production Research* 37 (8), 1837–1858.
- Moncrief, W.C., Marshall, G.W., Lask, F.G., 2006. A contemporary taxonomy of sales positions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXVI (1), 55–65.
- Moorman, R.H., 1991. Relationships between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology* 76, 845–855.
- Ngo, H.Y., Loi, R., 2008. Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management* 19 (9), 1654–1666.
- Noe, R.A., 1996. Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior* 17 (2), 119–133.
- Park, J.D., Holloway, B.B., 2003. Adaptive selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management* XVIII (3), 239–251.
- Parker, S.K., 1998. Role breadth self-efficacy: Relationship with work enrichment and other organizational practices. *Journal of Applied Psychology* 83, 835–852.
- Parker, S.K., Axtell, C., 2000. Seeing another viewpoint: Antecedents and consequences of employee perspective taking. *Academy of Management Journal* 44 (6), 1085–1100.
- Parker, S.K., Wall, T.D., Jackson, P.R., 1997. “That’s not my job”: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal* 40 (4), 899–929.
- Paterson, J.M., Green, A., Cary, J., 2002. The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity and context-sensitivity assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75, 393–408.
- Pearce, J.A., Robinson, R.B.J., 1997. Formulation, implementation, and control of competitive strategy, 6th ed. The McGraw Hill Irwin Companies, Boston, MA.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., Podsakoff, N.P., 2003. Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88 (5), 879–903.
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A., Plamondon, K.E., 2000. Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology* 85, 612–624.

- Ramsay, H., Scholarios, D., Harley, B., 2000. Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations* 38 (4), 501–531.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., Schillewaert, N., 2006. The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience. *International Journal of Research in Marketing* 23, 279–293.
- Riley, M., Lockwood, A., 1997. Strategies and measurement for workforce flexibility: An application of functional flexibility in a service setting. *International Journal of Operations and Production Management* 17 (4), 413–419.
- Roca Puig, V., Beltrán Martín, I., Escrig Tena, A., Bou Llusar, J.C., Segarra Ciprés, M., 2008. A la búsqueda del nivel óptimo de contratación temporal en la industria española. *Universia Business Review* 19, 84–99.
- Román, S., Iacobucci, D., 2010. Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: A dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38 (3), 363–382.
- Sallee, A., Flaherty, K., 2003. Enhancing salesperson trust: An examination of managerial values, empowerment, and the moderating effect of SBU strategy. *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXIII (4), 299–310.
- Sanchez, R., 1995. Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal* 16, 135–159.
- Seibert, S.E., Crant, J.M., Kraimer, M.L., 1999. Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology* 84, 416–427.
- Shafer, R.A., Dyer, L., Kitty, J., Amos, J., Ericksen, J., 2001. Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. *Human Resource Management* 40 (3), 197–211.
- Short, J.C., Ketchen Jr., D.J., Palmer, T.B., 2002. The role of sampling in strategic management research on performance: A two-study analysis. *Journal of Management* 28, 363–385.
- Simon, H.A., 1993. Altruism and economics. *American Economic Review* 83, 156–161.
- Skaggs, B.C., Youndt, M., 2004. Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: A customer interaction approach. *Strategic Management Journal* 25, 85–99.
- Slater, S.F., Olson, E.M., 2000. Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal* 21, 813–829.
- Snell, S.A., Dean, J.W., 1992. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal* 35 (3), 467–504.
- Sujan, H., Weitz, B.A., Kumar, N., 1994. Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing* 58 (July), 39–52.
- Takeuchi, R., Marinova, S.V., Lepak, D.P., Moon, H., 2004. Justice climate as a missing link for the relationship between high investment HRM systems and OCBS. 2004 Academy of Management Conference (6–11 August), New Orleans.
- Tracey, J.B., Hinkin, T.R., Mathieu, J.E., 2001. The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human Resource Development* 12, 5–23.
- Unsworth, K.L., Parker, S.K., 2003. Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. En: Holman, D., Wall, T.D., Clegg, C.W., Sparrow, P., Howard, A. (Eds.), *The New Workplace. A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. John Wiley and Sons, Ltd., West Sussex.
- Van den Berg, P.T., van der Velde, M.E.G., 2005. Relationships of functional flexibility with individual and work factors. *Journal of Business and Psychology* 20 (1), 111–129.
- Vandenberg, R.J., Richardson, H.A., Eastman, L.J., 1999. The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness. *Group and Organization Management* 24 (3), 300–339.
- Verdú, A.J., 2002. Relación entre flexibilidad y desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva de la gestión de la calidad total. Universidad Miguel Hernández, Elche (Alicante).
- Volterra, H.W., 1998. *Building the flexible firm. How to remain competitive*. Oxford University Press, New York.
- Wall, T.D., Cordery, J.L., Clegg, C.W., 2002. Empowerment, performance, and operational uncertainty: A theoretical integration. *Applied Psychology: An International Review* 51 (1), 146–169.
- Walton, R.E., 1985. From “control” to “commitment” in the workplace. *Harvard Business Review* 63, 77–84.
- Weitz, B.A., Sujan, H., Sujan, M., 1986. Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Management* 50 (4), 174–191.
- Weitz, B.A., Bradford, K.D., 1999. Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (2), 241–254.
- Wood, S., 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., de Menezes, L., 2008. Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy. *The International Journal of Human Resource Management* 19 (4), 639–682.
- Wood, S.J., Wall, T.D., 2007. Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *International Journal of Human Resource Management* 18 (7), 1335–1372.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., 2003. The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal* 13, 21–36.
- Wright, P.M., McCormick, B., Sherman, W.S., McMahan, G.C., 1999. The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *International Journal of Human Resource Management* 10 (4), 551–571.
- Wright, P., Gardner, T., 2003. Theoretical and empirical challenges in studying the HR practice-firm performance relationship. En: Holman, D., Wall, T.D., Clegg, C.W., Sparrow, P., Howard, A. (Eds.), *The New Workplace. A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. John Wiley and Sons, Ltd., West Sussex.
- Wright, P.M., 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.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., Snell, S.A., 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 27 (6), 701–721.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., McWilliams, A., 1994. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management* 5 (2), 301–326.
- Wright, P.M., Smart, D.L., McMahan, G.C., 1995. Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal* 38 (4), 1052–1074.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Lepak, D.P., 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal* 39, 836–866.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., 2004. Human resource configurations, intellectual capital and organizational performance. *Journal of Managerial Issues* XVI (3), 337–360.