

# LA FLEXIBILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO UNA VARIABLE MEDIADORA ENTRE LA GESTIÓN POR ALTO COMPROMISO Y LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS

**INMACULADA BELTRÁN MARTÍN**  
**JUAN CARLOS BOU LLUSAR**  
**VICENTE ROCA PUIG**  
**ANA BELÉN ESCRIG TENA**  
**MERCEDES SEGARRA CIPRÉS**

*Profesores del Departamento  
de Administración de Empresas y Marketing  
Universitat Jaume I*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Felipe SÁEZ FERNÁNDEZ, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don José Manuel BLANCO COTANO, don José Manuel CASADO GONZÁLEZ, don Ángel FERNÁNDEZ MUÑOZ y don Francisco GIL RODRÍGUEZ.

## **Extracto:**

**EN** la literatura sobre dirección de los recursos humanos han aparecido durante las últimas décadas numerosas investigaciones que han demostrado la influencia de la gestión por alto compromiso (GAC) sobre los resultados organizativos. Más recientemente, está comenzando a emerger una nueva generación de estudios en este campo que recomiendan la introducción de variables mediadoras entre la GAC y los resultados con el fin de clarificar las causas o mecanismos por los que se produce dicha influencia. En este sentido, la elevada tasa de dinamismo en los entornos competitivos actuales sugiere la necesidad de considerar variables relacionadas con la flexibilidad de los empleados como un posible mecanismo que explica la relevancia que tiene la GAC para la competitividad empresarial. A partir de una muestra de 226 empresas españolas, nuestro trabajo confirma que la GAC influye en los resultados a través del impacto de la primera sobre la flexibilidad de los recursos humanos.

**Palabras clave:** flexibilidad, gestión por compromiso, resultados organizativos y dinamismo.

# Sumario

## Introducción.

1. GAC.
2. Flexibilidad de los recursos humanos.
  1. La flexibilidad de los recursos humanos desde el EBR.
  2. La flexibilidad de los recursos humanos como una variable mediadora.
3. Metodología.
  1. Procedimiento para la obtención de datos.
  2. Medidas.
  3. Técnicas estadísticas.
  4. Resultados.
4. Discusión y conclusiones.
5. Anexo.

Escalas de medida.

## Bibliografía.

## INTRODUCCIÓN

Muchos de los estudios publicados durante las últimas décadas en el ámbito de la dirección de los recursos humanos han sugerido que la gestión por alto compromiso (GAC) contribuye al crecimiento de las organizaciones y a la mejora de los resultados empresariales (por ejemplo, ARTHUR, 1992, 1994; DELANEY y HUSELID, 1996; HUSELID, 1995). Aunque estos estudios han sido de gran valor para demostrar los beneficios de la implantación de la GAC para la empresa, estos no han proporcionado mucha información sobre los procesos por los que se alcanzan estos resultados (VERANO y MELIÁN, 2005). A este respecto, uno de los retos que se plantea actualmente la investigación en dirección de recursos humanos es profundizar en los mecanismos a través de los cuales la GAC puede influir en los resultados de la empresa, partiendo de la premisa de que antes de que la GAC se manifieste en los resultados finales, esta ejerce una influencia sobre otras variables intermedias, relacionadas sobre todo con los comportamientos y el rendimiento de los empleados en su trabajo (HUSELID y BECKER, 2000). Es decir, cabe esperar que la GAC repercuta 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.

Recientemente, algunos trabajos han intentado abrir la «caja negra» que todavía existe entre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y las medidas del desempeño organizativo, a partir de la inclusión de variables intermedias en sus análisis (por ejemplo, MOYNIHAN *et al.*, 2001; RAMSAY *et al.*, 2000). Con el fin de indagar en estos procesos internos de la relación GAC-resultados, se han considerado diferentes variables mediadoras, tales como el compromiso organizativo (por ejemplo, MOYNIHAN *et al.*, 2001; RAMSAY *et al.*, 2000), la motivación de los empleados y su desarrollo (FEY *et al.*, 2000), el clima organizativo (ROGG *et al.*, 2001), el trabajo en equipo y la orientación al cliente (PAUL y ANANTHARAMAN, 2003) y las habilidades de los empleados (PARK *et al.*, 2003), para poder clarificar el porqué de la influencia de la GAC sobre los resultados de la organización. No obstante, como puede observarse a la luz de los estudios anteriores, existe una falta de acuerdo

entre las investigaciones empíricas sobre qué variables incluir como mecanismos intermedios en esta relación. La naturaleza de los entornos competitivos actuales ofrece la oportunidad de reflexionar acerca de esta cuestión ayudando a investigadores y directivos a identificar variables de relevancia que expliquen las repercusiones que tiene la implantación de la GAC para la empresa.

Las organizaciones operan cada vez más en entornos caracterizados por cambios constantes e impredecibles que son la consecuencia de factores tales como los avances tecnológicos o la globalización de los mercados (HITT *et al.*, 1998; SHAFER *et al.*, 2001). Hoy en día, las fuerzas presentes en el entorno obligan a las organizaciones a incurrir en un proceso de transformación, puesto que el entorno genera tal complejidad en el ámbito cognitivo que los directivos experimentan una gran incertidumbre a la hora de tomar decisiones o encontrar el momento y modo adecuado para implementar determinadas estrategias (ÁLVAREZ y GARRIDO, 2002: 56). Estas circunstancias han forzado a los directivos a realizar un cambio de paradigma, alejándose de los modelos racionales y dando lugar a nuevos principios de dirección en entornos donde los márgenes de tiempo para la toma de decisiones estratégicas son cada vez más reducidos. Las mayores exigencias que se imponen a las empresas y a sus directivos en estos contextos conllevan la necesidad de contar con empleados competentes y flexibles (VAN DEN BEUKEL y MOLLEMAN, 1998). En el contexto competitivo actual, una adecuada productividad laboral ya no garantiza el éxito de la organización, entre otros motivos porque la incertidumbre y los cambios en el entorno hacen imposible definir los contenidos de los puestos de trabajo con precisión, exigiéndose cada vez más a los empleados respuestas espontáneas, innovadoras y cooperativas a los problemas imprevistos y a diferentes contingencias (REGO e INGELMO, 2002: 89). Se está produciendo un cambio en la definición de lo que es un buen rendimiento laboral, el cual se extiende más allá de la mera eficiencia en el desempeño de las tareas asignadas al trabajador para incluir también comportamientos discrecionales que muestren el grado de adaptabilidad del empleado a nuevas circunstancias (HESKETH y NEAL, 1999). Así pues, la flexibilidad de los recursos humanos es una variable fundamental para que las organizaciones actuales afronten los retos externos (CAPPELLI y NEWMARK, 2004), convirtiéndose este en un tópico de gran interés en la literatura sobre dirección de los recursos humanos en los últimos años a juzgar por el elevado número de investigaciones teóricas y empíricas a este respecto <sup>1</sup> (por ejemplo, BHATTACHARYA *et al.*, 2005; CHADWICK y CAPPELLI, 1999; LEPAK *et al.*, 2003; WRIGHT y SNELL, 1998). A pesar de ello, una revisión de la literatura pone de manifiesto que la flexibilidad de los recursos humanos ha sido por lo general ignorada como un posible mecanismo que explica la influencia de la GAC sobre los resultados.

El propósito del presente trabajo es comprobar empíricamente si la flexibilidad de los recursos humanos actúa como una variable mediadora en la relación GAC-resultados. Esta relación causal entre GAC, flexibilidad y resultados ha sido propuesta por algunos estudios de carácter teórico, como, por ejemplo, el de DYER y SHAFER (2002), quienes sugieren que el efecto de la estrategia de recursos humanos sobre los resultados se ejerce a través de su influencia en los comportamientos y actitudes ágiles de los trabajadores, aunque la mayor parte de estos modelos carecen todavía de soporte empírico en la literatura. Con el fin de avanzar en esta dirección, nos centramos en un grupo de empleados clave para una gran cantidad de organizaciones, como es el personal del departamento comercial y de marketing (MILKOVICH y NEWMAN, 1996; VERANO y MELIÁN, 2005) a fin de examinar, por una

<sup>1</sup> Véase también los números especiales de algunas revistas, tales como el vol. 18, n.º 1 de la *Cadianian Journal of Administrative Sciences* o el vol. 7, n.º 1 de la *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

parte, cómo la flexibilidad de dichos empleados depende de las políticas de GAC y, por otra parte, en qué medida la flexibilidad manifestada por dicho colectivo repercute en los resultados de la organización. Ello nos permitirá testar la relación central planteada en nuestro trabajo.

En síntesis, con este trabajo pretendemos ir más allá de contrastar la relación directa entre la GAC y los resultados organizativos, proponiendo la flexibilidad de los recursos humanos como una variable intermedia entre ambas. En este sentido, la presente investigación pretende complementar las investigaciones empíricas existentes acerca de los mecanismos entre la dirección de los recursos humanos y los resultados, considerando un componente más proactivo del rendimiento del empleado en el trabajo (flexibilidad) que no ha sido abordado en estudios anteriores y que, sin duda, es clave en un contexto caracterizado por continuos cambios del entorno. Otra de las aportaciones de este trabajo es el análisis de los empleados del departamento comercial, que están siendo reconocidos cada vez más como críticos para la competitividad de las empresas (SLATER y OLSON, 2000). En la medida en que profundicemos en las prácticas de recursos humanos aplicables a estos empleados, así como en sus respuestas a las mismas (en términos de flexibilidad) podremos realizar avances sobre cómo la organización mejora su competitividad a partir de sus recursos humanos. Por último, al limitar el ámbito de estudio a los empleados de un único departamento de la empresa, podemos mejorar la fiabilidad de las medidas sobre GAC y flexibilidad de los recursos humanos.

Para lograr estos propósitos, el trabajo se estructura en cuatro grandes apartados. En primer lugar, ofrecemos una revisión de la definición de GAC y su contribución a los resultados organizativos. Seguidamente, presentamos una definición de flexibilidad de los recursos humanos desde el enfoque basado en los recursos (EBR) y argumentamos su consideración como una variable mediadora en la relación entre la GAC y los resultados organizativos. A continuación, presentamos la investigación empírica desarrollada, la metodología utilizada y los resultados obtenidos a partir de nuestros análisis. Para finalizar, comentamos las principales conclusiones del estudio, sus implicaciones teóricas y prácticas para la gestión empresarial, así como futuras líneas de investigación que derivan del presente trabajo.

## 1. GAC

La GAC es un enfoque particular de dirección de los recursos humanos, que se orienta a incrementar el compromiso organizativo, de tal forma que los comportamientos de los empleados se auto-regulen sin la necesidad de recurrir a sanciones o presiones externas (WOOD y ALBANESE, 1995). La GAC pretende incrementar la productividad y la eficiencia organizativa proporcionando las condiciones adecuadas para que los empleados se identifiquen plenamente con los objetivos de la organización y se esfuercen para alcanzarlos (WHITENER, 2001). Para lograrlo, la GAC descansa en el uso de una serie de prácticas en las áreas de formación, contratación, evaluación del rendimiento y remuneración (SNELL y DEAN, 1992).

En primer lugar, la GAC comprende prácticas dirigidas a desarrollar las habilidades y destrezas de los empleados, bajo la premisa de que el potencial de los individuos de la organización no está

utilizado plenamente y que es posible desarrollarlo a través de los medios adecuados. Así, se entiende que «las organizaciones dirigidas al alto compromiso se toman en serio el desarrollo de los individuos» (GALLIE *et al.*, 2001: 1.082). De acuerdo con DELERY y DOTY (1996) existen dos opciones para incrementar los niveles de capital humano de la organización, relacionados con la contratación y la formación. Por una parte, las empresas pueden recurrir a los procesos de selección que determinan las características de los empleados. En este sentido, la *exhaustividad de la contratación* ha sido considerada una variable crítica para definir las competencias de la fuerza de trabajo futura; exhaustividad que hace referencia, por ejemplo, al número de candidatos que se considera para cada puesto vacante (HUSELID, 1995; DELANEY y HUSELID, 1996; WHITENER, 2001) o a la variedad de técnicas de selección utilizadas (SNELL y DEAN, 1992). Por otra parte, las organizaciones pueden mejorar la calidad de los empleados actuales proporcionándoles oportunidades de desarrollo con posterioridad a su contratación. Así, numerosos trabajos en la literatura sobre GAC han resaltado la *exhaustividad de la formación* tanto en términos de horas de formación ofrecidas, como de porcentaje de empleados cubiertos por dichas actividades como un componente esencial de esta estrategia de recursos humanos (DELANEY y HUSELID, 1996; MACDUFFIE, 1995; YOUNDT *et al.*, 1996).

Otro rasgo que caracteriza a la GAC es la eliminación de los aspectos más rutinarios del trabajo, proporcionando a los empleados tareas interesantes (WOOD y ALBANESE, 1995). Desde la filosofía de la GAC, la empresa intenta utilizar al máximo las competencias de sus recursos humanos proporcionándoles trabajos desafiantes que contrastan con los sistemas *tayloristas* caracterizados por tareas especificadas al detalle y reducida autonomía del empleado (GUEST, 1987). En un contexto de GAC, cuando el trabajo del empleado se enriquece, la *evaluación del rendimiento* juega un papel clave. La discreción que se otorga a los trabajadores debe ir acompañada de la inclinación de los directivos a proporcionar retroalimentación sobre el trabajo, discutir los problemas e identificar áreas para el desarrollo del empleado, lo cual se ha denominado también «evaluación centrada en el desarrollo» (SNELL y DEAN, 1992).

Por último, desde la GAC se asume la necesidad de motivar a los empleados para que estos contribuyan con entusiasmo al éxito de la organización. Es por ello que se promueve una estructura de *remuneraciones equitativas* que comprenda tanto recompensas monetarias como no monetarias y que sea percibida como justa por los trabajadores (APPLEBAUM *et al.*, 2000; BAILEY, 1993; TAKEUCHI *et al.*, 2004). Tal y como sugieren APPLEBAUM *et al.* (2000), los sistemas de GAC pretenden fomentar la percepción de justicia por parte de los empleados de la empresa. Para ello, la GAC promueve la equidad interna y externa de los salarios, que deriva en la percepción por parte del trabajador de que existe un ajuste adecuado entre los *inputs* y los *outputs* que reciben en relación con el de sus compañeros (LAM *et al.*, 2002; PATERSON *et al.*, 2002).

Además, la literatura en GAC enfatiza la necesidad de adoptar sistemas coherentes de prácticas (ARTHUR, 1994; DELERY y DOTY, 1996). La evidencia empírica a este respecto muestra que muchas de las prácticas de la GAC suelen implementarse conjuntamente, es decir, que todas ellas están guiadas por una filosofía común (GALLIE *et al.*, 2001; VANDENBERG *et al.*, 1999). En términos de la definición de GAC adoptada en este trabajo y siguiendo las recomendaciones de WOOD y ALBANESE (1995), asumimos que existe un enfoque orientado al compromiso que subyace a las prácticas de formación, contratación, evaluación del rendimiento y remuneración que acabamos de describir y que explica las interrelaciones entre las mismas.

Desde la perspectiva del EBR (AMIT y SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984), se considera que la GAC contribuye a generar ventajas competitivas desarrollando un capital humano en la organización valioso y único (DELERY, 1998). Trabajos como los de WRIGHT *et al.* (1994) o BOXALL y PURCELL (2000) afirman que la GAC desarrolla el capital humano de la empresa y fomenta ciertos comportamientos humanos que son valiosos pero que al mismo tiempo son raros y difíciles de imitar. De hecho, muchas investigaciones han proporcionado evidencia empírica acerca de la relevancia estratégica de la GAC para la empresa, en términos de su influencia sobre los resultados organizativos. Por ejemplo, los estudios de ARTHUR (1992, 1994) muestran que las estrategias de recursos humanos dirigidas a incrementar el compromiso de los trabajadores están asociadas a niveles elevados de rendimiento. De manera similar, HUSELID (1995) proporciona evidencia de que la GAC resulta en una mayor productividad y resultados organizativos así como en una menor rotación de empleados. Por su parte, DELANEY y HUSELID (1996) concluyen que la GAC está relacionada positivamente con medidas subjetivas de resultados y HUSELID *et al.* (1997) demuestran su influencia en la productividad del empleado, *cash flow* y valor de mercado. Asimismo, se ha demostrado el efecto conjunto de la GAC sobre los resultados. La idea que sustenta este enfoque es que las prácticas de GAC se complementan unas con otras, de tal modo que una combinación adecuada de las mismas puede tener mayores efectos que la suma de los resultados logrados de manera independiente por cada una de ellas (DELERY y DOTY, 1996; MACDUFFIE y KOCHAN, 1995; PARK *et al.*, 2003). En este sentido, se considera que ambigüedad causal y dependencia histórica de estas combinaciones de prácticas convierten a los sistemas de GAC en estructuras sociales complejas de imitar (BECKER y GERHART, 1996) lo cual justifica, frente a prácticas aisladas, su supremacía como fuente de ventaja competitiva sostenible (ALCARCÓN *et al.*, 2005). Partiendo de estas consideraciones, formulamos nuestra primera hipótesis en los siguientes términos:

**Hipótesis 1:** *La GAC ejerce un efecto positivo sobre los resultados organizativos.*

## 2. FLEXIBILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

Dados los niveles crecientes de dinamismo en los entornos competitivos, la flexibilidad de los recursos humanos emerge como un factor crítico de éxito para las empresas. Por ejemplo, SÁNCHEZ (2004: 526) afirma que recursos humanos flexibles pueden constituir una alternativa válida en actividades caracterizadas por sistemas productivos rígidos. En este apartado presentamos, en primer lugar, una definición de flexibilidad de los recursos humanos desde el EBR. En segundo lugar, discutimos la relevancia de esta variable en la relación entre la GAC y los resultados organizativos.

### 1. La flexibilidad de los recursos humanos desde el EBR.

El EBR concibe a la empresa como un conjunto de recursos idiosincrásicos (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984), cuyo objetivo es la obtención de rentas o resultados supra-normales (*above-normal returns*) (PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984). En general, la teoría de recursos se ha orien-

tado al estudio de las condiciones bajo las cuales los recursos generan ventajas competitivas sostenibles y apropiables (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Tal y como hemos discutido en el anterior apartado, el EBR ha sido un marco teórico de gran aceptación en la literatura sobre dirección de los recursos humanos que ha considerado a los empleados de una organización y a las prácticas de recursos humanos utilizadas para gestionar la relación de empleo como fuentes de ventajas competitivas (por ejemplo, BECKER y HUSELID, 1998; DE SAÁ-PÉREZ y GARCÍA-FALCÓN, 2002; HUSELID, 1995; KOCH y MCGRATH, 1996; WRIGHT *et al.*, 1994, 1995). Sin embargo, el EBR proporciona también un enfoque teórico adecuado para el análisis de la flexibilidad de los recursos humanos (BHATTACHARYA *et al.*, 2005; DYER y SHAFER, 1999; CHADWICK y CAPPELLI, 1999; LEPAK *et al.*, 2003; WRIGHT y SNELL, 1998).

De manera similar al papel que desempeñan las características de los recursos estratégicos en la generación de ventajas competitivas, el EBR sugiere una serie de criterios o rasgos que definen a los recursos «flexibles». Desde el punto de vista del EBR, se considera que los recursos organizativos son flexibles cuando proporcionan a la empresa opciones para la acción, es decir, diferentes alternativas dirigidas a adaptarse y/o anticiparse a los cambios en el entorno (HELFAF y RAUBITSCHKE, 2000; MATHEWS, 2002; SÁNCHEZ, 2004). En concreto, el EBR parte de una visión interna de la flexibilidad de los recursos humanos<sup>2</sup>, puesto que define este término como el grado en que los empleados poseen habilidades y repertorios de comportamientos que proporcionen a la empresa oportunidades para llevar a cabo diferentes alternativas estratégicas (WRIGHT y SNELL, 1998: 761). Es decir, desde este marco teórico prima la contribución de los empleados de la empresa para generar e implantar respuestas organizativas adecuadas a los cambios en el entorno, sin que la empresa tenga la necesidad de contratar nuevos empleados (MOLLEMAN y SLOMP, 1999). En concreto, desde esta perspectiva se considera que la flexibilidad de los recursos humanos es un concepto multidimensional, cuyos componentes son la flexibilidad funcional, la maleabilidad de conocimientos y la flexibilidad de comportamientos (BHATTACHARYA *et al.*, 2005; WRIGHT y SNELL, 1998).

En relación con la *flexibilidad funcional*, esta hace referencia a la versatilidad de los empleados, es decir, a su capacidad para moverse entre puestos y tareas y para trabajar bajo diversas circunstancias sin que ello implique mayores costes o tiempo para la empresa (VAN DEN BERG y VAN DER VELDE, 2005). En general, los empleados versátiles poseen un amplio repertorio de conocimientos (MACDUFFIE, 1995; RILEY y LOCKWOOD, 1997) o de habilidades de naturaleza genérica tales como aptitudes para el liderazgo o para la resolución de problemas, susceptibles de aplicación en diversas tareas de la empresa. La flexibilidad funcional se manifiesta en la organización cuando los empleados aceptan responsabilidades con un nivel de dificultad similar a las tareas que componen su puesto de trabajo (movimientos horizontales) o bien cuando los empleados desarrollan actividades de un nivel de calificación diferente a la de su puesto, tales como tareas de supervisión o coordinación (movi-

<sup>2</sup> El concepto de flexibilidad interna de los recursos humanos se asimila al del «enfoque de inversión mutua» en el estudio desarrollado por TSUI *et al.* (1997). De acuerdo con estos autores, la organización alcanzará niveles superiores de flexibilidad cuando se esfuere por incentivar a los empleados a adoptar papeles flexibles en la organización, de manera que los empleados estén preparados y motivados para extender sus responsabilidades a medida que la empresa afronte nuevos retos. Contrasta, por tanto, con prácticas de flexibilidad laboral externa tales como la contratación temporal o a tiempo parcial.



mientos verticales). Por ejemplo, en el trabajo de ROSENBLATT e INBAL (1999) se concluye que un profesor será versátil cuando pueda enseñar más de una asignatura o cuando se responsabilice de otras tareas dentro del colegio tales como el desarrollo y gestión de bases de datos.

Por otra parte, la *maleabilidad de conocimientos* indica la facilidad y rapidez con que los empleados obtienen las habilidades necesarias para llevar a cabo nuevas tareas (MAURER *et al.*, 2003). Empleados con conocimientos maleables se formarán continuamente, anticiparán competencias futuras que puedan ser necesarias en el trabajo y percibirán cada acontecimiento en la organización como una oportunidad para aprender (ARULAMPALAM y BOOTH, 1998; PULAKOS *et al.*, 2000). Tal y como afirman BREU *et al.* (2001: 22): «una fuerza de trabajo flexible debe estar dispuesta a invertir en conocimientos y a mejorar de forma autónoma su base de competencias más allá de las necesidades actuales». En definitiva, empleados que manifiestan maleabilidad de conocimientos están dispuestos a invertir tiempo y energía en cubrir cualquier posible *gap* de conocimientos que afecte a su rendimiento laboral.

Por último, los empleados flexibles se caracterizan por manifestar *comportamientos flexibles*, es decir, tienen la capacidad de modificar sus respuestas y acciones en función de las circunstancias (BHATTACHARYA *et al.*, 2005). Según WRIGHT y SNELL (1998) los comportamientos de los empleados son las *rutinas* en el trabajo o las secuencias de actividades que un empleado adopta a lo largo de su jornada laboral. Los comportamientos serán rígidos cuando los empleados, tras implicarse en tareas repetitivas que requieren de una determinada rutina, aplican esa misma rutina ante una nueva circunstancia. Por el contrario, si los empleados alteran las rutinas al desarrollar sus tareas o al afrontar cambios en el entorno, sus comportamientos pueden calificarse de flexibles. Así, esta dimensión de la flexibilidad implica que las personas en la organización adaptan sus respuestas ante situaciones novedosas, basándose en la improvisación e iniciativa, más que en unos patrones predefinidos de acción (BHATTACHARYA *et al.*, 2005; DYER y ERICKSEN, 2005).

En conclusión, para los propósitos de la presente investigación, consideramos que la flexibilidad de los recursos humanos está compuesta de tres dimensiones: flexibilidad funcional, maleabilidad de conocimientos y flexibilidad de comportamientos. Asimismo, encontramos en la literatura argumentos que sostienen la interrelación entre estas dimensiones. Así, por ejemplo, algunos autores sugieren que las competencias y habilidades de aquellos empleados que muestran flexibilidad funcional les proporcionan una base educativa sólida a partir de la cual adquirir y aplicar nuevas habilidades, es decir, les dotan de mayor maleabilidad de conocimientos (WRIGHT y SNELL, 1998). Por otra parte, siguiendo a SIMON (1993), los procesos de aprendizaje continuo asociados a la maleabilidad de conocimientos demandan de los empleados la asimilación de nuevos valores culturales y mecanismos estructurales que pueden modificar su perspectiva acerca del papel del individuo en la empresa. Los valores vinculados al aprendizaje crean un entorno en el que las personas amplían su visión para pasar de objetivos inmediatos y concretos a propósitos más generales y a largo plazo que se refieren a la organización como un todo. De este modo, la maleabilidad de conocimientos favorece la adopción de comportamientos discrecionales o flexibles gracias a la extensión de la perspectiva del empleado más allá de responsabilidades que le han sido asignadas formalmente en la empresa (SENGE, 1990, 1993). Por todas estas razones, reconocemos en la definición de flexibilidad de los recursos humanos la interdependencia entre sus dimensiones.

## 2. La flexibilidad de los recursos humanos como una variable mediadora.

A pesar de las sugerencias respecto a la relevancia que empleados flexibles tienen para la competitividad empresarial, son todavía relativamente escasos los estudios que han abordado esta cuestión desde el punto de vista empírico. Con la intención de examinar esta y otras cuestiones relacionadas, en el presente apartado, nos planteamos si la flexibilidad de los recursos humanos puede actuar como un mecanismo que explica la influencia de la GAC sobre los resultados organizativos. Para ello, revisamos algunos de los trabajos que justifican el vínculo entre la flexibilidad de los recursos humanos y los resultados organizativos para centrarnos a continuación en la GAC como un determinante de la flexibilidad de los recursos humanos.

### 2.1. La relación entre la flexibilidad de los recursos humanos y los resultados organizativos.

Son varios los trabajos que han demostrado que la flexibilidad funcional, como uno de los componentes de la flexibilidad de los recursos humanos, repercute favorablemente sobre los resultados organizativos. Las investigaciones enmarcadas en la teoría del capital humano argumentan que las habilidades y destrezas que subyacen al concepto de flexibilidad funcional contribuyen a la generación de ventajas competitivas, puesto que estos conocimientos permiten a los empleados desarrollar formas eficientes de desempeñar sus tareas (BOXALL, 1999; RÖNNMAR, 2004; WRIGHT *et al.*, 1994). Asimismo, algunos autores reconocen que una mayor flexibilidad funcional deriva en empleados más satisfechos y motivados y, por ello, en una mayor productividad laboral (CORDERY *et al.*, 1993) y una menor rotación (KELLIHER y RILEY, 2003). Por otra parte, la versatilidad de los trabajadores reduce el número de directivos de línea y, en consecuencia, los niveles administrativos y costes asociados a los mismos (VALVERDE *et al.*, 2000). Finalmente, se ha argumentado también que empleados que muestran flexibilidad funcional mantienen relaciones provechosas con los clientes, contribuyendo en gran medida a satisfacer las necesidades de estos últimos y a incrementar su satisfacción (YOUNDT y SNELL, 2004).

Además, la flexibilidad de los recursos humanos es relevante para la adopción de soluciones innovadoras en la empresa, ya que empleados con conocimientos maleables son capaces de responder más eficazmente a estímulos y situaciones nuevas a las que no se han enfrentado con anterioridad. A medida que los empleados desarrollan sus conocimientos, la variabilidad del rendimiento laboral disminuye y la productividad laboral se ve incrementada (LADO y WILSON, 1994). De manera similar, la dimensión relativa a la flexibilidad de comportamientos se relaciona con empleados que reflexionan y se cuestionan sus acciones, improvisan y aportan nuevas ideas. Por ejemplo, empleados como estos están preparados y motivados para proponer acciones alternativas que permitan reducir los costes de producción y distribución o para desarrollar innovaciones de proceso que contribuyan a eliminar pasos costosos o a reducir *inputs* (YOUNDT y SNELL, 2004). Algunos estudios de naturaleza empírica han verificado las repercusiones que tiene la flexibilidad de comportamientos de la fuerza de trabajo sobre el rendimiento laboral (CRANT, 1995), la satisfacción en el trabajo (SEIBERT *et al.*, 1999), la productividad, servicio al cliente y compromiso (KIRKMAN y ROSEN, 1999) y los resultados financieros de la empresa (BHATTACHARYA *et al.*, 2005).

## 2.2. La relación entre la GAC y la flexibilidad de los recursos humanos.

Los beneficios que la flexibilidad de los recursos humanos reporta a las empresas han motivado a muchos investigadores a indagar en los instrumentos a través de los cuales la organización puede promover la flexibilidad de su fuerza de trabajo. Concretamente, se ha reconocido la importancia de las actividades de dirección de recursos humanos, y en concreto, de los enfoques orientados al compromiso (GAC) como antecedentes o determinantes de la flexibilidad de los empleados (DYER y SHAFER, 2002; SPARROW, 1998). Por una parte, la GAC puede incrementar la flexibilidad de los trabajadores a través de las actividades formativas que promueven un clima de crecimiento personal en la organización. Estas actividades juegan un papel fundamental en el incremento de las competencias de los empleados que les permiten desarrollar de manera eficiente una gran variedad de tareas, es decir, que fomentan su flexibilidad funcional (VAN DAM y THIERRY, 2000). Empresas que priorizan la versatilidad de sus trabajadores deberían prestar atención al desarrollo de su capital humano (es decir, a los conocimientos y habilidades colectivas) de forma tal que el resultado fuese la capacidad del empleado para trabajar en diferentes áreas organizativas (FRIEDRICH *et al.*, 1998). La formación permite a los miembros de la empresa prepararse para las nuevas circunstancias desarrollando un conjunto de habilidades o conocimientos que puedan ser necesarios en un futuro en el puesto de trabajo, tal y como quedó patente en el trabajo de SHAFER *et al.* (2001), quienes demostraron la relevancia del desarrollo de los empleados para fomentar su versatilidad o polivalencia. En definitiva, ante la rapidez con que los conocimientos se vuelven obsoletos en los entornos dinámicos actuales, la importancia de mantenerse «por encima de la curva de aprendizaje» es crucial para la creación de empleados flexibles (DYER y SHAFER, 2002).

Por otra parte, la GAC contribuye a expandir el rango de actividades sobre las que el empleado asume responsabilidad sobre todo gracias al énfasis que pone esta estrategia en el enriquecimiento de los puestos, el cual genera en el empleado un sentimiento de objetivos y estándares «fuera del cargo» o «extra-papel» (*extra-role*) (REGO e INGELMO, 2002). Empleados gestionados desde una filosofía de alto compromiso que se enfrentan a tareas desafiantes, reconocen las competencias que se pueden llegar a necesitar en su trabajo que son múltiples y diversas y se sienten implicados tanto con el aprendizaje continuo –mayor maleabilidad de conocimientos– como con la resolución de un amplio rango de problemas, tendiendo a ser más proactivos y a manifestar una mayor iniciativa en el trabajo, es decir, mostrando comportamientos flexibles (PARKER, 2000). En este sentido, desde varios trabajos se ha sugerido que una estrategia de recursos humanos de alto compromiso favorece la identificación del empleado con la organización y su compromiso hacia la misma (EISENBERGER *et al.*, 1990; PARK *et al.*, 2003; SETTOON *et al.*, 1996). Empleados comprometidos tienden a mostrar una mayor identificación con los objetivos de la empresa y son más propensos a realizar esfuerzos extra para ser flexibles en beneficio de la organización en su conjunto. De hecho, las definiciones pioneras de GAC (por ejemplo, GUEST, 1987) señalaban explícitamente que el compromiso y la flexibilidad van unidos (WHITENER, 2001).

Del anterior razonamiento podemos concluir que la flexibilidad de los recursos humanos influye en los resultados organizativos y que la GAC resulta eficaz para promover la flexibilidad de la

fuerza de trabajo. De todo ello se deriva que la flexibilidad de los recursos humanos puede ser considerada como un mecanismo que explica el vínculo entre la GAC y los resultados, tal y como enunciamos en la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 2:** *La flexibilidad de los recursos humanos ejerce un efecto mediador en la relación entre la GAC y los resultados organizativos.*

### 3. METODOLOGÍA

#### 1. Procedimiento para la obtención de datos.

El trabajo de campo de esta investigación tuvo lugar durante el período comprendido entre los meses de mayo y octubre de 2005. La selección de la muestra se realizó a partir de la base de datos ARDAN 2005 para el ámbito español siguiendo un procedimiento aleatorio. La población de empresas se definió a partir del código SIC de dos 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 recursos humanos 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 (por ejemplo, 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. Es decir, nuestro interés se centra en analizar la utilización de la GAC, la flexibilidad de recursos humanos y los resultados en relación con un grupo de empleados específico, como es el de empleados en la organización con un mayor contacto directo con los clientes. Consideramos que el hecho de demarcar el ámbito de estudio a este departamento aporta una serie de ventajas a nuestra investigación.

Por una parte, estudios sobre la dirección de los recursos humanos recomiendan centrarse en uno o varios grupos de empleados con el fin de mejorar la fiabilidad de las medidas de GAC utilizadas en las investigaciones empíricas (JACKSON *et al.*, 1989; TSUI *et al.*, 1997). Estos trabajos coinciden en reconocer la heterogeneidad existente tanto entre empleados de diferentes áreas y funciones organizativas, como entre las prácticas de recursos humanos aplicadas a los mismos (GERHART *et al.*, 2000; MELIÁN y VERANO, 2004). Por esta razón, dichos trabajos señalan que resulta improbable que un único informante pueda proporcionar información precisa acerca de la dirección de recursos humanos de diferentes áreas de la empresa (WRIGHT y GARDNER, 2003). Igualmente, una evaluación general de las estrategias de recursos humanos aplicadas a la totalidad de la plantilla de la organización no sería recomendable (LEPAK y SNELL, 1999).

Por otra parte, los empleados de las áreas comerciales y de marketing están alcanzando en la actualidad una importancia creciente para la competitividad de las empresas, al permitir desarrollar relaciones fuertes y duraderas con los clientes (DUPUY, 1999; SLATER y OLSON, 2000). Los empleados de estas áreas definen el grado de interdependencia o interacción entre la empresa y sus clientes, distribuyendo información sobre las necesidades de los consumidores y determinando la naturaleza de las relaciones con los mismos, por ejemplo, en términos del grado de confianza presente en las transacciones. El resultado es que la organización mejora su comprensión acerca de las demandas de los consumidores pudiendo desarrollar nuevos productos o servicios incluso antes de que lo hagan los competidores (SLATER y OLSON, 2000). Dada la importancia de este grupo de empleados en las organizaciones actuales, el estudio de su flexibilidad puede proporcionar una valiosa información acerca de cómo la empresa mejora su competitividad a partir de las personas.

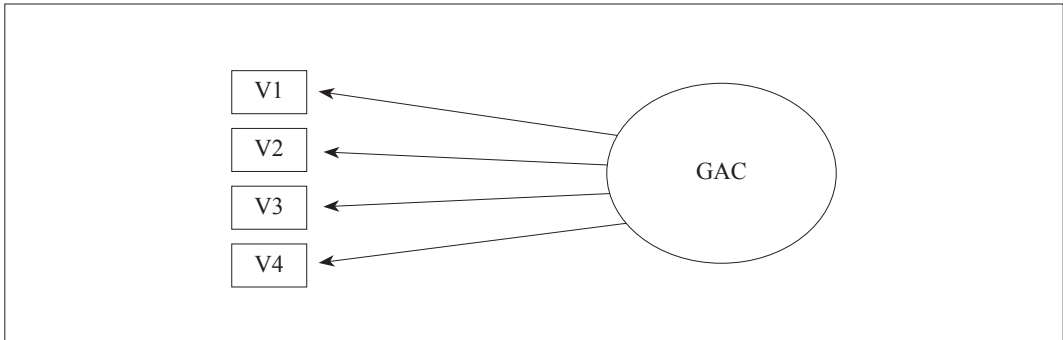
Los datos para la presente investigación se obtuvieron a partir de la elaboración de un cuestionario dirigido al director comercial o de marketing de las empresas de nuestra muestra. El cuestionario se distribuyó a las personas de contacto de las empresas bien personalmente o a través de su versión electrónica (<http://www.gce-uji.com>). El número de respuestas válidas asciende a 226, lo cual, a un nivel de confianza del 95% y para el caso más desfavorable ( $p = q = 50\%$ ), supone un error muestral de  $\pm 6,3\%$ . De estas empresas, 37% son del sector servicios y 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).

## 2. Medidas.

**GAC.** La medición de la GAC se realizó a partir de la escala de SNELL y DEAN (1992), que cubre diferentes ítems para medir la exhaustividad de la contratación (V1), exhaustividad de la formación (V2), evaluación del rendimiento (V3) y remuneraciones equitativas (V4). Al igual que en la escala original, las preguntas en nuestro cuestionario se evaluaron utilizando una escala Likert de 7 puntos (véase el anexo). La escala de SNELL y DEAN (1992) se ha utilizado en diversos trabajos en el ámbito de la dirección de los recursos humanos que han demostrado la validez de sus propiedades psicométricas (por ejemplo, WHITENER, 2001), lo cual garantiza la idoneidad de la escala para estudios de corte empírico.

Además, tal y como discutimos al definir la GAC, cabe esperar una coherencia interna entre las dimensiones que integran esta estrategia de recursos humanos; es decir, el impacto de la GAC en los resultados debería tener en consideración las interrelaciones entre las dimensiones de contratación, formación, evaluación del rendimiento y remuneración que acabamos de mencionar. Por este motivo, la GAC queda representada en este trabajo como un factor latente que subyace a dichas dimensiones (DORENBOSCH *et al.*, 2005; WORD, 1996) (**figura 1**).

FIGURA 1. Modelo de la GAC.



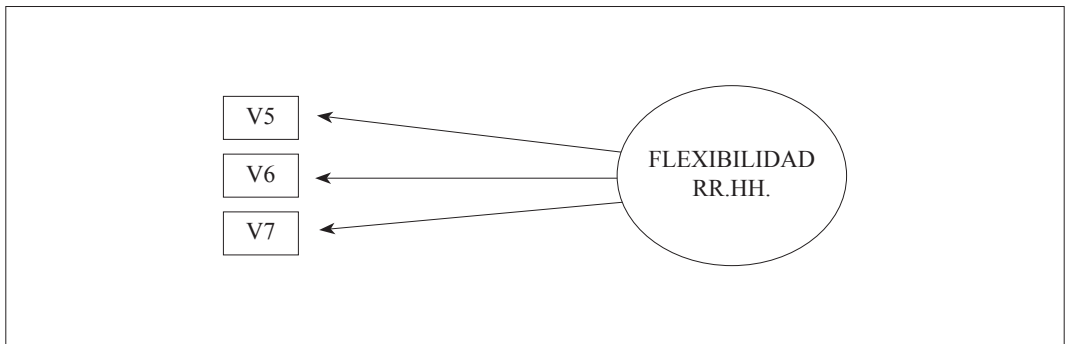
Flexibilidad de los recursos humanos. En relación con esta variable, elaboramos una medida de la *flexibilidad funcional* (V5) a partir de la combinación de las escalas de medida propuestas por VOLBERDA (1998) y VERDÚ (2002) para evaluar el grado en que los empleados se mueven entre puestos y tareas. La escala resultante cubre tanto movimientos entre puestos de trabajo como la asunción de responsabilidad por parte del empleado sobre algunas de las tareas correspondientes a otros puestos. Por lo que respecta a la *maleabilidad de conocimientos* (V6) elaboramos una escala de medida a partir de las recomendaciones del trabajo de PULAKOS *et al.* (2000). Dicha escala está compuesta por cuatro ítems y contempla aspectos tales como los esfuerzos de los empleados para actualizar sus conocimientos o la velocidad con que aprenden nuevos procedimientos que se integran en su trabajo. Por otra parte, la medida de la *flexibilidad de comportamientos* (V7) se basa en una adaptación de la escala de iniciativa en el trabajo de FRESE *et al.* (1996), la cual integra varios indicadores de la proactividad de los empleados, así como de sus habilidades para reaccionar y anticipar los cambios. Tal y como se observa en el anexo, la escala resultante está compuesta por un total de 11 ítems y está en la línea de otras escalas propuestas para medir la flexibilidad de los empleados desde el enfoque basado en los recursos (por ejemplo, BHATTACHARYA *et al.*, 2005).

En cuanto a la forma de redactar las preguntas relativas a la flexibilidad de los recursos humanos, para la elaboración del cuestionario tuvimos presentes las sugerencias de DELERY (1998) acerca de la medición de variables mediadoras en el ámbito de los recursos humanos. De acuerdo con este autor, en investigaciones centradas en analizar las características de los empleados, tales como su rendimiento laboral o su nivel de conocimientos, es posible recurrir a un informante clave cuya posición en la empresa le permita evaluar las peculiaridades de un grupo de empleados. En nuestra investigación, consideramos apropiado que el director comercial o de marketing evaluase la flexibilidad de los empleados a su cargo. Este enfoque ha sido también adoptado por varios estudios empíricos en el campo de la dirección de los recursos humanos, tales como el trabajo de WRIGHT *et al.* (1995), en el cual los entrenadores de baloncesto de un determinado equipo evaluaban el nivel de competencias de los jugadores. De forma similar, en la investigación desarrollada por HUSELID *et al.* (1997) los directores de recursos humanos opinaban acerca de las características de la fuerza de trabajo de la empresa, así como en el estudio de FARRELL y HAKSTIAN (2001), donde el rendimiento laboral del personal de ventas era analizado por el supervisor de dichos empleados.

Los directivos encuestados en nuestro trabajo valoraron los diferentes ítems de la escala de la flexibilidad de los recursos humanos a partir de una escala Likert de 7 puntos. Siguiendo el trabajo de HUSELID *et al.* (1997), el enunciado genérico de estas cuestiones solicitaba al directivo que evaluara «el grado en que los empleados de este departamento poseen en la actualidad las capacidades y características descritas», siendo el valor 1: pocos empleados y el valor 7: la mayoría de empleados del departamento.

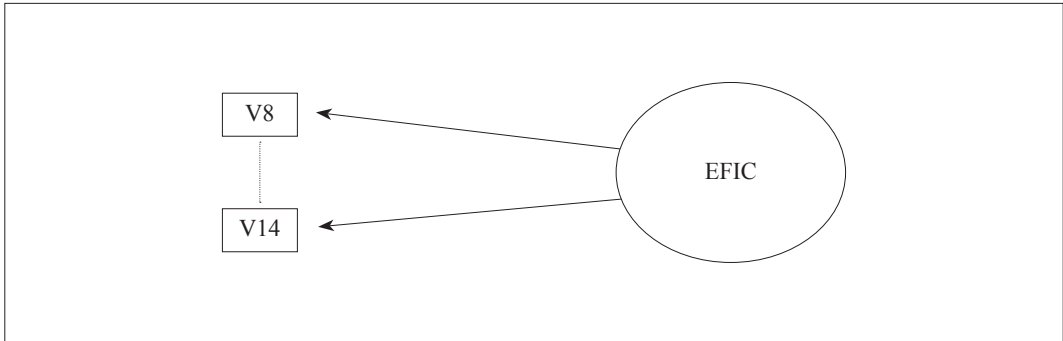
Con el fin de recoger las interrelaciones entre las dimensiones de la flexibilidad, consideramos que esta es un factor latente que subyace a la flexibilidad funcional, maleabilidad de conocimientos y flexibilidad de comportamientos (PULAKOS *et al.*, 2000) (**figura 2**).

**FIGURA 2.** Modelo de la flexibilidad de los recursos humanos.



**Resultados organizativos.** Finalmente, para medir los resultados y en coherencia con nuestro ámbito de estudio, creímos conveniente incluir un indicador de resultados relacionado con las actividades que tienen lugar en el departamento comercial. Esta decisión está en coherencia con las sugerencias de BECKER y GERHART (1996: 791), quienes afirman que «la variable dependiente variará en función del nivel de análisis, poniendo en cualquier caso el énfasis en variables que tengan significado en un determinado contexto». En concreto, dada la interacción entre los empleados de esta área y los clientes de la organización, consideramos la «eficacia del servicio al cliente» como nuestra variable dependiente. Esta variable ha sido utilizada por investigaciones anteriores en el campo de la dirección de los recursos humanos (por ejemplo, YOUNDT *et al.*, 1996) y hace referencia al grado en que las relaciones con los clientes son eficientes y sus expectativas y necesidades se satisfacen adecuadamente. Para su medición, se utilizaron siete ítems (V8-V14) extraídos de escalas ya publicadas (BORUCKI y BURKE, 1999; LIAO y CHUANG, 2004), los cuales actúan como indicadores de un constructo latente denominado «eficacia del servicio al cliente» (EFIC). La valoración de estos ítems se realizó de manera subjetiva, solicitando a los directivos que valorasen los resultados durante los últimos tres años en comparación con sus competidores (DELANEY y HUSELID, 1996). La variable EFIC queda representada en este trabajo como un factor latente que subyace a los siete indicadores de la eficacia del servicio al cliente (**figura 3**).

**FIGURA 3.** Modelo de los resultados organizativos (eficacia del servicio al cliente).



**Variables de control.** Además, incluimos en nuestros análisis el tamaño organizativo y el sector como variables de control que pueden afectar a la relación entre la GAC y los resultados (GERHART *et al.*, 2000). Siguiendo las tendencias en la literatura sobre dirección de los recursos humanos, el tamaño (V16) se midió a partir de la transformación logarítmica del número de empleados de las empresas participantes en el estudio (HUSELID *et al.*, 1997; YOUNDT *et al.*, 1996). En cuanto al sector de actividad, diferenciamos entre las compañías de servicios e industriales (según el código SIC) para crear, posteriormente, una variable dicotómica que adopta el valor 1 cuando se trata de sectores industriales y el valor 2 para los servicios (V15).

El anexo incluye una descripción de todas las variables consideradas en nuestro trabajo y en la **tabla 1** mostramos las correlaciones entre las mismas.

**TABLA 1.** Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre las variables consideradas en el trabajo.

Variable	Media	s.d.	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
V1	3,24	0,86	1															
V2	4,36	1,07	0,26	1														
V3	4,30	0,78	0,41	0,26	1													
V4	4,12	0,76	0,07	0,28	0,20	1												
V5	4,97	1,31	0,23	0,22	0,11	0,04	1											
V6	5,29	1,05	0,20	0,27	0,08	0,18	0,57	1										
V7	5,01	0,92	0,04	0,11	0,01	0,13	0,25	0,64	1									
V8	5,53	1,06	0,02	0,16	0,03	0,12	0,02	0,23	0,20	1								
V9	5,68	0,95	0,04	0,18	0,01	0,04	0,17	0,36	0,19	0,65	1							
																		.../...



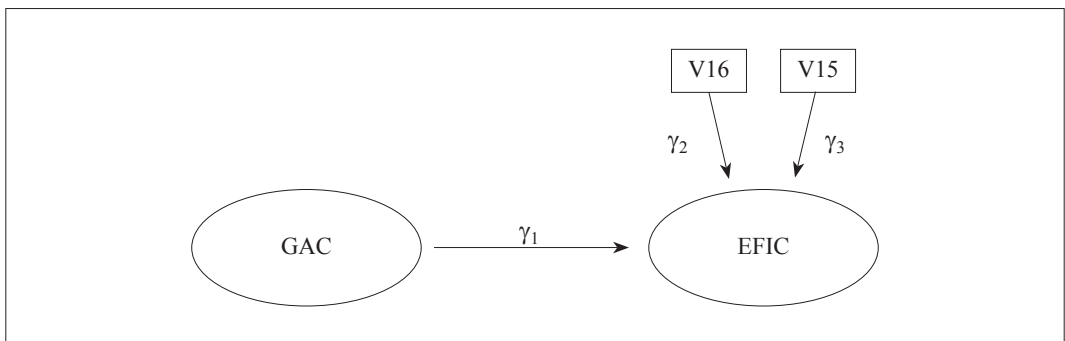
...																			
V10	5,64	0,98	0,09	0,20	0,04	0,06	0,10	0,25	0,21	0,64	0,65	1							
V11	5,49	1,05	0,04	0,13	0,01	0,06	0,08	0,21	0,17	0,58	0,47	0,63	1						
V12	5,34	1,14	0,06	0,18	0,09	0,18	0,06	0,19	0,05	0,32	0,32	0,42	0,38	1					
V13	5,55	1,04	0,20	0,21	0,17	0,17	0,22	0,33	0,23	0,46	0,44	0,46	0,42	0,32	1				
V14	5,67	1,02	0,01	0,01	-0,1	0,08	0,14	0,28	0,26	0,46	0,45	0,08	0,46	0,36	0,41	1			
V15	-	-	0,05	0,06	0,03	0,12	-0,04	-0,06	-0,00	-0,09	-0,09	-0,02	-0,08	0,01	-0,04	-0,11	1		
V16	5,59	1,04	-0,1	0,20	-0,1	0,01	0,09	0,12	0,05	-0,0	0,03	0,02	0,02	0,10	0,04	-0,0	0,09	1	

### 3. Técnicas estadísticas.

La utilización de indicadores para medir cada uno de los conceptos del modelo, conlleva la existencia de errores de medida. Por ello, utilizamos los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) 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, 1995).

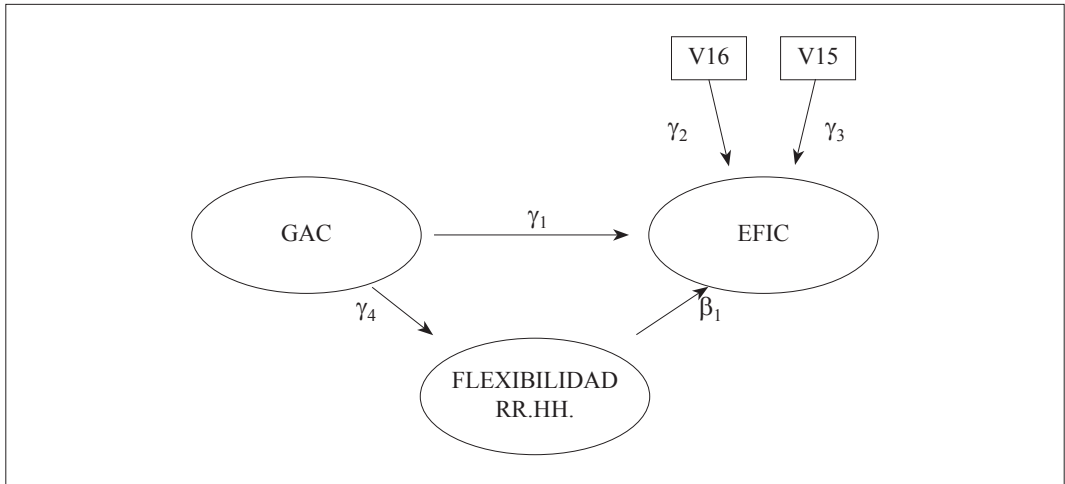
Más concretamente, llevamos a cabo una serie de modelos estructurales para la evaluación de efectos mediadores siguiendo el procedimiento recomendado por BARON y KENNY (1986) y HOLMBECK (1997). Este procedimiento supone la estimación de dos modelos estructurales. El primero de ellos se corresponde con un *modelo de efectos directos* que permite evaluar la influencia de las variables independientes sobre las dependientes. En nuestra investigación, este modelo nos permite testar la primera de nuestras hipótesis, ya que estima el efecto directo de la GAC sobre los resultados (**figura 4**). Para que pueda existir mediación en esta relación, es necesario que los coeficientes estructurales del modelo de efectos directos ( $\gamma_1$ ) sea significativo antes de poder proseguir con la estimación del efecto mediador.

**FIGURA 4.** Modelo de efectos directos.



El segundo modelo estructural es un modelo parcialmente mediado que incluye la variable mediadora (en nuestro caso, la flexibilidad de los recursos humanos). En concreto, este modelo se corresponde con la hipótesis 2 de nuestro estudio, la cual considera la influencia de la GAC sobre la flexibilidad de los recursos humanos ( $\gamma_4$ ), el efecto de la flexibilidad de los recursos humanos sobre los resultados ( $\beta_1$ ) y el efecto directo de la GAC sobre los resultados ( $\gamma_1$ ) (figura 5).

FIGURA 5. Modelo parcialmente mediado.



#### 4. Resultados.

Diferentes autores han propuesto un enfoque en dos etapas en la modelización con ecuaciones estructurales, el cual enfatiza el análisis de dos partes diferentes: el submodelo de medida y el submodelo estructural (ANDERSON y GERBING, 1988; BOLLEN, 1989 o SCHUMACKER y LOMAX, 1996, 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, acerca de la fiabilidad y 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 relación con los *modelos de medida*, utilizamos los análisis factoriales confirmatorios (AFC) para comprobar la fiabilidad y validez de las escalas consideradas en este estudio. En concreto, para el caso de la escala de GAC, estos análisis confirman que todos sus componentes (exhaustividad de la contratación, exhaustividad de la formación, evaluación del rendimiento y remuneraciones equitativas) son constructos unidimensionales, con alfas de Cronbach de 0,58 para la escala de contratación, 0,74 para la de formación y 0,64 para la de evaluación del rendimiento. Aunque la escala de

remuneraciones equitativas muestra una fiabilidad ligeramente inferior a las tres anteriores, decidimos mantenerla en nuestros análisis puesto que su contenido está explícitamente recogido en la escala original de SNELL y DEAN (1992). A la luz de estos resultados, sintetizamos los ítems correspondientes a cada dimensión de la GAC en un único valor a partir del cálculo de la media de dichos ítems. Las cuatro variables resultantes (V1-V4) actúan como indicadores observables en el modelo de GAC que, como ya comentamos, se considera un factor latente de primer orden (véase **figura 1**).

Por lo que respecta a la flexibilidad de los recursos humanos y ante la relativa novedad de esta escala (debido en parte a la reciente incorporación de la flexibilidad como un área de estudio diferenciada en la literatura sobre recursos humanos) previamente a la estimación de los AFC llevamos a cabo un análisis exploratorio con rotación *varimax* con el fin de comprobar si los ítems de esta escala se agrupaban en las tres dimensiones de la flexibilidad propuestas teóricamente. Estos análisis revelaron que los 11 ítems incluidos en la escala de la flexibilidad daban lugar a tres dimensiones (flexibilidad funcional, maleabilidad de conocimientos y flexibilidad de comportamientos), tal y como sugerimos en la discusión teórica de este trabajo (**tabla 2**).

**TABLA 2.** *Análisis factorial exploratorio de la escala de flexibilidad de los recursos humanos.*

Variable	Flexibilidad funcional	Maleabilidad conocimientos	Flexibilidad comportamientos
Si surgiera la necesidad, los empleados de este departamento podrían ser transferidos con facilidad a otros puestos de trabajo con responsabilidades similares al actual	<b>0,69</b>	0,17	0,11
Si surgiera la necesidad, los empleados de este departamento podrían ser transferidos con facilidad a otros puestos de trabajo más calificados que el actual	<b>0,71</b>	0,25	0,15
Los empleados de este departamento poseen una gama amplia de conocimientos y destrezas que pueden ser utilizados en tareas que corresponden a otros puestos de trabajo	<b>0,53</b>	0,37	0,17
Los empleados de este departamento se esfuerzan por mantener actualizados sus conocimientos y habilidades	0,26	<b>0,69</b>	0,19
Los empleados de este departamento aprenden con rapidez los nuevos procedimientos y procesos que se introducen en su trabajo	0,31	<b>0,71</b>	0,25
Los empleados de este departamento se anticipan a las exigencias futuras en términos de competencias y habilidades necesarias para el desempeño de sus tareas	0,22	<b>0,56</b>	0,37
			.../...

.../...			
Cuando los empleados no son capaces de desempeñar una determinada tarea, aprenden rápidamente la forma de hacerlo	0,38	<b>0,64</b>	0,32
Ante problemas en el desempeño de su trabajo, los empleados de este departamento analizan las causas de dichos problemas de forma voluntaria	0,09	0,38	<b>0,58</b>
La mayoría de cambios que han tenido lugar en este departamento han sido impulsados por los propios empleados	0,13	0,08	<b>0,65</b>
Los empleados de este departamento actúan eficazmente cuando surge un problema, aun cuando no tienen una completa información de lo ocurrido	0,13	0,34	<b>0,57</b>
Los empleados de este departamento modifican rápidamente sus actuaciones en respuesta a acontecimientos inesperados	0,29	0,47	<b>0,46</b>

Como puede observarse en la tabla anterior, la carga del último ítem es similar para las dimensiones de maleabilidad de conocimientos y de flexibilidad de comportamientos. No obstante, un análisis factorial confirmatorio que consideraba este ítem como parte de la escala de flexibilidad de comportamientos mostraba un mejor ajuste que aquel en el que el ítem formaba parte de la escala de maleabilidad de conocimientos, por lo que decidimos incluirlo en la primera de ellas. A continuación, estimamos un AFC que incluía las tres dimensiones de la flexibilidad como factores interrelacionados a fin de evaluar la dimensionalidad de esta escala. El ajuste de este modelo muestra unos valores adecuados (**tabla 3**) con cargas factoriales elevadas y significativas. Las alfas de Cronbach son superiores a 0,7 para las tres escalas.

**TABLA 3.** Medidas de bondad del ajuste del AFC para la escala de flexibilidad de los recursos humanos<sup>3</sup>.

Modelo	$\chi^2_{SB}$	g.l.	p	BBNNFI	CFI	RMSEA	NC
Flexibilidad de los recursos humanos	55,43	41	0,07	0,97	0,98	0,04	1,35

Al igual que para la escala de GAC, calculamos la media de los ítems correspondientes a cada dimensión de la flexibilidad, para obtener una única variable de flexibilidad funcional (V5), maleabilidad de conocimientos (V6) y flexibilidad de comportamientos (V7), que son los indicadores de la variable latente «flexibilidad de los recursos humanos» (véase **figura 2**).

<sup>3</sup> Utilizamos la  $\chi^2$  de Satorra BENTLER debido a la no normalidad de nuestras variables.

De manera similar, los datos de la **tabla 4** se corresponden con el AFC correspondiente a la escala de resultados. Estos datos confirman que todos estos ítems considerados para esta escala forman parte de un único factor, con elevada fiabilidad (alfa de Cronbach: 0,86).

**TABLA 4.** Medidas de bondad del ajuste del AFC para la escala de resultados.

Modelo	$\chi^2_{SB}$	g.l.	p	BBNNFI	CFI	RMSEA	NC
Resultados	15,65	14	0,34	0,99	0,99	0,02	1,18

En relación con los *modelos estructurales*, las relaciones a estimar son las que se desprenden de las hipótesis enunciadas en este trabajo. Tal y como hemos comentado, estas relaciones se estimarán a través de dos modelos: el *modelo de efectos directos* y el *modelo parcialmente mediado*. En relación con el primero de ellos, la  $\chi^2$  no estadísticamente significativa y los valores de los índices de ajuste están dentro de los límites comúnmente aceptados (MUELLER, 1996) (**tabla 5**).

**TABLA 5.** Medidas de bondad del ajuste del modelo de efectos directos.

Modelo	$\chi^2_{SB}$	g.l.	p	BBNNFI	CFI	RMSEA	NC
Modelo de efectos directos	78,31	63	0,09	0,97	0,97	0,03	1,24

Los resultados de este modelo indican que, una vez consideradas las variables de control en nuestros análisis (V15, V16), el valor del parámetro estructural  $\gamma_1$  correspondiente a la influencia de la GAC sobre los resultados es estadísticamente significativo, con un valor de 0,28, tal y como se muestra en la solución estandarizada del modelo (**tabla 6**). Así, nuestros análisis demuestran que la GAC afecta a los resultados organizativos, corroborando la hipótesis 1. Estos resultados están en la línea de otros trabajos anteriores que también demostraban la relevancia de adoptar una gestión por alto compromiso para el éxito de la organización (por ejemplo, DELANEY y HUSELID, 1996; HUSELID, 1995; HUSELID *et al.*, 1997; KOCH y McGRATH, 1996). Asimismo, al operativizar la GAC como una variable latente, nuestros resultados confirman los efectos positivos que tiene un sistema sinérgico de prácticas de alto compromiso (es decir, que muestran ajuste interno) sobre los resultados.

**TABLA 6.** Solución estandarizada del modelo de efectos directos.

Variable	GAC	EFIC	ERRORES
V1	0,35		0,94
V2	0,33		0,95
			.../...

.../...			
V3	0,77		0,65
V4	0,38		0,96
V8		0,79	0,62
V9		0,76	0,66
V10		0,83	0,56
V11		0,72	0,69
V12		0,48	0,88
V13		0,61	0,79
V14		0,59	0,80
$EFIC = 0,28GAC - 0,08V15 + 0,03V16 + 0,96$			
$(1,97) \quad (1,16) \quad (0,42)$			
* Se muestran entre paréntesis los valores t.			

En relación con la estimación del *modelo parcialmente mediado*, la **tabla 7** muestra las medidas de bondad del ajuste. Se observa que, en general, el ajuste de este modelo es adecuado (MUELLER, 1996).

**TABLA 7.** Medidas de bondad del ajuste del modelo de efectos directos.

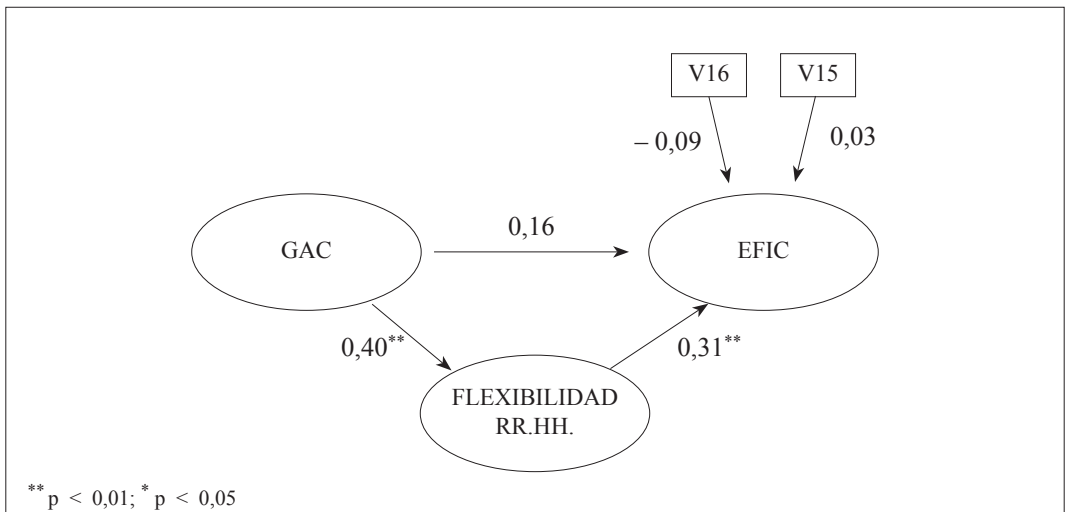
Modelo	$\chi^2_{sb}$	g.l.	p	BBNFI	CFI	RMSEA	NC
Modelo parcialmente mediado	130,18	100	0,02	0,95	0,96	0,04	1,30

La **tabla 8** y la **figura 6** presentan los valores que toman los coeficientes estructurales estimados en este modelo. Atendiendo a estos coeficientes, cabe resaltar el efecto positivo y significativo de la GAC sobre la flexibilidad de los recursos humanos ( $\gamma_4 = 0,40$ ;  $t = 2,98$ ) y la influencia de la flexibilidad de los recursos humanos sobre los resultados ( $\beta_1 = 0,31$ ;  $t = 3,55$ ). Observamos también que al introducir la flexibilidad de los recursos humanos en la ecuación, el coeficiente estructural asociado al efecto directo de la GAC sobre los resultados disminuye, así como su significatividad estadística, derivando en un efecto no significativo de la GAC sobre la variable dependiente ( $\gamma_1 = 0,16$ ;  $t = 1,56$ ). Estos resultados aportan evidencia de un efecto mediador total de la flexibilidad de los recursos humanos en la relación entre la GAC y los resultados. Dicho efecto mediador se confirma también a la luz de los valores que alcanza el efecto indirecto de la GAC sobre los resultados ( $0,27$ ;  $t = 2,27$ ), tal y como se muestra en la solución con descomposición de parámetros que ofrece el programa EQS. Todo ello corrobora la hipótesis 2, demostrando que la GAC mejora los resultados organizativos a través de su influencia sobre la adaptabilidad y flexibilidad de la fuerza de trabajo.

**TABLA 8.** Solución estandarizada del modelo parcialmente mediado.

Variable	GAC	FLEXIBILIDAD RRHH	EFIC	ERRORES
V1	0,36			0,94
V2	0,35			0,97
V3	0,73			0,69
V4	0,39			0,93
V5		0,59		0,81
V6		0,96		0,27
V7		0,66		0,75
V8			0,78	0,62
V9			0,76	0,65
V10			0,83	0,56
V11			0,72	0,69
V12			0,48	0,88
V13			0,61	0,79
V14			0,59	0,81
FLEXIBILIDAD RRHH = 0,40 GAC + 0,92 (2,98)				
EFIC = 0,16 GAC + 0,31 FLEXIBILIDAD RRHH - 0,09V15 + 0,03V16 + 0,92 (1,56) (3,55) (1,20) (0,52)				
* Se muestran entre paréntesis los valores t.				

**FIGURA 6.** Resultados del modelo parcialmente mediado.



#### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este trabajo nos ha permitido profundizar en las relaciones entre la GAC, como un sistema coherente de prácticas de recursos humanos, y los resultados organizativos. Estos resultados confirman la relevancia estratégica de la GAC para las empresas, y están en la línea de diversas investigaciones empíricas en nuestro ámbito (por ejemplo, ARTHUR, 1994; HUSELID *et al.*, 1997).

Además, nuestro estudio sugiere un mecanismo (flexibilidad de los recursos humanos) a través del cual la GAC mejora los resultados. La naturaleza de los entornos competitivos actuales ha modificado las responsabilidades de los empleados en la empresa, dando lugar a una definición de puestos y de rendimiento laboral cada vez más compleja y difusa y a una mayor necesidad de contar con empleados proclives a la adaptación y al cambio (MURPHY, 1999). Nuestra investigación contribuye a corroborar esta idea, al demostrar que la flexibilidad de los recursos humanos explica la relevancia que tienen los sistemas de alto compromiso para los resultados de la organización. La consideración de la flexibilidad de los recursos humanos nos ha ayudado a conocer un poco mejor lo que ocurre en la «caja negra» entre la GAC y los resultados que mencionábamos al inicio del trabajo. En este sentido, este estudio se asimila a otras investigaciones recientes (por ejemplo, PARK *et al.*, 2003; RAMSAY *et al.*, 2000; ROGG *et al.*, 2001) que se enmarcan en una *nueva generación* de la investigación en dirección de los recursos humanos, al ofrecer una visión más profunda acerca de cómo y por qué la GAC influye sobre los resultados (WRIGHT, 2003).

La estimación del modelo parcialmente mediado proporciona algunos resultados parciales que consideramos de interés. Por una parte, hemos observado que la influencia de la flexibilidad de los recursos humanos sobre la variable de resultados es positiva y estadísticamente significativa. Este resultado confirma que en la medida en que los empleados muestran un rendimiento «extra-role» o discrecional en el trabajo, manifestando comportamientos y conocimientos flexibles, los resultados de la empresa mejoran. Nuestras conclusiones complementan algunas discusiones previas acerca de los beneficios de la flexibilidad de los recursos humanos para la empresa que hasta el momento se habían realizado fundamentalmente a nivel teórico (por ejemplo, CAMPBELL, 2000; WRIGHT y SNELL, 1998). Asimismo, al operativizar la flexibilidad de los recursos humanos como un factor latente que recoge las interrelaciones entre la flexibilidad funcional, maleabilidad de conocimientos y flexibilidad de comportamientos, los resultados obtenidos revelan que la consistencia entre estas dimensiones explica parte de las mejoras en los resultados organizativos.

Por otra parte, la estimación de dicho modelo muestra otro resultado parcial que merece ser destacado, como es el impacto que tiene la GAC sobre la flexibilidad de los recursos humanos. Este resultado confirma algunas de las sugerencias realizadas desde los estudios pioneros en el ámbito de la GAC, como el de GUEST (1987), los cuales sostienen que una de las consecuencias que tiene la implantación de este modelo de recursos humanos para el rendimiento del empleado en el trabajo es una mejora de su flexibilidad laboral. Algunos de los argumentos que se han utilizado para justificar esta relación van en la línea de un mayor desarrollo personal o un incremento de la motivación laboral como resultado de la introducción de la GAC; estas variables explicarían el porqué a medida que la empresa se acerca a modelos basados en el compromiso, sus empleados desarrollan la habilidad de moverse y adaptarse en la empresa, favoreciendo a nivel organizativo el desarrollo de alternativas estratégicas apropiadas para los retos externos que caracterizan a los entornos dinámicos (PARK *et al.*, 2003; PARKER, 2000; SHAFER *et al.*, 2001).



Las conclusiones de este trabajo tienen implicaciones para la práctica empresarial puesto que hemos demostrado que la GAC, como un todo, mejora los resultados organizativos. Esto confirma la relevancia que tiene el ajuste interno o la congruencia entre las prácticas de alto compromiso y proporciona algunas orientaciones a los directivos en el momento de seleccionar prácticas de recursos humanos que funcionan mejor de manera conjunta, las cuales posiblemente tengan un mayor efecto sobre los resultados organizativos que actuando de forma aislada. Por otra parte, las conclusiones acerca del papel mediador de la flexibilidad de los recursos humanos en la relación entre la GAC y los resultados pueden ayudar a diseñar la estrategia de recursos humanos de la empresa. Así, nuestro trabajo ayudaría a los directivos de recursos humanos a decidir en qué prácticas de recursos humanos invertir, al identificar aquellas que influyen en mayor medida en la flexibilidad de los empleados, ya que se ha confirmado que esta es una variable que mejora los resultados organizativos.

Reconocemos algunas limitaciones en nuestra investigación que debemos tener en consideración y que apuntan hacia posibles futuros trabajos. Primero, en relación con la metodología utilizada en el trabajo empírico, consideramos únicamente las opiniones de una persona (director comercial) acerca de la flexibilidad de los empleados. Sería interesante comparar esta medida de flexibilidad con las evaluaciones de los trabajadores acerca de su propia flexibilidad. Segundo, el modelo de mediación que proponemos se refiere únicamente a los empleados del departamento comercial. A pesar de la relevancia de este grupo de empleados en las empresas actuales (SLATER y OLSON, 2000), sería conveniente replicar los análisis realizados en otras áreas o funciones organizativas con el fin de determinar si las relaciones entre la GAC, la flexibilidad de los recursos humanos y los resultados dependen del puesto de trabajo estudiado o de las características de los empleados.

## 5. ANEXO

### Escalas de medida

#### *Gestión por alto compromiso*

#### VI. Exhaustividad de la contratación.

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

<b>Pocas técnicas</b>						<b>Muchas técnicas (combinación de varios métodos como entrevista, tests psicotécnicos, etc.)</b>
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 (seis 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

## V2. Exhaustividad de la formación.

¿Qué nivel de formalización tienen los programas formativos en este departamento?

Poco estructurados						Muy estructurados (por ejemplo, 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 horas
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

### V3. Evaluación del rendimiento.

¿Cuál es el alcance de los sistemas de evaluación del rendimiento de los empleados en este departamento?

<b>Bajo (se evalúa al 10% o menos de los empleados)</b>			<b>Medio (se evalúa al 40% de empleados)</b>			<b>Alto (se evalúa al 70% o más de empleados)</b>
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?

<b>Centrados en aspectos específicos del puesto del trabajo, como, por ejemplo, volumen de ventas o productividad</b>			<b>Mixtos</b>			<b>Centrados en aspectos genéricos del puesto, como habilidades interpersonales, habilidades para cooperar con los demás, etc.</b>
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?

<b>Raramente (menos de una vez al año)</b>						<b>Diariamente</b>
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)?

<b>Rendimiento presente</b>						<b>Rendimiento futuro</b>
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 soluciones que contribuyan al desarrollo y progreso profesional del empleado?

<b>Muy poco</b>			<b>Moderado</b>			<b>Mucho</b>
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

#### V4. 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, 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

### *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 funcional.

- Si surgiera la necesidad, los empleados de este departamento podrían ser transferidos con facilidad a otros puestos de trabajo con responsabilidades similares al actual.
- Si surgiera la necesidad, los empleados de este departamento podrían ser transferidos con facilidad a otros puestos de trabajo más calificados que el actual.
- 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.

#### V6. Maleabilidad de conocimientos.

- 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.

## V7. 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.

### *Resultados organizativos (eficacia del servicio al cliente)*

Por favor valore los resultados obtenidos por la empresa, en comparación con sus competidores, en los últimos tres años. Señale sus percepciones en una escala de 1 a 7, donde: 1 = mucho peor; 4 = a la par; 7 = mucho mejor.

V8. Mejora de la satisfacción de los clientes.

V9. Consolidación de clientes.

V10. Mejora de la comunicación con los clientes.

V11. Reducción de las quejas o reclamaciones de los clientes.

V12. Incremento de la variedad de productos o servicios ofrecido a nuestros clientes.

V13. Ajuste a las especificaciones establecidas por nuestros principales clientes.

V14. Rapidez en el servicio prestado a nuestros clientes.

### *Variables de control*

V15. Sector.

V16. Tamaño (transformación logarítmica del número de empleados).

# Bibliografía

- ALARCÓN GARCÍA, M.J., GÓMEZ GRAS, J.M., GISBERT LÓPEZ, M.C. y TORRES GIL, D. [2005]: «Contraste de un Modelo Causal sobre la Influencia de la Dirección de Recursos Humanos en el Desempeño Organizacional», *V International Workshop on Human Resources Management*, Sevilla.
- ÁLVAREZ, J.L. y GARRIDO, J.P. [2002]: «La Gestión del Cambio en la Organización», en BONACHE, J. y CABREIRA, A. (directores), *Dirección Estratégica de Personas*, FT Prentice Hall, págs. 543-570.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. [1993]: «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. [1988]: «Structural Equation Modeling in Practice: a Review and Recommended two-step Approach», *Psychological Bulletin*, 119: 411-423.
- APPLEBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. y KALLEBERG, A. [2000]: *Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off*, Ithaca, New York: ILR Press.
- ARTHUR, J.B. [1992]: «The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills», *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506.
- [1994]: «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, 37 (3): 670-687.
- ARULAMPALAM, W. y BOOTH, A.L. [1998]: «Training and labour market flexibility: is there a trade-off?», *British Journal of Industrial Relations*, 36 (4): 521-536.
- BAILEY, T. [1993]: «Discretionary effort and the organization of work: employee participation and work reform since Hawthorne», *Working Paper*, Columbia University, New York.
- BARNEY, J.B. [1991]: «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- BARON, R. y KENNY, D. [1986]: «The moderator-mediating variable distinction in social-psychological research», *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1.173-1.182.
- BECKER, B. y GERHART, B. [1996]: «The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects», *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- BECKER, B.E. y HUSELID, M.A. [1998]: «High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications», en FERRIS, G.R. (ed), *Research in Personnel and Human Resources*, 16, Stamford, CT: JAI Press, págs. 53-101.



- BENTLER, P.M. [1995]: *EQS structural equations program manual*, Encino, CA: Multivariate Software Inc. (<http://www.mvsoft.com>).
- BHATTACHARYA, M., GIBSON, D.E. y 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.
- BOLLEN, K.A. [1989]: *Structural Equations with Latent Variables*. John Wiley & Sons, New-York.
- BORUCKI, C.C. y BURKE, M.J. [1999]: «An examination of service-related antecedents to retail store performance», *Journal of Organizational Behavior*, 20: 943-962.
- BOXALL, P. y PURCELL, J. [2000]: «Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?», *International Journal of Management Reviews*, 2(2): 183-203.
- BOXALL, P. [1999]: «Human resource strategy and industry-based competition: a conceptual framework and agenda for theoretical development», en P. WRIGHT, L. DYER, J. BOUDREAU, & G. MILKOVICH (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4, Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- BREU, K., HEMINGWAY, C. y STRATHERN, M. [2001]: «Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy», *Journal of Information Technology*, 17: 21-31.
- CAMPBELL, D.J. [2000]: «The proactive employee: managing workplace initiative», *Academy of Management Executive*, 14 (3): 52-66.
- CAPPELLI, P. y NEWMARK, D. [2004]: «External churning and internal flexibility: evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses», *Industrial Relations*, 43(1): 148-182.
- CHADWICK, C. y CAPPELLI, P. [1999]: «Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management», en P. WRIGHT, L. DYER, J. BOUDREAU, & G. MILKOVICH (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4, Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- CORDERY, J., SEVASTOS, P., MUELLER, W. y PARKER, S. [1993]: «Correlates of employee attitudes toward functional flexibility», *Human Relations*, 46 (6): 705-723.
- CRANT, J.M. [1995]: «The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents», *Journal of Applied Psychology*, 80: 532-537.
- DE SAÁ-PÉREZ, P. y GARCÍA-FALCÓN, J.M. [2002]: «A Resource-based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development», *International Journal of Human Resource Management*, 13 (1): 123-140.
- DELANEY, J.T. y 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, E.J. y DOTY, D.H. [1996]: «Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions». *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- DELERY, J.E. [1998]: «Issues of fit in strategic human resource management: implications for research», *Human Resource Management Review*, 8 (3): 289-309.
- DORENBOSCH, L., VAN VELDHoven, M. y POELL, R. [2005]: «All for one or one for all? two distinct concepts of internal consistency among human resource management practices», Paper presented at the Promovendi-Congress, University of Tilburg, The Netherlands.
- DUPUY, F. [1999]: *The Customer's Victory: From Corporation to Co-operation*, Bloomington: Indiana University Press.
- DYER, L. y 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. y SHAFER, R.A. [1999]: «From human resource strategy to organizational effectiveness: lessons from research on organizational agility», en P. WRIGHT, L. DYER, J. BOUDREAU, & G. MILKOVICH (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4, Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- [2002]: «Dynamic organizations: achieving marketplace and organizational agility with people», en R. PETERSON & E. MANNIX (Eds.), *Understanding the Dynamic Organization*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- EISENBERGER, R., FASOLO, P. y DAVIS-LAMASTRO, V. [1990]: «Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation», *Journal of Applied Psychology*, 75: 51-59.
- FARRELL, S. y HAKSTIAN, A.R. [2001]: «Improving salesforce performance: a meta-analytic investigation of the effectiveness and utility of personnel selection procedures and training interventions», *Psychology and Marketing*, 18 (3): 281-316.
- FEY, C.F., BJORKMAN, I. y PAVLOVSKAYA, A. [2000]: «The effect of human resource management practices on firm performance in Russia», *International Journal of Human Resource Management*, 11 (1): 1-18.
- FRESE, M., KRING, W., SOOSE, A. y 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. y RODEHUTH, M. [1998]: «Functional flexibility: merely reacting or acting strategically», *Employee Relations*, 20 (5): 504-523.
- GALLIE, D., FELSTEAD, A. y GREEN, F. [2001]: «Employer policies and organizational commitment in Britain, 1992-97», *Journal of Management Studies*, 38 (8): 1.081-1.101.

- GERHART, B., WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C. y 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.
- GUEST, D. [1987]: «Human resource management and industrial relations», *Journal of Management Studies*, 24: 503-521.
- GUTHRIE, J.P. [2001]: «High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand», *Academy of Management Journal*, 44 (1): 180-190.
- HELPHAT, C.E. y RAUBITSCHKE, R.S. [2000]: «Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products», *Strategic Management Journal*, 21: 961-979.
- HESKETH, B. y NEAL, A. [1999]: «Technology and performance», en D. ILGEN & E. PULAKOS (Eds.), *The changing nature of performance. Implications for staffing, motivation, and development*: 21-55. San Francisco: Jossey-Bass.
- HITT, M.A., KEATS, B.W. y DEMARIE, S.M. [1998]: «Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21.<sup>st</sup> century», *Academy of Management Executive*, 12 (4): 22-42.
- HOLMBECK, G.M. [1997]: «Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures», *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65: 699-710.
- HUSELID, M.A. y BECKER, B.E. [2000]: «Comment on 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: 835-854.
- HUSELID, M.A. [1995]: «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- HUSELID, M.A., JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. [1997]: «Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance», *Academy of Management Journal*, 40 (1): 171-188.
- JACKSON, S., SCHULER, R. y RIVERO, C. [1989]: «Organizational characteristics as predictors of personnel practices», *Personnel Psychology*, 42: 727-786.
- KELLIHER, C. y RILEY, M. [2003]: «Beyond efficiency: some by-products of functional flexibility», *The Service Industries Journal*, 23: 98-113.
- KIRKMAN, B.L. y ROSEN, B. [1999]: «Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment», *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74.
- KOCH, M.J. y MCGRATH, R.G. [1996]: «Improving labor productivity: human resource management policies do matter», *Strategic Management Journal*, 17: 335-354.

- LADO, A.A. y WILSON, M.C. [1994]: «Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective», *Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.
- LAM, S.S.K., SCHAUBROECK, J. y ARYEE, S. [2002]: «Relationships between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study», *Journal of Organizational Behavior*, 23: 1-18.
- LAW, K.S., WONG, C.S. y MOBLEY, W.H. [1998]: «Toward a taxonomy of multidimensional constructs», *Academy of Management Review*, 23 (4): 741-755.
- LEPAK, D., TAKEUCHI, R. y 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.
- LEPAK, D.P. y 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.
- [2002]: «Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations», *Journal of Management*, 28(4): 517-543.
- LIAO, H. y CHUANG, A. [2004]: «A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes», *Academy of Management Journal*, 47 (1): 41-58.
- MACDUFFIE, J. [1995]: «Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- MACDUFFIE, J.P. y KOCHAN, T.A. [1995]: «Do U.S. firms invest less in human resources? Training in the world auto industry», *Industrial Relations*, 34(2): 147-168.
- MATHEWS, J.A. [2002]: «A Resource-Based View of Schumpeterian Economic Dynamics», *Journal of Evolutionary Economics*, 12: 29-54.
- MAURER, T.J., WRENN, K.A., PIERCE, H.R., TROSS, S.A. y 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.
- MELIÁN-GONZÁLEZ, S. y VERANO-TACORANTE, D. [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.
- MILKOVICH, G. y NEWMAN, J. [1996]: *Compensation*, 5.<sup>th</sup> Edition, Irwin.
- MOLLEMAN, E. y SLOMP, J. [1999]: «Functional Flexibility and Team Performance», *International Journal of Production Research*, 37 (8): 1.837-1.858.

- MOYNIHAN, L.M., GARDNER, T.M., PARK, H.J. y WRIGHT, P.M. [2001]: «HR practices and customer satisfaction: the mediating link of commitment». *Working Paper* n.º 01-14, Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Cornell University.
- MUELLER, R.O. [1996]: *Basic Principles of Structural Equation Modeling. An Introduction to LISREL and EQS*. Springer Texts in Statistics, New York.
- MURPHY, K.R. [1999] «The challenge of staffing a postindustrial workplace», en A. HOWARD, (Ed.), *The Changing Nature of Work*: 295-324. San Francisco: Jossey-Bass.
- PARK, H.J., MITSUHASHI, H., FEY, C.F. y BJORKMAN, I. [2003]: «The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating role», *International Journal of Human Resource Management*, 14(8): 1.391-1.406.
- PARKER, S. [2000]: «From passive to proactive motivation: the importance of flexible role orientations and role breath self-efficacy», *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3): 447-469.
- PATERSON, J.M., GREEN, A. y 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.
- PAUL, A.K. y ANANTHARAMAN, R.N. [2003] «Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model», *International Journal of Human Resource Management*, 14 (7): 1.246-1.266.
- PENROSE, E.T. [1959]: *The Theory of Growth of the Firm*, London: Basil Blackwell.
- PETERAF, M.A. [1993]: «The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- PULAKOS, E.D., ARAD, S., DONOVAN, M.A. y PLONDON, 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. y HARLEY, B. [2000]: «Employees and high-performance work systems: testing inside the black box», *British Journal of Industrial Relations*, 38 (4): 501-531.
- REGO, A. e INGELMO, M. [2002] «Comportamientos de Ciudadanía Organizacional: Un Estudio de sus Antecedentes de Justicia», *Revista de Economía y Empresa*, 45: 89-108.
- RILEY, M. y 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.
- ROGG, K.L., SCHMIDT, D.B., SHULL, C. y SCHMIDT, N. [2001]: «Human resource practices, organization climate, and customer satisfaction», *Journal of Management*, 27 (4): 431-449.

- RÖNNMAR, M. (2004). «The managerial prerogative and the employee's duty to work: a comparative study of functional flexibility in working life», *International Journal of Human Resource Management*, 15(3): 451-458.
- ROSENBLATT, Z. e INBAL, B. [1999]: «Skill Flexibility among School Teachers: Operationalization and Organizational Implications», *Journal of Educational Administration*, 37: 345-366.
- SÁNCHEZ, R. [2004]: «Understanding Competence-based Management. Identifying and Managing Five Modes of Competence», *Journal of Business Research*, 57: 518-532.
- SCHUMACKER, R.E. y LOMAX, R.G. [1996]: *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey.
- SEIBERT, S.E., CRANT, J.M. y KRAIMER, M.L. [1999]: «Proactive personality and career success», *Journal of Applied Psychology*, 84: 416-427.
- SENGE, P.M. [1990]: *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- [1993]: «Transforming the practice of management», *Human Resource Development Quarterly*, 4: 5-32.
- SETTOON, R.P., BENNETT, N. y LIDEN, R.C. [1996]: «Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity», *Journal of Applied Psychology*, 81 (3): 219-227.
- SHAFFER, R.A., DYER, L., KITTY, J., AMOS, J. y ERICKSEN, G.A. [2001]: «Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: a case study», *Human Resource Management*, 40 (3): 197-211.
- SIMON, H.A. [1993]: «Altruism and economics», *American Economic Review*, 83: 156-161.
- SLATER, S.F. y OLSON, E.M. [2000]: «Strategy type and performance: the influence of sales force management», *Strategic Management Journal*, 21: 813-829.
- SNELL, S.A. y DEAN, J.W. [1992]: «Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective», *Academy of Management Journal*, 35 (3): 467-504.
- SPARROW, P. [1998]: «The pursuit of multiple and parallel organizational flexibilities: reconstituting jobs», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (1): 79-95.
- TAKEUCHI, R., MARINOVA, S.V., LEPACK, D.P. y MOON, H.K. [2004]: «Justice climate as a missing link for the relationship between high investment HRM systems and OCBS», *Paper presented at the Academy of Management Conference*, 2004.
- TSUI, A.S., PEARCE, J.L., PORTER, L.W. y TRIPOLI, A.M. [1997]: «Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?», *Academy of Management Journal*, 40 (5): 1.089-1.121.

- VALVERDE, M., TREGASKIS, O. y BREWSTER, C. [2000]: «Labor flexibility and firm performance», *International Advances in Economic Research*, 6: 649-661.
- VAN DAM, K. y THIERRY, H. [2000]: «Employee mobility in perspectiva: An overview of employee mobility research», *Gedrag & Organisatie*, 13: 29-49.
- VAN DEN BERG, P.T. y 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.
- VAN DEN BEUKEL, A.L. y MOLLEMAN, E. [1998]: «Multifunctionality: driving and constraining forces», *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 8 (4): 303-321.
- VANDENBERG, R.J., RICHARDSON, M.A. y EASTMAN, L.J. [1999]: «The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness», *Group and Organization Management*, 24 (3): 300-339.
- VERANO TACORANTE, D. y MELIÁN GONZÁLEZ, S. [2005]: «El Papel de la Incertidumbre y de la Propensión al Riesgo de la Fuerza de Ventas en el Éxito del Sistema de Control», *V International Workshop on Human Resources Management*, Sevilla.
- VERDÚ, A.J. [2002]: *Relación entre flexibilidad y desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva de la gestión de la calidad total*. Elche (Alicante): Ed. Universidad Miguel Hernández.
- VOLBERDA, H.W. [1998]: *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, New York: Oxford University Press.
- WERNERFELT, B. [1984]: «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- WHITENER, E.M. [2001]: «Do «high commitment» human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling», *Journal of Management*, 27 (5): 515-535.
- WOOD, S. y ALBANESE, M.T. [1995]: «Can we speak of a high commitment management on the shop floor?», *Journal of Management Studies*, 32 (2): 215-247.
- WOOD, S. [1996]: «High commitment management and payment systems», *Journal of Management Studies*, 33(1): 53-77.
- WRIGHT, P. y GARDNER, T. [2003]: «Theoretical and empirical challenges in studying the HR practice-firm performance relationship», en D. HOLMAN, T.D WALL, C.W. CLEGG, P. SPARROW, & A. HOWARD (Eds.), *The new workplace. A guide to the human impact of modern working practices*, West Sussex: John Wiley and Sons, Ltd.
- WRIGHT, P.M. y SNELL, S.A. [1998]: «Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management», *Academy of Management Review*, 23: 756-772.
- WRIGHT, P.M. [2003]: «Next generation SHRM research: from covariation to causation», *Working Paper*, n.º 03-01. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Cornell University.

- WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C. y MCWILLIAMS, A. [1994]: «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective», *International Journal of Human Resource Management*, 5: 301-326.
- WRIGHT, P.M., SMART, D.L. y MCMAHAN, G.C. [1995]: «Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams», *Academy of Management Journal*, 38 (4): 1.052-1.074.
- YOUNDT, M.A. y SNELL, S.A. [2004]: «Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance», *Journal of Managerial Issues*, XVI (3): 337-360.
- YOUNDT, M.A., SNELL, S.A., DEAN, J.W., y LEPAK, D.P. [1996]: «Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance», *Academy of Management Journal*, 39 (4): 836-866.