

ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL COMPORTAMIENTO PROACTIVO EN LA EMPRESA: UN MODELO MULTINIVEL



Inmaculada Beltrán Martín

*Profesora Titular del Departamento de Administración de Empresas y Marketing.
Universitat Jaume I*

Este trabajo ha obtenido el 1.^{er} **Premio Estudios Financieros 2013** en la modalidad de **Recursos Humanos**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Vicente GONZÁLEZ ROMÁ, don José ABARGUES MORÁN, don Tomás GUILLÉN GORBE, don Vicente MARTÍNEZ TUR y don Alfonso MERINO HIJOSA.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

EXTRACTO

En los entornos competitivos actuales, a las empresas no les resulta sencillo especificar con antelación qué tipo de comportamientos se necesitan en los empleados para la consecución de los objetivos organizativos, sino que cada vez más se hace necesario que los empleados se muestren proactivos para garantizar el éxito de la empresa. El propósito del presente estudio es comprender qué predice los comportamientos proactivos de los empleados y cuáles son las consecuencias de estos comportamientos para la empresa. En esta investigación nos planteamos si determinados empleados están más predispuestos que otros a mostrarse proactivos en el trabajo dependiendo de una serie de variables individuales. Asimismo, pretendemos averiguar si las prácticas de recursos humanos utilizadas en la empresa tienen repercusiones sobre los comportamientos proactivos de los empleados de la misma y en qué medida esta relación está mediada por la auto-eficacia y la orientación de rol de los empleados. Por último, estudiaremos cuáles son las repercusiones de la proactividad de los empleados sobre el desempeño organizativo, en concreto sobre la flexibilidad estratégica y sobre los resultados financieros de la empresa.

Palabras claves: comportamiento proactivo, auto-eficacia, orientación de rol, prácticas de recursos humanos, flexibilidad estratégica, resultados financieros y modelo multinivel.

Fecha de entrada: 03-05-2013 / Fecha de aceptación: 09-07-2013

ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF PROACTIVE BEHAVIOR IN THE FIRM: A MULTILEVEL MODEL

Inmaculada Beltrán Martín

ABSTRACT

In current competitive environments, organizations can not specify in advance which employee behaviors are needed to achieve organizational objectives. Instead, firms need proactive employees to guarantee organizational success. The purpose of the present study is to understand what predicts employee proactive behavior and which consequences these behaviors have for the firm. In this research we analyze whether certain employees will show higher proactivity depending on a set of individual variables. In addition, we want to examine whether human resource practices influence proactive behavior and to what extent this relationship is mediated by employee self-efficacy and role orientation. Finally, we will study the impact of proactive behaviors on organizational effectiveness, in particular on strategic flexibility and financial results.

Keywords: proactive behavior, self-efficacy, role orientation, human resource practices, strategic flexibility, financial results and multilevel model.

Sumario

1. Introducción
2. Desarrollo teórico e hipótesis de la investigación
 - 2.1. Antecedentes individuales del comportamiento proactivo
 - 2.2. Antecedentes organizativos del comportamiento proactivo: prácticas de recursos humanos
 - 2.3. Efecto mediador de la auto-eficacia y de la orientación de rol
 - 2.4. Influencia de los comportamientos proactivos en la flexibilidad estratégica
 - 2.5. Efecto de la flexibilidad estratégica sobre los resultados financieros
3. Metodología
 - 3.1. Muestra
 - 3.2. Medidas
 - 3.3. Análisis de datos
4. Resultados
 - 4.1. Resultados de los antecedentes individuales del comportamiento proactivo
 - 4.2. Resultados de la influencia de las prácticas de recursos humanos sobre el comportamiento proactivo
 - 4.3. Resultados del efecto mediador de la auto-eficacia y de la orientación de rol
 - 4.4. Resultados de la influencia del comportamiento proactivo a nivel de empresa sobre la flexibilidad estratégica
 - 4.5. Resultados de la influencia de la flexibilidad estratégica sobre los resultados financieros
5. Conclusiones

Anexo

Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

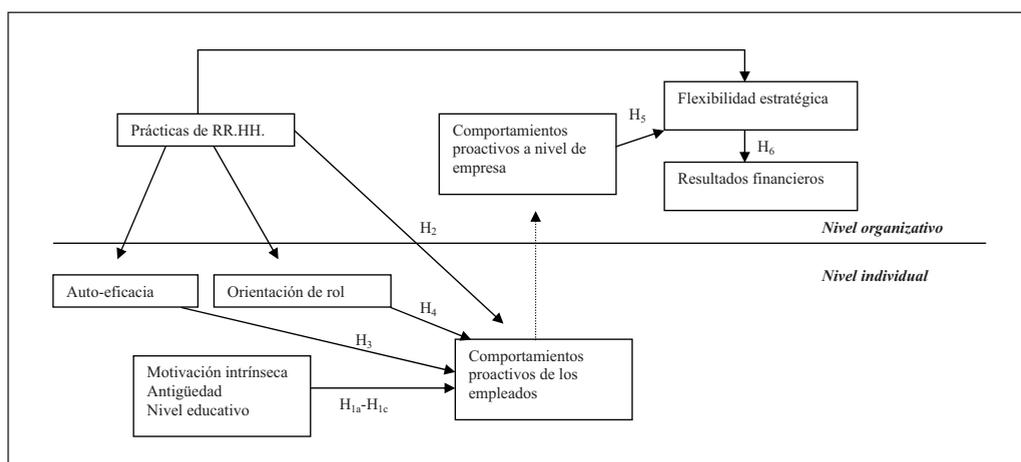
Los entornos competitivos actuales se caracterizan por un creciente dinamismo debido a diversos factores, tales como una mayor globalización de los mercados, rápidos avances tecnológicos o condiciones económicas globales desfavorables. Estos entornos están modificando la forma en que compiten las organizaciones, pero están también generando cambios en la propia naturaleza del trabajo. Los retos que están afrontando las empresas requieren replantearse si el concepto tradicional de rendimiento laboral sigue siendo válido en las circunstancias actuales. Mientras que décadas atrás era suficiente con que un empleado alcanzase un rendimiento laboral *satisfactorio*, en la actualidad las expectativas de los directivos están cambiando. Ahora ya no resulta tan sencillo especificar con antelación qué tipos de comportamientos necesita una empresa de sus empleados para alcanzar los objetivos organizativos, sino que cada vez más se hace necesario que los empleados se muestren proactivos para garantizar el éxito de la empresa (FRITZ y SONNENTAG, 2009). Para competir con éxito, las empresas buscan personas flexibles, capaces de afrontar nuevos retos y anticiparse a las futuras condiciones externas. El concepto de proactividad en el trabajo se vincula a la noción del rendimiento laboral denominado «extra-rol», definido por el conjunto de acciones que lleva a cabo el trabajador de forma voluntaria, es decir, que no las ha demandado de forma explícita ningún supervisor en el trabajo, ni vienen incluidas en la descripción formal del puesto de trabajo.

La proactividad en el trabajo ha centrado la atención de numerosos estudios en el ámbito de la dirección de empresas durante los últimos años. A pesar de diferentes etiquetas y bases teóricas en torno al concepto de proactividad, este tipo de comportamientos se caracteriza por tener como punto de partida el propio empleado (es decir, es el empleado quien toma la iniciativa de adoptar estos comportamientos) y por estar orientado hacia una acción futura que pretende modificar y mejorar la situación laboral o el propio individuo (PARKER *et al.*, 2006). El comportamiento proactivo supone que las personas en la empresa confían en su potencial para mejorarse a sí mismas, su situación y su entorno. Las personas que se rigen por este comportamiento anticipan o detectan retos potenciales y actúan para prevenirlos (PALLARÉS, 2007). CRANT (2000, pág. 436) sugirió que el comportamiento proactivo implica «tomar la iniciativa para mejorar las circunstancias actuales o crear nuevas situaciones; supone alterar el *status quo*, más que adaptarse de forma pasiva a las condiciones presentes». Por su parte, GRANT y ASHFORD (2008, pág. 3) se refieren al comportamiento proactivo como a aquellas «acciones de naturaleza anticipatoria que lleva a cabo un empleado con la intención de influir sobre sí mismo/a o sobre su entorno»; implica adoptar una visión activa en la organización con el propósito de mejorar unos procedimientos y métodos de trabajo dados. En definitiva, un empleado proactivo no espera a que los demás tomen decisiones por él o ella, sino que actúa con determinación anticipándose a los problemas, baja a terrenos operativos y crea constantemente nuevas oportunidades. Así pues, se trata de com-

portamientos orientados a resultados. Ser proactivo no consiste únicamente en proponer ideas o hacer reestructuraciones cognitivas para percibir la realidad de otra manera. Pensar el cambio está muy bien, pero no es suficiente; hay que ser capaz de transformar las ideas en acciones para obtener resultados (PALLARÉS, 2007).

Dada la relevancia de la proactividad en los entornos actuales, este trabajo tiene como propósito analizar los antecedentes y consecuencias de los comportamientos proactivos de los empleados en la empresa. El desarrollo del modelo teórico de nuestra investigación parte de la idea de que una organización es un sistema integrado y que las características individuales y organizativas interactúan y se combinan para dar forma a los resultados individuales y organizativos. Con base en esta concepción de la empresa, proponemos un modelo multinivel de comportamiento proactivo que combina los niveles organizativo e individual. La figura 1 resume las principales cuestiones de investigación de nuestro trabajo, que desarrollaremos en profundidad en los siguientes apartados de este artículo.

Figura 1. Cuestiones de investigación del estudio



Tal y como hemos anticipado anteriormente, nuestra investigación se centra en estudiar qué variables determinan la proactividad de los empleados y qué consecuencias tiene la misma para la organización. Primero, en cuanto a los antecedentes de la proactividad, tomamos como punto de partida el marco teórico propuesto por CRANT (2000), según el cual los comportamientos proactivos se ven motivados tanto por variables relativas al propio individuo, como por las características del puesto de trabajo.

Por una parte, diversos autores asumen que el hecho de ser proactivo en el trabajo se explica por una serie de antecedentes individuales, que hacen referencia a las propias características de los empleados. En concreto, pretendemos analizar si tal y como sugieren UNSWORTH y PARKER

(2003) la proactividad de un empleado depende de su motivación laboral y de su nivel de conocimientos y destrezas (Hipótesis 1a, 1b, 1c).

Por otra parte, por lo que se refiere a las características del puesto de trabajo, pretendemos estudiar esta cuestión a través del estudio de la influencia que tienen las prácticas de Recursos Humanos (RR. HH.) utilizadas en la empresa sobre la proactividad de los empleados, una vez controlado el efecto de los antecedentes individuales (Hipótesis 2). No obstante, para poder profundizar en esta última cuestión, también nos planteamos examinar si el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre la proactividad puede explicarse a través de la auto-eficacia y de la orientación de rol de los propios empleados, tal y como sugiere PARKER (2000). Así pues, las Hipótesis 3 y 4 contemplan el efecto mediador de estas dos variables en la relación entre las prácticas de recursos humanos y los comportamientos proactivos.

Como se observa, las Hipótesis 2, 3 y 4 combinan los niveles organizativo e individual en el estudio de la proactividad en el trabajo, ya que se recoge el efecto de las prácticas de recursos humanos de la empresa (variable organizativa) sobre una variable a nivel individual, como es la proactividad.

Segundo, por lo referente a las consecuencias de la proactividad para la empresa, nos planteamos estudiar si los comportamientos proactivos de los empleados, a un nivel agregado, pueden tener algún efecto sobre la flexibilidad estratégica de la organización (Hipótesis 5), siendo la flexibilidad una variable de gran relevancia para las empresas en la actualidad que les permite afrontar los cambiantes retos externos y alcanzar mejores resultados. Esta cuestión se plantea en la Hipótesis 6 de nuestro trabajo.

Una de las principales novedades de nuestra investigación hace referencia al planteamiento multinivel de las relaciones expuestas. Mientras que la investigación existente en torno a los comportamientos proactivos se ha llevado a cabo mayoritariamente desde un nivel de análisis centrado en el individuo, con el presente trabajo pretendemos integrar los enfoques micro y macro en el estudio de este tipo de comportamientos. El enfoque multinivel de nuestra investigación permite contemplar las complejas dinámicas que existen dentro de la organización como un sistema social.

Otro aspecto que resulta novedoso de nuestro trabajo hace referencia a los antecedentes de los comportamientos proactivos. A pesar de que diversos autores consideran que la proactividad está determinada tanto por variables del individuo como por variables organizativas (CRANT, 2000), son pocos los trabajos que han considerado simultáneamente ambos tipos de antecedentes. Con nuestro modelo de investigación pretendemos aportar una visión más completa de cuáles son los principales factores que favorecen la adopción de comportamientos proactivos por parte de los empleados al considerar tanto variables individuales como variables organizativas (prácticas de RR. HH.).

Nuestra investigación resulta también novedosa por lo que se refiere precisamente al estudio de las variables individuales que determinan la proactividad de los trabajadores. La mayoría de investigaciones en torno a esta cuestión se han centrado en variables de carácter motivacional para explicar la proactividad, es decir, factores relacionados con el «querer» ser proactivo tales

como el compromiso organizativo, la motivación intrínseca o la auto-eficacia. Sin embargo, se han obviado las variables vinculadas al «poder» ser proactivo, es decir, los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados (GRANT y ASHFORD, 2008) a pesar de la importancia que tiene el conocimiento sobre el propio trabajo sobre la adopción de comportamientos proactivos (UNSWORTH y PARKER, 2003). Nuestra investigación recoge ambos tipos de variables como determinantes de este tipo de comportamientos en la empresa.

En cuanto al estudio de las prácticas de RR. HH. como determinantes de la proactividad, los trabajos existentes hasta la actualidad han adoptado una visión parcial de tales prácticas, analizando únicamente el efecto de las prácticas relacionadas con el diseño de puestos sobre la proactividad de los empleados, tales como la autonomía y la complejidad del trabajo (FRESE *et al.*, 1996; PARKER *et al.*, 1997). Autores tales como PARKER (2000) recomiendan adoptar una visión más completa de las prácticas de RR. HH. en este tipo de estudios. Esta autora sugiere estudiar el efecto conjunto de diferentes prácticas de RR. HH. sobre los comportamientos proactivos. Por ejemplo, PARKER (2000) advierte que la influencia de la autonomía en el trabajo sobre la proactividad puede verse mermada sin la implantación de sistemas participativos en la empresa (tales como el establecimiento de objetivos de forma conjunta entre empleados y directivos). En nuestra investigación proponemos adoptar una visión más amplia de las prácticas de RR. HH., a partir de la literatura sobre HPWS («high performance work systems») o sistemas de prácticas de RR. HH. de alto rendimiento (SPAR). Estos sistemas están formados por prácticas de RR. HH. interconectadas que se diseñan con la intención de mejorar los conocimientos y habilidades de los empleados, incrementar su motivación y promover su participación en la empresa.

Una cuestión directamente relacionada con la definición de las prácticas de RR. HH. es su influencia sobre los resultados organizativos. A este respecto, aunque un gran número de estudios previos han demostrado los beneficios de la implantación de las prácticas de RR. HH. de alto rendimiento para la empresa, estos no han proporcionado mucha información sobre los procesos por los que se alcanzan estos resultados. Uno de los retos que se plantea actualmente la investigación en dirección de RR. HH. es profundizar en los mecanismos a través de los cuales las prácticas de RR. HH. pueden influir en los resultados de la empresa, partiendo de la premisa de que antes de que las prácticas de RR. HH. se manifiesten en los resultados finales, estas ejercen una influencia sobre otras variables intermedias, relacionadas sobre todo con los comportamientos y el rendimiento del empleado en su trabajo. Es decir, cabe esperar que las prácticas de RR. HH. repercutan en la forma de actuar de los empleados, en sus competencias o en sus motivaciones en el trabajo las cuales, a su vez, determinan el éxito o fracaso de las actividades organizativas y, por tanto, los resultados finales y la competitividad de la empresa. Con el fin de indagar en estos procesos internos, se han considerado diferentes variables mediadoras, tales como el compromiso organizativo, la motivación de los empleados y su desarrollo, el clima organizativo, el trabajo en equipo y la orientación al cliente y las habilidades de los empleados, para poder explicar la influencia de las prácticas de RR. HH. sobre los resultados de la organización. Este estudio pretende contribuir a este debate considerando los comportamientos proactivos como un posible mecanismo que explica el porqué de los beneficios de las prácticas de RR. HH. para la empresa.

En el siguiente apartado se desarrollará el marco teórico que fundamenta nuestro estudio y se desarrollarán los argumentos teóricos que sustentan las hipótesis de investigación planteadas. A continuación, describiremos la metodología utilizada en el estudio de campo, abordando una descripción de la muestra de empresas, de las escalas utilizadas para la medición de las variables y del procedimiento estadístico para el análisis de datos. Posteriormente se expondrán los resultados del análisis de datos y por último, resumiremos las principales conclusiones de esta investigación.

2. DESARROLLO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Las transformaciones en la forma de competir de las empresas como consecuencia de los cambios en el entorno están modificando también el concepto de trabajo y de trabajador en la organización. Los retos constantes que afrontan las empresas incitan a reconsiderar el concepto clásico de rendimiento laboral, siendo la proactividad un concepto de gran valor para las empresas en la actualidad. Así pues, es importante comprender qué es lo que predice el comportamiento proactivo de los trabajadores y cuáles son las consecuencias de estos comportamientos a nivel de empresa. Siguiendo el razonamiento expuesto en la introducción de este trabajo y resumido en la figura 1, a continuación expondremos las principales hipótesis de nuestra investigación.

2.1. ANTECEDENTES INDIVIDUALES DEL COMPORTAMIENTO PROACTIVO

Una cuestión que puede resultar interesante para las empresas es comprender por qué determinados empleados son más proactivos que otros. La respuesta a esta pregunta puede darse a través del estudio de la influencia de una serie de variables individuales sobre la proactividad de los trabajadores. Tal y como anticipábamos, consideramos interesante tomar como punto de partida el marco teórico propuesto por UNSWORTH y PARKER (2003), quienes sugieren que dos de los principales antecedentes individuales de la proactividad son la motivación y los conocimientos o capital humano de los empleados.

Motivación intrínseca

La motivación intrínseca hace referencia a la motivación para dedicarse al trabajo con energía por el hecho de que el trabajo resulta interesante o satisfactorio (AMABILE *et al.*, 1994). Cuando el trabajo es interesante o satisfactorio, habrá más posibilidades de que el empleado se comporte de forma proactiva porque el empleado interpreta que dicho comportamiento puede ayudar a mejorar la propia situación laboral. Desde el punto de vista de las teorías de la emoción, la motivación intrínseca refuerza los sentimientos positivos de los empleados en la empresa y esto, a su vez, infunde en el empleado una mayor energía para afrontar los esfuerzos y para persistir en tareas novedosas y retadoras (por ejemplo, GRANT y BERRY, 2011). Así pues,

la motivación intrínseca disuade al empleado de la tentación de abandonar cuando surgen dificultades, haciendo que el comportamiento proactivo se presente con mayor probabilidad. Por ello, formulamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1a: *La motivación intrínseca tendrá un efecto positivo sobre el comportamiento proactivo del empleado.*

Capital humano

Para estudiar el efecto de los conocimientos sobre la proactividad, analizaremos la influencia de dos variables que habitualmente se han utilizado para medir el capital humano de los empleados, como son la antigüedad y el nivel educativo.

- **Antigüedad.** La antigüedad organizativa hace referencia a la duración de la relación de empleo de un trabajador con la empresa. La antigüedad, como una variable *Proxy* de la experiencia laboral, puede influir significativamente sobre la proactividad del empleado porque a medida que un trabajador permanece más tiempo en la empresa, es capaz de desarrollar mayor conocimiento sobre la misma. A su vez, NG y FELDMAN (2010) aseguran que la antigüedad mejora tanto el conocimiento de las reglas y principios del trabajo, como aquel referente a la aplicación de los conocimientos en el trabajo (procedimientos). La literatura sobre el comportamiento proactivo destaca que a mayor conocimiento del propio trabajo, más preparado estará el empleado para mostrarse proactivo. Por ello, nuestra siguiente hipótesis se formula en los siguientes términos:

Hipótesis 1b: *La antigüedad en la empresa tendrá un efecto positivo sobre el comportamiento proactivo del empleado.*

- **Nivel educativo.** Tal y como acabamos de exponer, en las investigaciones sobre proactividad se destaca el papel de los conocimientos para favorecer los comportamientos proactivos. En este sentido, FAY y FRESE (2010) se centran en el nivel educativo como una variable válida para medir el nivel de conocimientos de los empleados y demuestran que a mayor nivel formativo de los empleados, más probable es que estos adopten comportamientos proactivos en el trabajo. Por ello, planteamos que:

Hipótesis 1c: *El nivel educativo tendrá un efecto positivo sobre el comportamiento proactivo del empleado.*

2.2. ANTECEDENTES ORGANIZATIVOS DEL COMPORTAMIENTO PROACTIVO: PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Son varios los trabajos que sugieren que la proactividad no es un rasgo estable del individuo, sino que incluye un componente situacional ya que viene determinada por las variables organizativas y del

puesto de trabajo (FAY y FRESE, 2010). Nuestra investigación examina las prácticas de RR. HH. como una variable a nivel organizativo de gran relevancia para determinar la proactividad de los empleados.

La literatura sobre dirección de RR. HH. ha estado dominada durante las últimas décadas por el denominado sistema de prácticas de alto rendimiento (SPAR). Un SPAR está compuesto de un conjunto de prácticas de RR. HH. interconectadas y diseñadas para garantizar que los empleados cuenten con un amplio rango de conocimientos y destrezas utilizadas para alcanzar los objetivos organizativos y contribuir a la consecución de ventajas competitivas. Existe cierto consenso en cuanto a la naturaleza de estas prácticas, con base en el modelo «AMO» (habilidades-motivación-oportunidades de participar, por sus siglas en inglés) de recursos humanos (BAILEY *et al.*, 2001). Las prácticas de un SPAR se diseñan, en primer lugar, para atraer empleados competentes y para desarrollar los conocimientos y habilidades de los empleados que ya están en la empresa. En segundo lugar, estas prácticas pretenden incrementar la motivación de los trabajadores, por ejemplo, a través de la retribución variable en función del rendimiento laboral. En tercer lugar, las prácticas de un SPAR incluyen acciones de *empowerment* que permiten al empleado participar en las decisiones empresariales.

Las prácticas de RR. HH. incluidas en un SPAR pueden contribuir a mejorar la proactividad de los empleados gracias al énfasis que ponen en la mejora de los conocimientos y destrezas ya sea de forma directa mejorando el capital humano de la organización (a través del reclutamiento y la formación) o bien contribuyendo a atraer empleados muy preparados a la organización (por ejemplo, a través de unas remuneraciones competitivas). La proactividad se desarrolla mejor si un empleado es bueno en su trabajo y si es capaz de aprender con rapidez. En este sentido, las prácticas de RR. HH. infunden en los individuos de la organización la creencia de que son capaces de actuar para mejorar el trabajo y aumentar la eficacia de la organización (FRESE y FAY, 2001). Estas prácticas de RR. HH. también pueden favorecer la adopción de comportamientos proactivos a través de la creación de trabajos retadores y autónomos (UNSWORTH y PARKER, 2003). La autonomía en el trabajo aumenta el sentido de responsabilidad del empleado, disminuyendo el riesgo que percibe el empleado al mostrar comportamientos proactivos (GRANT y ASHFORD, 2008). Dado que la proactividad requiere un mayor esfuerzo por parte del empleado, se hace necesario contar con sistemas de retribuciones que garanticen estos comportamientos en la empresa, por lo que las prácticas de RR. HH. de un SPAR también pueden favorecer la proactividad a través de acciones tales como la retribución ligada al rendimiento o la evaluación del desempeño con fines de desarrollo. Por todo ello, esperamos que:

Hipótesis 2: *Las prácticas de RR. HH. tendrán un efecto positivo sobre el comportamiento proactivo del empleado, una vez controlado el efecto de los antecedentes individuales.*

2.3. EFECTO MEDIADOR DE LA AUTO-EFICACIA Y DE LA ORIENTACIÓN DE ROL

Con la intención de profundizar en la relación existente entre las prácticas de RR. HH. y las proactividad del empleado, en este apartado analizamos el papel mediador de la auto-eficacia y

de la orientación de rol en esta relación, ya que como sugiere PARKER (2000) estas dos variables son de gran relevancia para explicar los comportamientos proactivos de los empleados.

Auto-eficacia

La auto-eficacia se define como el juicio que hace un empleado de su propia capacidad para llevar a cabo determinadas tareas y es una variable motivacional fundamental para explicar el rendimiento laboral (GIST y MITCHELL, 1992). Aquellos individuos que se sienten capaces de implementar ciertas actividades con éxito tienden a llevarlas a cabo de una forma más eficaz, persisten en mayor medida en su implantación, afrontan con mayor eficacia los cambios y adoptan distintas estrategias para alcanzar los objetivos de dichas tareas. La literatura en torno al concepto de auto-eficacia ha utilizado habitualmente una definición amplia de la misma, es decir, asume que la auto-eficacia representa la percepción que tiene el empleado de su competencia global en el trabajo, sin referirse a una situación en particular, y considerando que esta percepción es de naturaleza estable a lo largo del tiempo (CHEN *et al.*, 2000). No obstante, estudios más recientes consideran que la auto-eficacia es relativamente maleable (MITCHELL y DANIELS, 2003). Siguiendo esta línea argumenta, en nuestra investigación nos centramos en la auto-eficacia referida a una situación específica (al rol del empleado en su trabajo) y a un conjunto de tareas, más que a una única actividad. Por ello, utilizaremos el concepto propuesto por PARKER (1998) de auto-eficacia de la amplitud de rol (RBSE, por sus siglas en inglés, «role breadth self-efficacy»), que se refiere a la percepción que tiene el empleado de su capacidad para llevar a cabo un conjunto de actividades interpersonales y de naturaleza integradora más allá de lo que constituye el núcleo central de la definición técnica de su puesto de trabajo. Es decir, la auto-eficacia indica en qué medida un empleado se siente capaz de llevar a cabo una serie de tareas que exceden a aquellas que formalmente se le exigen en su puesto, tales como analizar problemas de la empresa, aportar sugerencias a la dirección para mejorar el trabajo o ayudar a establecer los objetivos del departamento en el que trabaja (PARKER, 1998).

Se ha demostrado que la auto-eficacia es una característica maleable, que puede verse influida por las características de la organización (AXTELL y PARKER, 2003). Diversos estudios empíricos evidencian que las prácticas de RR. HH. afectan a la auto-eficacia de los empleados. El enfoque de prácticas de RR. HH. de alto rendimiento (SPAR) resulta de gran relevancia en este sentido, puesto que contribuye a reforzar el *dominio percibido* por los empleados de las tareas en su trabajo. Según BANDURA (1986), a medida que un empleado ha tenido éxito de forma reiterada en el desempeño de sus tareas en el pasado, tendrá la percepción de dominar en mayor medida su trabajo. Este autor sugiere que la seguridad que le transmite al empleado el dominio de su trabajo hace más probable que aumente su auto-eficacia para el desempeño de un amplio rango de actividades. En este sentido, PARKER (1998) argumentó que las prácticas de RR. HH. relacionadas con un mayor control en el trabajo, formación exhaustiva y comunicación fluida entre la dirección y los trabajadores permiten reforzar la auto-eficacia. Por ejemplo, a través del enriquecimiento del puesto de trabajo se aumenta el espectro de actividades que son responsabilidad del trabajo, incrementando así el dominio percibido en las tareas del día a día. Asimismo, una mayor

responsabilidad por parte del empleado en la toma de decisiones en la empresa y una mayor autonomía en el trabajo contribuye a un mayor control personal sobre el trabajo, siendo esto fundamental para aumentar la auto-eficacia. Las prácticas de formación también resultan clave en el desarrollo de la auto-eficacia del empleado, ya que al desarrollarse los conocimientos y destrezas del empleado se contribuye a reforzar el dominio percibido de sus tareas (FRESE y FAY, 2001).

Por su parte, existe una extensa literatura que demuestra la relación entre la auto-eficacia y el comportamiento real del empleado en su puesto de trabajo. Así, por ejemplo, STAJKOVIC y LUTHANS (1998) en un meta-análisis basado en 114 investigaciones demostraron que existe una correlación positiva entre la auto-eficacia y el rendimiento laboral. Dado que la auto-eficacia pone de manifiesto los sentimientos de control que tiene un empleado sobre las tareas que desempeña y la probabilidad percibida de éxito en las mismas, esta variable resulta crucial para fomentar los comportamientos proactivos en la empresa (PARKER *et al.*, 2006). En este sentido, AXTELL *et al.* (2000) comprobaron que la auto-eficacia predice la innovación por parte del empleado en la empresa. Por su parte, diversas investigaciones han corroborado el efecto de la auto-eficacia sobre la iniciativa personal (FAY y FRESE, 2001 y FRESE *et al.*, 1996).

Por todo lo argumentado anteriormente, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: *La auto-eficacia del empleado mediará en la relación entre las prácticas de RR. HH. y el comportamiento proactivo del empleado.*

Orientación de rol

Un concepto íntimamente relacionado con el de auto-eficacia es el de orientación flexible de rol. Un empleado con esta orientación define su rol en la empresa de una forma amplia, y, por tanto, asume responsabilidad sobre un conjunto de objetivos y problemas que exceden las tareas técnicas que le han sido asignadas. Es decir, pasa de una filosofía de estas tareas «no son mi trabajo» a considerarlas incluidas dentro de sus responsabilidades (PARKER *et al.*, 1997). Así pues, mientras que la auto-eficacia hacía referencia a la capacidad que el empleado percibe que tiene para desempeñar una serie de tareas, la orientación de rol indica el rango de tareas sobre el que el empleado se siente responsable.

Las prácticas de RR. HH. incluidas en un SPAR contribuyen a reforzar la orientación flexible de rol de los trabajadores, por ejemplo, a través de una mayor autonomía en el trabajo. En la medida en que los empleados son capaces de influir sobre un rango amplio de decisiones, desarrollarán un sentido de propiedad sobre dichas decisiones. PARKER *et al.* (1997) demostraron que aquellos empleados cuyos trabajos se hicieron más autónomos como resultado de la aplicación de equipos de trabajo auto-gestionados, desarrollaron una orientación flexible de rol. Además, la autonomía refuerza los sentimientos positivos del empleado, tales como la satisfacción laboral, lo cual puede favorecer que el empleado se abra en mayor medida al cambio (PARKER y WALL, 1998). Las prácticas de capital humano favorecen también la orientación flexible de rol, 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). 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, 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). Las actividades de evaluación del desempeño son también fundamentales para el fomento de la orientación flexible de rol, ya que constituyen una herramienta de comunicación de la organización con sus trabajadores, permitiendo 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 de 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). Aquellos empleados que perciben que son tratados de manera justa en la empresa estarán más predispuestos a ajustarse a las potenciales adversidades que se presenten en su puesto de trabajo, mostrando un rol más amplio en la organización.

Por otra parte, la orientación flexible de rol es un determinante crítico de la proactividad en el trabajo. Empleados con esta orientación desarrollan un sentimiento de responsabilidad personal por un amplio rango de objetivos y, en consecuencia, tendrán un sentimiento de logro cuando contribuyan a alcanzar dichos objetivos a través del comportamiento proactivo. La evidencia apoya la importancia de la orientación flexible de rol para promover comportamientos proactivos tales como la generación de ideas (HOWELL y BOIES, 2004) y las aportaciones de sugerencias por parte de los empleados (AXTELL *et al.*, 2000). Siguiendo este razonamiento, proponemos que:

Hipótesis 4: *La orientación de rol del empleado mediará en la relación entre las prácticas de RR. HH. y el comportamiento proactivo del empleado.*

2.4. INFLUENCIA DE LOS COMPORTAMIENTOS PROACTIVOS EN LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA

Desde una perspectiva «meso» de la dirección de RR. HH., que incluye tanto los niveles micro como macro, se considera que los procesos a nivel individual afectan a los resultados organizativos (HOUSE *et al.*, 1995). En relación con la noción de resultados organizativos, seguimos la clasificación propuesta por DYER y REEVES (1995) y consideramos que los resultados a nivel del empleado influyen en primer lugar sobre los resultados operativos de la organización, que posteriormente tendrán un efecto sobre los resultados financieros. En este apartado nos centramos en el nivel de los resultados operativos y examinamos en qué medida la proactividad de los empleados puede influir sobre la flexibilidad estratégica de la empresa. La flexibilidad estratégica ha emergido como un concepto de gran relevancia en la literatura sobre dirección de empresas, debido a su relevancia para garantizar las ventajas competitivas de las organizaciones. Este es

un concepto de gran complejidad que se ha definido de muy diversas formas desde los años 50. Nuestra investigación se centra en el concepto de flexibilidad estratégica propuesto por DE TONI y TONCHIA (2005), quienes la definen como la capacidad de la empresa para variar las opciones estratégicas de que dispone a la hora de competir en su entorno.

En aquellos entornos en los que es necesario afrontar condiciones externas cambiantes, las organizaciones deberían confiar en variables relacionadas con los empleados para facilitar el cambio. Los comportamientos proactivos son deseables en este tipo de contextos dado que pueden contribuir a generar cambios tanto en los individuos como en la propia organización (FRESE y FAY, 2001). La proactividad anima a los empleados a anticipar o iniciar el cambio en el trabajo y las empresas confían cada vez más en empleados proactivos para favorecer la creatividad y la innovación (GRANT y ASHFORD, 2008). Por ejemplo, en un estudio de campo desarrollado por FRESE *et al.* (1999) el comportamiento proactivo se correlacionaba significativamente con el número de sugerencias aportadas por los empleados. De forma similar, SEIBERT *et al.* (2001) demostraron que la proactividad predice la innovación en la empresa.

Sin embargo, todavía hay poca evidencia acerca de la influencia de los comportamientos proactivos sobre la flexibilidad estratégica. Una posible explicación descansa en la sugerencia de OSTROFF y BOWEN (2000) de que la relación entre los comportamientos individuales de los empleados y los resultados organizativos tienden a ser débiles. Estos autores sugieren que lo relevante para explicar los resultados de la empresa son los atributos colectivos de los empleados, que son los que pueden tener un impacto relevante sobre variables «macro». Por ello, para poder comprender en mayor medida la influencia de la proactividad en la flexibilidad estratégica, resulta apropiado considerar la proactividad agregada a nivel de empresa como la variable explicativa. Consideramos que la proactividad beneficiará a la empresa cuando se extienda por toda la organización. Esto responde a la sugerencia de GRANT y ASHFORD (2008) de realizar estudios que profundicen en la proactividad como una variable a nivel organizativo. Existe evidencia empírica acerca de los beneficios de la proactividad como un constructo agregado para la empresa. Por ejemplo, en una muestra de empresas alemanas de tamaño mediano, BAER y FRESE (2003) demostraron que un clima organizativo pro-iniciativa se relacionaba significativamente con la rentabilidad de la empresa. Así, es el uso extensivo de la proactividad en la empresa lo que contribuye a mejorar la habilidad de la organización para afrontar con éxito los retos externos (FRESE y FAY, 2001). Siguiendo este hilo argumental, proponemos que:

Hipótesis 5: *El comportamiento proactivo a nivel de empresa tendrá un efecto positivo sobre la flexibilidad estratégica.*

2.5. EFECTO DE LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA SOBRE LOS RESULTADOS FINANCIEROS

VOLBERDA (1996) afirmaba que solamente aquellas empresas que muestren las habilidades de adaptación necesarias en los entornos hiper-competitivos podrán sobrevivir. La flexibili-

dad estratégica puede mejorar la eficacia de los planes, de las decisiones y de las estrategias en la empresa. Permite a la empresa ofrecer productos y servicios que se adapten correctamente a las demandas de los clientes y desarrollar las habilidades necesarias para aprovechar al máximo las oportunidades que se puedan presentar. Además, la flexibilidad estratégica favorece la creatividad y la innovación en la empresa. En este sentido, diversas investigaciones han demostrado que la flexibilidad estratégica contribuye a la mejora de los resultados empresariales (GREWAL y TANSUHAJ, 2001; NADKARNI y NARAYANAN, 2007). Según la clasificación de resultados organizativos de DYER y REEVES (1995), la flexibilidad estratégica, como un resultado operativo, tendrá influencia sobre los resultados a nivel de empresa. Siguiendo este argumento, proponemos nuestra última hipótesis en los siguientes términos:

Hipótesis 6: *La flexibilidad estratégica tendrá un efecto positivo sobre los resultados financieros de la empresa.*

3. METODOLOGÍA

3.1. MUESTRA

El estudio de campo de esta investigación se llevó a cabo en una muestra de empresas españolas de servicios profesionales. Seleccionamos este tipo de empresas porque su recurso más crítico es el capital humano (HITT *et al.*, 2001) y, por tanto, es un ámbito de estudio atractivo para aquellos investigadores interesados en la dirección de RR. HH. Además, las empresas de servicios profesionales están experimentando cambios importantes en sus mercados y entornos y necesitan afrontar demandas cada vez más exigentes para poder competir con sus rivales (HITT *et al.*, 2006), lo cual hace que el estudio de los comportamientos proactivos y de la flexibilidad estratégica sean de gran relevancia en este contexto.

Para la selección de la muestra de empresas, seguimos las sugerencias de MALHOTRA y MORRIS (2009), quienes propusieron que este no es un sector homogéneo, sino que existen diferencias significativas en términos del conocimiento, control jurisdiccional y relación con los clientes entre tres sub-sectores de los servicios profesionales, como son las empresas dedicadas a actividades jurídicas, las empresas dedicadas a actividades de contabilidad y las que ofrecen asesoramiento en el ámbito de la ingeniería. Con la intención de contar con una relativa heterogeneidad de empresas en nuestra investigación, estos tres sub-sectores conformaron la población de empresas para nuestro estudio, que fue seleccionada a través de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), según el código CNAE 2009. En concreto, seleccionamos empresas incluidas en los códigos de clasificación industrial 6910 (actividades jurídicas), 6920 (actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal) y 7112 (servicios técnicos de ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento). Solo consideramos empresas con un mínimo de 5 empleados. Siguiendo estos criterios, la población de empresas en nuestro estudio estaba compuesta por 6.907 empresas.

La recogida de datos para nuestra investigación se llevó a cabo a través de entrevistas personales utilizando un cuestionario estructurado. Para cada empresa, diseñamos un cuestionario dirigido al gerente y tres cuestionarios dirigidos a los empleados «clave», es decir, a los profesionales. De las 351 empresas que invitamos a participar en la investigación, solamente utilizamos datos de las empresas de las que obtuvimos respuesta por parte de la dirección y de los tres empleados. Esto redujo la muestra final de empresas para la realización de los análisis estadísticos a 102 empresas y 306 empleados.

En la muestra de empleados, la antigüedad media en la organización es de 8,03 años, la edad media de los trabajadores es de 36,75 años, el 93,8% de los empleados tienen contratos indefinidos y el 52,3% son mujeres. En cuanto a la muestra de empresas, el tamaño medio de las organizaciones en número de empleados es de 12,28 empleados; el 10,8% de las empresas pertenecen a actividades jurídicas, el 40,2% son empresas dedicadas a actividades de contabilidad y el 49% ofrecen servicios técnicos de ingeniería.

3.2. MEDIDAS

Para la medición de las variables incluidas en nuestras hipótesis de investigación, recurrimos a tres fuentes de información por cada empresa. Las escalas de medida correspondientes a las prácticas de RR. HH. y flexibilidad estratégica se incluyeron en el cuestionario dirigido a los gerentes de las empresas participantes en el estudio. Las medidas de comportamiento proactivo, orientación de rol, auto-eficacia, motivación intrínseca, antigüedad y nivel educativo formaban parte del cuestionario dirigido a los empleados de la muestra de empresas. Por último, la información acerca de los resultados financieros de las empresas se obtuvo a través de la base de datos SABI.

Las prácticas de RR. HH. se midieron a partir de la escala propuesta por GARDNER *et al.* (2001). Esta escala describe un enfoque de prácticas de RR. HH. que selecciona a los empleados cuidadosamente, evalúa de forma regular su desempeño, les motiva con remuneraciones vinculadas al rendimiento laboral, y les proporciona formación, promoción interna y la oportunidad de aportar su punto de vista en la empresa. Para adaptar esta escala a nuestra investigación, en una fase previa al estudio de campo, mantuvimos diversas reuniones con los gerentes de algunas de las empresas de nuestra muestra para comentar y discutir el contenido de las preguntas específicas de esta escala. Se solicitó a los directivos que revisasen de forma exhaustiva todos los ítems y que indicasen aquellos que, en su opinión y según su experiencia, resultaban inapropiados para el sector, ambiguos o descritos en un lenguaje excesivamente académico. A partir de estas reuniones eliminamos algunas preguntas de la escala original de GARDNER *et al.* (2001) y depuramos dicha escala para trabajar finalmente con nueve preguntas que representan el enfoque SPAR de prácticas de RR. HH. Estas nueve preguntas se midieron en una escala del 1 al 7, siendo las respuestas a las preguntas distintas en función de la cuestión a evaluar. El alfa de Cronbach de esta escala es de 0,72. Para los análisis estadísticos, combinamos las nueve preguntas de la escala de RR. HH. en una única medida de SPAR. Este enfoque es consistente con el argumento que se defiende desde la literatura en RR. HH. de que es el sistema de prácticas como un todo lo que constituye un activo

estratégico para la empresa, más que las prácticas de RR. HH. de forma aislada. Asimismo, la utilización de una medida única de las prácticas de RR. HH. tiene la ventaja de mejorar la parsimonia del modelo de investigación. En el anexo se incluye la escala completa de las prácticas de RR. HH.

La flexibilidad estratégica se midió a partir de la escala desarrollada por MARTÍNEZ *et al.*, (2007). Se solicitó a los gerentes que evaluaran la velocidad y diversidad de opciones estratégicas con que cuenta su empresa al afrontar acontecimientos externos impredecibles, a partir de una escala con tres ítems valorados según una escala Likert desde «completamente en desacuerdo» (1) hasta «completamente de acuerdo» (7). El alfa de Cronbach correspondiente a esta escala es de 0,86.

De forma similar a otros trabajos, utilizamos la escala de iniciativa personal de FRESE *et al.*, (1997) para medir el comportamiento proactivo de los empleados. La escala propuesta por estos autores se basa en preguntas que contestan directamente los empleados en función del concepto que tienen de su propia proactividad. Dos ejemplos de ítems en esta escala son: «cuando algo va mal, busco una solución de forma inmediata» o «cuando aparece en mi trabajo una oportunidad de involucrarme activamente, la aprovecho de inmediato». El alfa de Cronbach de esta escala alcanza un valor de 0,82.

La medida de la auto-eficacia de los empleados se realizó utilizando la escala de PARKER (1998). Esta escala está compuesta por 10 ítems que preguntan al empleado cómo de seguro/a se sentiría si tuviese que realizar un conjunto de actividades en el trabajo, como, por ejemplo, analizar un problema que lleva mucho tiempo en la empresa para encontrar una solución, representar a su departamento en reuniones con la dirección o diseñar nuevos procedimientos para su departamento, en una escala del 1 al 7, donde el valor (1) indica que el empleado no se siente seguro y el (7) indica que el empleado se siente seguro para desempeñar la actividad. El alfa de Cronbach de esta escala es de 0,94.

La orientación de rol se midió con la escala desarrollada por OHLY y FRITZ (2007), compuesta por tres preguntas que evalúan la opinión del empleado acerca del alcance de su trabajo en la empresa. Las cuestiones incluidas en esta escala son: «es parte de mi trabajo desarrollar nuevas ideas y probarlas», «es parte de mi trabajo ser innovador» y «mi trabajo requiere el desarrollo e implementación de nuevas ideas». El alfa de Cronbach de esta escala es de 0,93.

La motivación intrínseca la medimos a partir de la escala de WARR *et al.* (1979), con una escala Likert de 7 puntos según el grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones presentadas.

La antigüedad se midió como una variable continua, preguntando al empleado el número de años que lleva trabajando en su empresa.

El nivel educativo se evaluó a partir del último nivel educativo obtenido por el empleado, a partir de la escala incluida en la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo de 2010 desarrollada por el Ministerio de Trabajo.

Por último, la medida de los resultados financieros de la empresa se basó en la información incluida en la base de datos SABI sobre la rentabilidad económica de las empresas.

3.3. ANÁLISIS DE DATOS

En esta investigación adoptamos la metodología del análisis de modelos lineales jerárquicos (HLM, por sus siglas en inglés) para probar las Hipótesis 1, 2, 3 y 4, utilizando el procedimiento *mixed* del programa SPSS. Para ello, estimaremos en primer lugar un modelo nulo sin variables explicativas ni al nivel 1 (nivel del empleado) ni al nivel 2 (nivel de la empresa) para poder dividir la varianza del comportamiento proactivo y comprobar cuánto varía esta variable entre las empresas de la muestra y cuánto varía dentro de cada empresa. En segundo lugar, estimaremos un modelo al nivel 1 en el que se analizarán las relaciones entre las variables a nivel individual dentro de cada empresa, es decir, llevaremos a cabo una regresión en la que las variables individuales (motivación intrínseca, antigüedad y nivel educativo) actuarán como predictores del comportamiento proactivo. En tercer lugar, llevaremos a cabo el análisis a nivel 2, que nos permitirá evaluar la influencia de las variables explicativas a nivel de empresa (prácticas de RR. HH.) sobre el comportamiento proactivo y valorar también el efecto mediador de la auto-eficacia y de la orientación de rol en esta relación.

Previamente al contraste de la Hipótesis 5, valoraremos la idoneidad de agregar el comportamiento proactivo a nivel de empresa a través de los índices r_{wg} (índice de acuerdo interjueces), ICC (1) (coeficiente de correlación intra-clase) y ICC (2) (fiabilidad de la media). Para analizar si el comportamiento proactivo a nivel de empresa influye sobre la flexibilidad estratégica, consideraremos una variable de control, como es el tamaño de la empresa. Dado que todas las variables incluidas en la Hipótesis 5 hacen referencia al nivel de empresa, llevaremos a cabo un análisis de regresión lineal a través de dos etapas. En el primer modelo nos centraremos en el efecto de la variable de control sobre la flexibilidad estratégica. El segundo modelo examinará la influencia del comportamiento proactivo a nivel de empresa sobre la flexibilidad estratégica. Por último, la Hipótesis 6 también se probará a partir de una regresión lineal donde la flexibilidad estratégica será la variable independiente y la rentabilidad económica, la variable dependiente.

4. RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DE LOS ANTECEDENTES INDIVIDUALES DEL COMPORTAMIENTO PROACTIVO

Modelo nulo

Nuestras hipótesis predecían que tanto las variables a nivel individual, como las variables a nivel de empresa se relacionaban de forma significativa con el comportamiento proactivo de los empleados. Para que estas hipótesis puedan corroborarse, el comportamiento proactivo debe variar significativamente entre las empresas de la muestra. Para poder comprobarlo, estimamos un modelo nulo sin variables explicativas ni al nivel 1 (empleado) ni al nivel 2 (empresa). Este modelo indica que existe un coeficiente de correlación intra-clase de 0,20 para el comportamiento proactivo, lo cual

significa que el 20% de la varianza en el comportamiento proactivo de los empleados se explica por el hecho de pertenecer a distintas empresas y el 80% de la varianza restante depende de variables pertenecientes a la misma empresa. Dado que existe una varianza entre empresas, resulta apropiado analizar las variables explicativas al nivel 2, que en nuestro caso son las prácticas de RR. HH.

Efecto de los antecedentes individuales sobre el comportamiento proactivo

Las Hipótesis 1a, 1b y 1c predicen que la motivación intrínseca, la antigüedad y el nivel educativo se relacionan positivamente con el comportamiento proactivo de los empleados, respectivamente. Para comprobarlo, estimamos el modelo 1 (tabla 1), que incluía todas estas variables individuales, pero que no consideraba ninguna variable explicativa del nivel 2 (empresa). De forma global, las tres variables individuales consideradas explican el 15% de la varianza del comportamiento proactivo dentro de la empresa, todas ellas con una influencia significativa y positiva sobre el comportamiento proactivo, corroborando así las Hipótesis 1a, 1b y 1c.

4.2. RESULTADOS DE LA INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO PROACTIVO

Para poder probar la Hipótesis 2, que introduce el efecto de una variable a nivel de empresa (prácticas de RR. HH.) sobre el comportamiento proactivo, estimamos el modelo 2 (tabla 1) en el que los antecedentes individuales (motivación intrínseca, antigüedad y nivel educativo) actúan como variables explicativas en el nivel 1 y las prácticas de RR. HH. como una variable explicativa al nivel 2. Como se observa en la tabla, las prácticas de RR. HH. se relacionan de forma positiva y significativa ($p < 0,05$) con el comportamiento proactivo, una vez que se ha controlado el efecto de los antecedentes individuales. Esto confirma nuestra segunda hipótesis.

4.3. RESULTADOS DEL EFECTO MEDIADOR DE LA AUTO-EFICACIA Y DE LA ORIENTACIÓN DE ROL

Las siguientes hipótesis de nuestro modelo de investigación predecían que la influencia de las prácticas de RR. HH. sobre el comportamiento proactivo de los empleados estaba mediada por dos variables, como son la auto-eficacia (Hipótesis 3) y la orientación de rol (Hipótesis 4). Una condición necesaria para que pueda existir un efecto mediador es que las prácticas de RR. HH. se relacionen de forma significativa con las variables mediadoras. Para ello, estimamos diversos modelos en los que la auto-eficacia y la orientación de rol actuaban como variables dependientes. Para cada una de estas variables, estimamos en primer lugar un modelo nulo sin variables explicativas, cuyos resultados se muestran en las tablas 2 y 3. De acuerdo con los resultados de este modelo, el coeficiente intra-clase para la auto-eficacia es de 0,28 y para la orientación de rol es de 0,19, lo cual indica que el 28 y el 19% de la varianza de la auto-eficacia y de la orientación de rol, respectivamente, reside en las diferencias entre empresas. Por ello, podemos afirmar que

existe una varianza entre empresas estadísticamente significativa, lo cual indica que resulta adecuado introducir en el modelo variables explicativas a nivel de empresa.

El segundo modelo que estimamos corresponde al efecto de los antecedentes individuales sobre la auto-eficacia y sobre la orientación de rol (modelo 1 en las tablas 2 y 3). Los resultados de este modelo sugieren que los tres antecedentes individuales ejercen un efecto positivo y significativo sobre las variables mediadoras. Como se observa en la tabla 2, las prácticas de RR. HH. ejercen una influencia positiva y significativa sobre la auto-eficacia, con lo cual se cumple la primera condición para que exista un efecto mediador de esta variable. No obstante, tal y como observamos en la tabla 3, las prácticas de RR. HH. no se relacionan de forma significativa con la orientación de rol, por lo que esta variable no puede actuar como una variable mediadora en la relación entre las prácticas de RR. HH. y el comportamiento proactivo. Así pues, no encontramos evidencia empírica que apoye la Hipótesis 4.

Finalmente, para comprobar el efecto mediador de la auto-eficacia en la relación entre las prácticas de RR. HH. y el comportamiento proactivo de los empleados, estimamos el modelo 3 (tabla 1) en el que se introdujo la auto-eficacia como una variable explicativa del comportamiento proactivo. Se observa que el efecto de la auto-eficacia sobre el comportamiento proactivo es significativo ($p < 0,001$), con un coeficiente de 0,33 y que el efecto de las prácticas de RR. HH. sobre el comportamiento proactivo al introducir en el modelo la auto-eficacia deja de ser significativo. Estos resultados indican que la auto-eficacia tiene un efecto de mediación total en la relación entre las prácticas de RR. HH. y el comportamiento proactivo, corroborando la Hipótesis 3.

Tabla 1. Resultados del HLM para el comportamiento proactivo

Variable	Modelo nulo	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Nivel 1 (empleado)				
Intersección	5.54 (.14***)	2.91 (.15***)	2.27 (.14***)	1.82 (.08***)
Motivación intrínseca (H _{1a})		.36***	.38***	.26***
Antigüedad (H _{1b})		.02*	.02*	.01+
Nivel educativo (H _{1c})		.05**	.05**	.02
Auto-eficacia (H ₂)				.33***
Nivel 2 (empresa)				
Prácticas de RR. HH. (H ₂)			.14*	.05
Varianza residual entre empresas	.54	.44	.44	.38
Ajuste global del modelo	745.17	693.95	692.97	636.29
+ $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$				

Tabla 2. Resultados del HLM para la auto-eficacia

Variable	Modelo nulo	Modelo 1	Modelo 2
Nivel 1 (empleado)			
Intersección	5.25 (.34**)	0.48 (.30***)	1.49 (.26***)
Motivación intrínseca		.31***	.34***
Antigüedad		.02+	.02+
Nivel educativo		.08***	.08**
Nivel 2 (empresa)			
Prácticas de RR. HH.			.25**
Varianza residual entre empresas	.87	.79	.79
Ajuste global del modelo	912.70	871.66	866.10
+ p < .10 * p < .05 ** p < .01 *** p < .001			

Tabla 3. Resultados del HLM para la orientación de rol

Variable	Modelo nulo	Modelo 1	Modelo 2
Nivel 1 (empleado)			
Intersección	4.61 (.29***)	1.90 (.29***)	1.54 (.29***)
Motivación intrínseca		.33***	.34***
Antigüedad		.02+	.02+
Nivel educativo		.08***	.08***
Nivel 2 (empresa)			
Prácticas de RR. HH.			.07
Varianza residual entre empresas	1.23	1.11	1.11
Ajuste global del modelo	999.42	951.94	954.17
+ p < .10 * p < .05 ** p < .01 *** p < .001			

4.4. RESULTADOS DE LA INFLUENCIA DEL COMPORTAMIENTO PROACTIVO A NIVEL DE EMPRESA SOBRE LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA

La Hipótesis 5 de nuestra investigación predice que el comportamiento proactivo (agregado a nivel de empresa) ejerce una influencia positiva sobre la flexibilidad estratégica de la empresa. Antes de proceder a agregar el comportamiento proactivo de los empleados para dar lugar a un constructo a nivel de empresa, estimamos el valor del índice r_{wg} , obteniendo un valor medio de 0,72, que está por encima del valor mínimo comúnmente aceptado de 0,70. El valor del coeficiente de correlación intra-clase ICC (1) es de 0,20 y el valor del coeficiente de fiabilidad de la media ICC (2) es de 0,43. Estos valores están dentro de los valores recomendables en la literatura (SCHNEIDER *et al.*, 1998) y justifican la agregación de la variable del comportamiento proactivo a nivel de empresa. En la tabla 4 se muestran los resultados de la regresión lineal llevada a cabo para probar la Hipótesis 5, indicando los coeficientes de regresión de las variables introducidas en el modelo, el coeficiente de determinación R^2 y el test de significatividad (F).

Tabla 4. Resultados del análisis de regresión para la influencia de la proactividad a nivel de empresa sobre la flexibilidad estratégica

Variable	Modelo 1	Modelo 2
Tamaño organizativo	.14	.12
Comportamiento proactivo a nivel de empresa (H_5)		.23*
R^2	.02	.06
F	6.00**	11.24***
+ p < .10		
* p < .05		
** p < .01		
*** p < .001		

En el modelo 1 se introduce únicamente la variable de control (tamaño organizativo) como una variable explicativa de la flexibilidad estratégica. El modelo 2 incluye como variable explicativa el comportamiento proactivo a nivel de empresa. Los resultados de este modelo proporcionan evidencia empírica para la Hipótesis 5, puesto que existe una relación positiva y significativa del comportamiento proactivo sobre la flexibilidad estratégica, una vez controlado el efecto del tamaño organizativo.

4.5. RESULTADOS DE LA INFLUENCIA DE LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA SOBRE LOS RESULTADOS FINANCIEROS

La Hipótesis 6 predecía que existe una relación positiva entre la flexibilidad estratégica de la empresa y sus resultados financieros. Los resultados del análisis de regresión llevado a cabo

muestran que la flexibilidad estratégica tiene un efecto positivo y significativo sobre la rentabilidad económica de las empresas, con un coeficiente de regresión estandarizado de 0,22 ($t = 2,31$). Este resultado corrobora la Hipótesis 6 y muestra la relevancia que tiene la flexibilidad estratégica para las empresas de nuestra muestra.

5. CONCLUSIONES

Las investigaciones previas en torno al comportamiento proactivo en las organizaciones han abordado el estudio de este tipo de comportamientos desde un nivel de análisis individual, centrado en el empleado. Nuestra investigación pretende integrar los enfoques micro y macro para el estudio de la proactividad. En consecuencia, proponemos y probamos un modelo multinivel del comportamiento proactivo en el que se consideran como variables determinantes de este comportamiento tanto los antecedentes individuales como las prácticas de RR. HH. utilizadas en la empresa. Los resultados obtenidos confirman que en nuestra muestra de empresas existe una varianza significativa en el comportamiento proactivo, tanto entre empresas, como entre individuos de una misma organización. Asimismo, demostramos que la motivación intrínseca, la antigüedad y el nivel educativo afectan de forma positiva al comportamiento proactivo de los empleados. Una vez controlado el efecto de estas variables individuales, nuestra investigación también aporta evidencia de que un enfoque de prácticas de RR. HH. de alto rendimiento afecta positivamente al comportamiento proactivo de los empleados y que esta relación se explica a través de la influencia de dichas prácticas sobre la auto-eficacia de los individuos. Finalmente, demostramos que, a nivel agregado, el comportamiento proactivo contribuye a incrementar la flexibilidad estratégica, variable que resulta fundamental para mejorar los resultados financieros de las organizaciones. A partir de estos resultados podemos hacer diversas reflexiones.

Tal y como apuntábamos en la introducción de este trabajo, la mayoría de estudios interesados en analizar qué es lo que predice el comportamiento proactivo de los empleados se han centrado en el estudio de variables de carácter motivacional. Nuestra investigación corrobora la importancia de estas variables al demostrar el efecto positivo que tiene la motivación intrínseca sobre la proactividad. Es decir, aquellos empleados que obtienen satisfacción por el mero hecho de desempeñar su trabajo, sin esperar ninguna recompensa a cambio, también serán más proclives a contribuir al éxito de la empresa mostrándose proactivos en su trabajo y emprendiendo acciones que van más allá de las tareas que les han sido oficialmente asignadas. Por otra parte, GRANT y ASHFORD (2008) sugieren incluir como antecedentes de la proactividad variables relacionadas con el capital humano de los empleados. Nuestro estudio da respuesta a esta sugerencia y confirma que a mayor nivel educativo y a mayor antigüedad de los empleados, más probable será que estos se muestren proactivos en su trabajo. Los conocimientos y destrezas que otorgan al empleado su experiencia en la empresa y su formación le permiten abordar comportamientos de carácter proactivo con mayor facilidad.

Otro resultado relevante de nuestra investigación se refiere a la influencia de las prácticas de RR. HH. de alto rendimiento (SPAR) sobre el comportamiento proactivo de los empleados. A diferencia de trabajos previos que se centraban en la influencia de algunas prácticas de RR. HH. aisla-

das sobre este tipo de comportamientos, nuestra investigación aporta evidencia de la influencia de un conjunto de prácticas de distinta naturaleza (prácticas de formación, evaluación del desempeño, diseño de puestos, etc.) sobre el comportamiento proactivo de los empleados. Es el efecto conjunto de las prácticas de RR. HH. lo verdaderamente relevante para explicar estos comportamientos, ya que las diferentes prácticas se apoyan y refuerzan mutuamente para fomentar la proactividad de los trabajadores. No obstante, con el fin de comprender en mayor medida por qué las prácticas de RR. HH. refuerzan los comportamientos proactivos, nos hemos planteado analizar qué variables pueden explicar esta relación. En este sentido, hemos demostrado que la influencia de las prácticas de RR. HH. sobre la proactividad se explica por el hecho de que las prácticas de RR. HH. refuerzan la autoeficacia de los empleados. En la medida en que se implemente en la empresa un sistema de prácticas de RR. HH. de alto rendimiento, se contribuye a generar entre los empleados un sentimiento de confianza para desempeñar un rango de actividades cada vez mayor. Esta confianza también motiva a los empleados a embarcarse en acciones de carácter proactivo que puedan ayudar a su organización.

En lo referente a las consecuencias del comportamiento proactivo, nuestra investigación aporta evidencia de su influencia sobre la flexibilidad estratégica. Aquellas organizaciones que se enfrenten a entornos cambiantes, podrán responder más rápidamente y con un mayor número de opciones estratégicas en la medida en que cuenten con empleados proactivos. La flexibilidad estratégica es hoy en día un factor crítico para el éxito de las organizaciones y así lo confirma nuestra investigación, que demuestra que existe una relación positiva entre la flexibilidad estratégica y la rentabilidad económica de las empresas de nuestra muestra.

Nuestro estudio adolece de una serie de limitaciones que deben mencionarse. Primero, nuestra investigación se ciñe a un único sector en España, por lo que se limita la generalización de los resultados a otro tipo de organizaciones. Las empresas de servicios profesionales muestran similitudes en cuanto a su organización y diferencias marcadas respecto a otro tipo de organizaciones (MALHOTRA y MORRIS, 2009). La relevancia que tiene el factor humano en este tipo de empresas podría explicar, en parte, la influencia del comportamiento proactivo sobre la flexibilidad estratégica. Además, la naturaleza del trabajo en este tipo de empresas puede facilitar el fomento de los comportamientos proactivos a través de las prácticas de RR. HH. Por todo ello, consideramos importante en un futuro replicar este estudio en una muestra distinta de empresas.

Segundo, a partir de la revisión de la literatura, hemos identificado un conjunto de antecedentes individuales del comportamiento proactivo. Sin embargo, somos conscientes de que pueden existir otras variables que expliquen este tipo de comportamientos, tales como la satisfacción laboral o el compromiso organizativo.

Tercero, la variable independiente en nuestro estudio (prácticas de RR. HH.) se ha medido a partir de la opinión de los directivos de las empresas participantes. Consideramos interesante en futuras investigaciones obtener también la opinión de los empleados acerca de las prácticas de RR. HH. con el fin de comprobar si existen discrepancias entre lo que los directivos pretenden con las prácticas de RR. HH. y lo que los empleados perciben y en qué medida estas percepciones afectan a los comportamientos proactivos.

Los resultados de nuestro trabajo tienen algunas implicaciones para la dirección y para las organizaciones. En este sentido, resulta relevante cómo las prácticas de RR. HH. son un factor en manos de los directivos para fomentar la proactividad de sus empleados. Las empresas pueden incitar a sus trabajadores a emprender acciones proactivas diseñando prácticas de RR. HH. que refuercen los conocimientos de sus empleados, favoreciendo su motivación y proporcionándoles oportunidades para participar en la empresa. Asimismo, los directivos deberían concienciarse de la importancia que tiene la proactividad de los empleados para afrontar con éxito los retos cambiantes del entorno a través de una mayor flexibilidad estratégica.

ANEXO

Escala para la medición de un sistema de prácticas de RR. HH. de alto rendimiento

¿Qué grado de exhaustividad tienen los procesos de selección de nuevos empleados, en términos de las técnicas de selección utilizadas?	1 = pocas técnicas. 7 = muchas técnicas.
¿Cuántas horas de formación, como media, recibe un empleado de esta empresa al año?	1 = 0 h. 7 = > 60 h.
El objetivo básico de la evaluación del empleado es:	1 = controlar su rendimiento. 7 = contribuir a su mejora y desarrollo.
¿Cuál es el alcance de los sistemas de evaluación del rendimiento de los empleados?	1 = bajo – se evalúa al 10 % o menos de los empleados 4 = medio – se evalúa al 40 % de los empleados. 7 = alto – se evalúa al 70 % o más de los empleados.
¿En qué grado las promociones y los ascensos de los empleados en la empresa están ligados a los resultados de la evaluación de su rendimiento?	1 = no están relacionados. 4 = relación media. 7 = fuertemente relacionados.
¿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, volumen de ventas, etc.).	1 = < 10 % 2 = 10-20 % 3 = 20-30 % 4 = 30-40 % 5 = 40-50 % 6 = 50-60 % 7 = > 60 %
Valore la relevancia que en su empresa tienen los programas de participación de los empleados, tales como los círculos de calidad o grupos de mejora.	1 = se utilizan de manera esporádica y con la participación de menos del 10 % de los empleados. 7 = en ellos participan más del 80 % de los empleados de manera regular.
.../...	

.../...	
Valore la existencia de un sistema formal de reuniones para transmitir información a los empleados acerca de la situación de la empresa (por ejemplo, sobre estrategia, resultados alcanzados, etc.).	1 = se utilizan de manera esporádica y con la participación de menos del 10 % de los empleados. 7 = en ellos participan más del 80 % de los empleados de manera regular.
Los empleados de esta empresa interactúan e intercambian ideas con personas de otras partes de la empresa.	1 = totalmente en desacuerdo. 7 = totalmente de acuerdo.

Bibliografía

AMABILE, T. M.; HILL, K. G.; HENNESSEY, B. A. y TIGHE, E. [1994]: «The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations», *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, págs. 950-967.

AXTELL, C. M.; HOLMAN, D. J.; UNSWORTH, K. L.; WALL, T. D.; WATERSON, P. E. y HURRINGTON, E. [2000]: «Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, págs. 265-285.

AXTELL, C. M. y PARKER, S. K. [2003]: «Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work redesign and training», *Human Relations*, 56, págs. 112-131.

BAER, M. y FRESE, M. [2003]: «Innovation is not enough: Climate for initiative and psychological safety, process innovation, and firm performance», *Journal of Organizational Behavior*, 24, págs. 45-68.

BAILEY, T.; BERG, P. y SANDY, C. [2001]: «The effect of high performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries», *Industrial and Labor Relations Review*, 54, págs. 525-543.

BANDURA, A. [1986]: *Social foundations of thought and action: A social cognitive view*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

CHEN, G.; GULLY, S. M.; WHITEMAN, J. A. y KILCULLEN, R. N. [2000]: «Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance», *Journal of Applied Psychology*, 85, págs. 835-847.

CRANT, J. M. [2000]: «Proactive behavior in organizations», *Journal of Management*, 26, págs. 435-462.

DE TONI, A. y TONCHIA, S. [2005]: «Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities», *Omega*, 33, págs. 525-540.

DYER, L. y REEVES, T. [1995]: «Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?», *International Journal of Human Resource Management*, 6, págs. 656-670.

FAY, D. y FRESE, M. [2001]: «The concept of personal initiative: An overview of validity studies», *Human Performance*, 14, págs. 97-124.

- FRESE, M. y FAY, D. [2001]: «Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century». En STAW, B. M. y SUTTON, R. J. (eds.): *Research in Organizational Behavior*, Amsterdam: Elsevier Science.
- FRESE, M.; FAY, D.; HILBURGER, T.; LENG, K. y TAG, A. [1997]: «The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples», *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 70, págs. 139-161.
- FRESE, M.; KRING, W.; SOOSE, A. y ZEMPEL, J. [1996]: «PI at work: Differences between East and West Germany», *Academy of Management Journal*, 39, págs. 37-63.
- FRESE, M.; TENG, E. y WIJNEN, C. J. D. [1999]: «Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies», *Journal of Organizational Behavior*, 20, págs. 1.139-1.155.
- FRIEDRICH, A.; KABST, R.; WEBER, W. y RODEHUTH, M. [1998]: «Functional flexibility: Merely reacting or acting strategically?», *Employee Relations*, 20, págs. 504-523.
- FRITZ, C. y SONNENTAG, S. [2009]: «Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday», *Journal of Management*, 35, págs. 94-111.
- GARDNER, T. M.; MOYNIHAN, L. M.; PARK, H. J. y WRIGHT, P. M. [2001]: *Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes*, CAHRS Working Paper Series, n.º 6, Cornell University, Ithaca, NY.
- GIST, M. E. y MITCHELL, T. R. [1992]: «Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability», *Academy of Management Review*, 17, págs. 183-211.
- GRANT, A. M. y ASHFORD, S. J. [2008]: «The dynamics of proactivity at work», *Research in Organizational Behavior*, 28, págs. 3-34.
- GREWAL, R. y TANSUHAJ, P. [2001]: «Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility», *Journal of Marketing*, 65, págs. 67-80.
- GUEST, D. E. y CONWAY, N. [2002]: «Communicating the psychological contract: An employer perspective», *Human Resource Management Journal*, 12, págs. 22-38.
- HITT, M. A.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K. y KOCHHAR, R. [2001]: «Direct and moderating effects of human capital on strategy and firm performance in professional service firms: A resource-based perspective», *Academy of Management Journal*, 44, págs. 13-28.
- HOUSE, R.; ROUSSEAU, D. M. y THOMAS-HUNT, M. [1995]: «The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior», *Research in Organizational Behavior*, 17, págs. 41-114.
- HOWELL, J. M. y BOIES, K. [2004]: «Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence», *The Leadership Quarterly*, 15, págs. 123-143.
- MALHOTRA, N. y MORRIS, T. [2009]: «Heterogeneity in professional service firms», *Journal of Management Studies*, 46, págs. 895-922.
- MARTÍNEZ, A.; VELA, M. J.; PÉREZ, M. y DE LUIS, P. [2007]: «Flexibilidad e innovación: el efecto moderador de la cooperación», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, págs. 69-88.
- MITCHELL, T. R. y DANIELS, D. [2003]: «Motivation». En BORMAN, W. C.; ILGEN, D. R.; KLIMOSKI, R. J. y WEINER, I. B. (eds.): *Handbook of Psychology*, vol. 12, Industrial and Organizational Psychology, New York: Wiley.

- NADKARNI, S. y NARAYANAN, V. K. [2007]: «Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed», *Strategic Management Journal*, 2, págs. 243-270.
- NG, T. W. H. y FELDMAN, D. C. [2010]: «Organizational tenure and job performance», *Journal of Management*, 36, págs. 1.220-1.250.
- OHLY, S. y FRITZ, C. [2007]: «Challenging the status quo: What motivates proactive behavior?», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, págs. 623-629.
- OSTROFF, C. y BOWEN, D. E. [2000]: «Moving human resource to a higher level. Human resource practices and organizational effectiveness». En KLEIN, K. y KOZLOWSKI, S. W. (eds.): *Multi-level Theory, Research, and Methods in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- PALLARÉS, M. [2007]: «Proactividad y éxito profesional», AreaRH.com.
- PARKER, S. K. [1998]: «Role breadth self-efficacy: Relationship with work enrichment and other organizational practices», *Journal of Applied Psychology*, 83, págs. 835-852.
- [2000]: «From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientation and role breadth self-efficacy», *Applied Psychology: An International Review*, 49, págs. 447-469.
- PARKER, S. K. y WALL, T. D. [1998]: *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- PARKER, S. K.; WALL, T. D. y JACKSON, P. R. [1997]: «That's not my job: Developing flexible employee work orientations», *Academy of Management Journal*, 40, págs. 899-929.
- PARKER, S. K.; WILLIAMS, H. M. y TURNER, N. [2006]: «Modeling the antecedents of proactive behavior at work», *Journal of Applied Psychology*, 91, págs. 636-652.
- SCHNEIDER, B.; WHITE, S. S. y PAUL, M. C. [1998]: «Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model», *Journal of Applied Psychology*, 83, págs. 150-163.
- SEIBERT, S. E.; KRAIMER, M. L. y CRANT, J. N. [2001]: «What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success», *Personnel Psychology*, 54, págs. 845-874.
- SHAFFER, R. A.; DYER, L.; KITTY, J.; AMOS, J. y ERICKSEN, J. [2001]: «Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study», *Human Resource Management*, 40, págs. 197-211.
- STAJKOVIC, A. D. y LUTHANS, F. [1998]: «Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis», *Psychological Bulletin*, 124, págs. 240-261.
- UNSWORTH, K. L. y 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. y HOWARD, A. (eds.): *The New Workplace. A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, West Sussex: John Wiley and Sons, Ltd.
- VOLBERDA, H. W. [1996]: «Toward the flexible firm: How to remain vital in hypercompetitive environments», *Organization Science*, 7, págs. 359-374.
- WARR, P. B.; COOK, J. D. y WALL, T. D. [1979]: «Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being», *Journal of Occupational Psychology*, 52, págs. 129-148.