

El efecto de las demandas y recursos laborales en el rendimiento de los mandos intermedios en la gestión de los recursos humanos

Alejandro Salvador Gómez

Personal investigador. Universitat Jaume I

Juan Carlos Bou Llusar

Catedrático de Universidad. Universitat Jaume I

Inmaculada Beltrán Martín

Titular de Universidad. Universitat Jaume I

Este trabajo ha obtenido un accésit del **Premio Estudios Financieros 2020** en la modalidad de **Recursos Humanos**.

El jurado ha estado compuesto por: don Manuel Fernández Ríos, doña Eva Cifre Gallego, don Antonio Ortega Parra, doña Vanesa Pérez Torres, don José Ramos López, don Alfredo Rodríguez Muñoz y doña Raquel Sanz Valle.

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

Extracto

La transferencia de las prácticas de recursos humanos (RR.HH.) implica que los mandos intermedios (MI) juegan un papel crítico en la implementación de la gestión de recursos humanos (GRH). Dada su importancia, la literatura previa trata de identificar aquellos factores que obstaculizan el rendimiento de los MI en tareas de RR.HH. y aquellos que lo promueven. El objetivo de este trabajo es doble. Primero, basándonos en la teoría de demandas y recursos laborales, examinamos la relativa contribución de los factores que obstaculizan (sobrecarga, ambigüedad y conflicto de rol) y mejoran (formación, instrumentos e incentivos vinculados a metas de RR.HH.) el rendimiento de los MI en tareas de RR.HH. Segundo, analizamos el papel mediador de la habilidad, la motivación y la oportunidad para participar en la GRH percibida por los MI. Sobre una muestra de 103 empresas españolas, la información que obtenemos mediante un cuestionario dirigido al MI (director/a comercial o jefes/as de venta) y al director/a de RR.HH. revela que la ambigüedad de rol en los MI obstaculiza su rendimiento y que, en cambio, los recursos laborales proporcionados por la organización tienen un efecto positivo. También encontramos que el efecto de la ambigüedad sobre el rendimiento de los MI está mediado por la habilidad y la oportunidad percibida. Finalmente se discuten implicaciones para la investigación y la práctica empresarial.

Palabras clave: mandos intermedios; demandas y recursos laborales; rendimiento en la gestión de recursos humanos; teoría AMO.

Fecha de entrada: 01-06-2020 / Fecha de aceptación: 18-09-2020

Cómo citar: Salvador Gómez, Alejandro; Bou Llusar, Juan Carlos y Beltrán Martín, Inmaculada. (2020). El efecto de las demandas y recursos laborales en el rendimiento de los mandos intermedios en la gestión de los recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 453, 233-270.



The impact of job demands and resources on the line managers' performance in HRM

Alejandro Salvador Gómez

Juan Carlos Bou Llusar

Inmaculada Beltrán Martín

Abstract

The process of devolving human resource (HR) practices now means that line managers (LMs) play a prominent role in their implementation. Given the significance of these actors, previous literature has identified a number of factors that either hinder (e. g., role ambiguity, role overload, and role conflict) or promote (e. g., training, HR instruments and incentives linked to HR goals) LMs' performance in HR tasks. The aim of this paper is twofold. First, drawing on the job demands-resources (JD-R) theory, our study examines the relative contribution of the hindering and enhancing factors of LMs' performance in HR tasks. Second, we analyse the mediator role of the ability, motivation and opportunity to participate perceived by LMs in HR tasks. Using data from a matched sample of 103 sales and HR managers of Spanish firms, our results reveal that role ambiguity perceived by LMs hinders their performance in HR tasks, whereas the job resources provided by the company have a positive effect on LMs' performance. We also found that the effect of role ambiguity on LMs' performance is mediated by their perceived ability and opportunity. Implications for research and practice are discussed.

Keywords: line managers; JD-R theory; HRM performance; HR devolution; AMO theory.

Citation: Salvador Gómez, Alejandro; Bou Llusar, Juan Carlos y Beltrán Martín, Inmaculada. (2020). The impact of job demands and resources on the line managers' performance in HRM. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 453, 233-270.



Sumario

1. Introducción
 2. Marco teórico e hipótesis
 - 2.1. Los efectos de las demandas y los recursos laborales en el rendimiento de los mandos intermedios en las tareas de recursos humanos
 - 2.1.1. El efecto de las demandas laborales en el rendimiento de los mandos intermedios en las tareas de recursos humanos
 - 2.1.2. El efecto de los recursos laborales en el rendimiento de los mandos intermedios en las tareas de recursos humanos
 - 2.2. El papel mediador de las habilidades, la motivación y las oportunidades de los mandos intermedios
 - 2.2.1. Las habilidades, la motivación y las oportunidades de los mandos intermedios median el efecto de las demandas laborales en su rendimiento en las tareas de recursos humanos
 - 2.2.2. Las habilidades, la motivación y las oportunidades de los mandos intermedios median el efecto de los recursos laborales en su desempeño en las tareas de recursos humanos
 3. Método
 - 3.1. Muestra y procedimiento de recogida de datos
 - 3.2. Medidas
 - 3.3. Procedimiento estadístico
 4. Resultados
 5. Discusión
 - 5.1. Implicaciones prácticas
 - 5.2. Limitaciones y futuras direcciones de investigación
- Referencias bibliográficas
- Apéndice

Nota: esta investigación ha sido apoyada por la Generalitat Valenciana, Conselleria de Educación, Cultura y Deporte (201352.01/1).

1. Introducción

En las últimas décadas, la investigación en el campo de la gestión de recursos humanos (GRH) ha demostrado ampliamente el efecto positivo que determinadas prácticas de RR. HH. tienen en el rendimiento empresarial (Combs *et al.*, 2006). No obstante, esta relación positiva depende del grado en que dichas prácticas se implementen eficazmente dentro de la empresa (Wright y Nishii, 2013). Es decir, no es suficiente con diseñar determinadas prácticas de RR. HH., sino que cobra una gran relevancia el modo por el cual dichas prácticas se ponen en funcionamiento (se implementan) dentro de la organización.

La literatura indica que la implementación eficaz de las prácticas de RR. HH. conduce a un mayor rendimiento en diversos resultados organizativos, tales como la calidad de los productos, cuotas de mercado, rendimiento financiero (Chow, 2012; Guest y Conway, 2011) o la satisfacción de los/las empleados/as (Khilji y Wang, 2006). En contraposición, una implementación ineficaz puede socavar estos efectos (Woodrow y Guest, 2014). Así pues, la habilidad en las organizaciones para implementar las prácticas de RR. HH. de forma correcta se considera una fuente de ventaja competitiva (Becker y Huselid, 2006). El modelo de proceso de la gestión estratégica de RR. HH. (Wright y Nishii, 2013) considera que la implementación de la GRH es un proceso a través del cual las políticas diseñadas por la organización son puestas en marcha diariamente en el plano operativo con el objetivo de influir positivamente en los comportamientos de los/las empleados/as. Esta perspectiva destaca, por tanto, el papel clave de los agentes responsables de implementar las prácticas de RR. HH.

Se ha observado que cada vez más organizaciones trasladan las funciones de gestión de personal propias del departamento de RR. HH. a otros grupos de interés con el objetivo de reducir costes o mejorar la velocidad y flexibilidad en la toma de decisiones (Perry y Kulik, 2008). Este proceso se ha denominado en el contexto anglosajón proceso de «transferencia», ya que las responsabilidades en el ámbito de los RR. HH. recaen en determinadas personas dentro de la empresa más allá del departamento de RR. HH. En un contexto de transferencia de RR. HH., los mandos intermedios (MI) (por ejemplo, jefes/as de enfermería, jefes/as de sección o jefes/as de equipo) son responsables de implementar las prácticas de RR. HH. (Evans, 2016; Pak y Kim, 2018). El grado de cumplimiento de los MI con respecto a las tareas y responsabilidades que se les encomiendan para con un conjunto de prácticas de RR. HH. determinará su rendimiento en la GRH (Alfes *et al.*, 2013). Por tanto, resulta crítico entender cuáles son los factores que, en realidad, influyen en el rendimiento de los MI en las tareas de RR. HH. (Op de Beeck *et al.*, 2018).

La literatura previa ha identificado un número de factores que pueden influir en el rendimiento de los MI en sus tareas de RR.HH. Por una parte, identificamos una corriente de investigación centrada en estudiar aquellos factores que pueden obstaculizar el rendimiento de los MI. Estos factores son las demandas laborales y abarcan variables tales como la ambigüedad de rol, la sobrecarga de rol y el conflicto de rol (Evans, 2016; Gilbert *et al.*, 2011). Por otra parte, también identificamos otro conjunto de autores y autoras que proponen que las propias empresas, a través de diferentes iniciativas, denominadas «recursos laborales» (por ejemplo, formación, herramientas, directrices de GRH e incentivos vinculados a metas de RR.HH.), pueden mejorar el rendimiento de los MI en sus tareas de RR.HH. (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Trullen *et al.*, 2016). Sin embargo, observamos que apenas existen estudios que analicen de forma conjunta la contribución de estos dos tipos de factores sobre el rendimiento de los MI en tareas de RR.HH. Dado que estos factores pueden incrementar o reducir el rendimiento de los MI, consideramos que su análisis de forma separada ignora las posibles sinergias entre los mismos.

Con base en la teoría de las demandas y recursos laborales (Demerouti *et al.*, 2001), utilizada frecuentemente para explicar el rendimiento en el puesto de las personas (Bakker y Bal, 2010; Gilboa *et al.*, 2008), desarrollamos nuestro primer objetivo de estudio, en el cual planteamos un modelo con el fin de analizar en qué medida, y de forma conjunta, los factores facilitadores (recursos laborales) como obstaculizadores (demandas laborales) afectan al rendimiento de los MI.

Segundo, con el objetivo de avanzar en la investigación sobre la teoría de demandas y recursos, incluimos las habilidades, la motivación y oportunidad de los MI (en adelante AMO por sus siglas en inglés) como variables que median la relación entre demandas, recursos y el rendimiento de los MI. Con ello respondemos al llamamiento de literatura anterior que insta en superar la visión limitada de los mecanismos mediadores que operan entre demandas, recursos y resultados individuales (Schaufeli y Taris, 2014). El modelo AMO (Appelbaum *et al.*, 2000) ha sido ampliamente estudiado como un antecedente directo del rendimiento individual (Gilbert *et al.*, 2015). Al analizar el papel mediador de AMO en la relación planteada, abordamos la propuesta de Trullen *et al.* (2016) en la cual se indica que algunos recursos laborales pueden tener un efecto sobre el rendimiento de los MI a través de varios factores AMO simultáneamente. De forma similar, explorando este papel mediador de AMO, respondemos a la llamada de Evans (2016) que sugirió que sería interesante ofrecer una visión más profunda del efecto de las demandas laborales sobre el rendimiento de los MI en combinación con AMO.

El estudio está estructurado de la siguiente manera. La segunda sección describe los antecedentes teóricos y las principales hipótesis planteadas. La tercera sección presenta el método utilizado para probar las hipótesis y la cuarta sección explica los resultados de la investigación. Para concluir, se discuten las principales contribuciones y las implicaciones prácticas que se derivan de este estudio.

2. Marco teórico e hipótesis

La investigación de la GRH proporciona evidencia empírica de la existencia de estrategias de transferencia de RR.HH. hacia los MI (McGovern *et al.*, 1997). En su revisión sistemática de la literatura, Townsend y Hutchinson (2017) identificaron una tendencia general en diversos países hacia el incremento de la responsabilidad de los MI en cuanto a las actividades de gestión de personal, como reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación del rendimiento y compensación (por ejemplo, Hutchinson y Purcell, 2010; Larsen y Brewster, 2003; Perry y Kulik, 2008). Este incremento de implicación en la GRH hace que los MI sean responsables de la ejecución y comunicación de las políticas y prácticas de RR.HH. a los/las empleados/as a través de sus comportamientos y acciones (Townsend y Hutchinson, 2017). Por tanto, su papel es crítico en la implementación de la GRH.

Los estudios que se centran en analizar este papel de los MI en los procesos de implementación de la GRH identifican algunos factores que afectan en cierta medida a su fracaso o éxito. Por una parte, Hall y Torrington (1998) enfatizan en las dificultades o barreras que deben superar o hacer frente los MI para llevar a cabo la correcta ejecución de sus tareas de RR.HH. De forma concreta, se señala que la transferencia de las responsabilidades de RR.HH. a los MI se realiza frecuentemente con cierta falta de claridad, que esta transferencia propicia conflictos entre las tareas operacionales y las de RR.HH., y, que, a su vez, la carga de trabajo diario de los MI se ve incrementada. Estos factores han sido identificados como obstáculos para el rendimiento de los MI en las tareas de RR.HH. (Evans, 2016; Gilbert *et al.*, 2011). Por otro lado, otra parte de la doctrina se centra en aquellos factores que ayudan al proceso de implementación de la GRH llevado a cabo por los MI. Estos factores provienen de las acciones propuestas por las empresas para favorecer la eficaz implementación de las prácticas de RR.HH. (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015; Trullen *et al.*, 2016), denominados como «factores facilitadores». Sin embargo, la falta de pruebas empíricas sobre la contribución relativa de estos dos conjuntos de factores en el rendimiento de los MI, y la posible relación sinérgica entre ellos, revela la necesidad de seguir avanzando en esta línea de investigación. En este sentido, la teoría de demandas y recursos laborales (JD-R; Demerouti *et al.*, 2001) puede considerarse un marco adecuado para analizar conjuntamente los factores facilitadores y obstaculizadores propuestos en investigaciones anteriores.

2.1. Los efectos de las demandas y los recursos laborales en el rendimiento de los mandos intermedios en las tareas de recursos humanos

De acuerdo con la teoría de demandas y recursos laborales, las características del puesto de trabajo que tienen una influencia en el rendimiento individual pueden ser clasificadas en dos categorías diferentes. Primero, Bakker y Demerouti (2007) definen las «demandas laborales» como aquellos aspectos sociales, psicológicos, físicos u organizativos que requieren

tiempo y esfuerzo por parte de la persona. Este constructo comprende tanto demandas cualitativas como cuantitativas. Las demandas cuantitativas son aquellas que requieren mayores esfuerzos por parte de la persona, como, por ejemplo, mayor carga de trabajo, mientras que las demandas cualitativas son aquellas asociadas con ambigüedades y conflictos respecto a las obligaciones incluidas en el puesto (Janssen, 2001). Altas demandas laborales desencadenan un proceso de deterioro energético que se ve reflejado en estados individuales de ansiedad, insatisfacción o tensión, sugiriendo, por tanto, una relación negativa entre las demandas laborales y el rendimiento laboral individual (Gilboa *et al.*, 2008). Por ejemplo, las demandas laborales pueden desviar la atención de una persona y socavar su capacidad para realizar tareas laborales (Jex, 1998); pueden provocar respuestas psicológicas involuntarias que interfieren con el rendimiento individual, y crear un contexto de sobrecarga de información que acorte la capacidad de atención de una persona y, por lo tanto, su desempeño laboral (Cohen, 1980).

En segundo lugar, Demerouti *et al.* (2001) definen los «recursos laborales» como:

[...] aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del trabajo con capacidad de: a) ser funcionales para alcanzar los objetivos del trabajo; b) reducir las demandas laborales junto con sus costes fisiológicos y psicológicos asociados; y c) estimular el crecimiento y el desarrollo personal» (p. 501).

Los recursos laborales son, por tanto, características organizativas que definen las relaciones interpersonales (apoyo de la empresa), la organización del trabajo (participación en la toma de decisiones) y acuerdos a nivel de tarea (autonomía e identidad) en la empresa. En este caso, se desencadena un proceso de compromiso por parte de la persona a la que se ha dotado de abundantes recursos laborales (Schaufeli y Taris, 2014). De acuerdo con la teoría del esfuerzo-recuperación (Meijman y Mülder, 1998), contextos de trabajo que proporcionan muchos recursos fomentan la disposición de las personas a dedicar esfuerzos y habilidades para cumplir con la tarea del trabajo. Por lo tanto, estos estados mentales positivos relacionados con el trabajo fomentan resultados organizativos positivos, como el compromiso y el rendimiento en la organización (Schaufeli y Taris, 2014). En lo que sigue, analizamos la influencia de las demandas y de los recursos laborales en el rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.

2.1.1. El efecto de las demandas laborales en el rendimiento de los mandos intermedios en las tareas de recursos humanos

Las demandas laborales son aspectos negativos del trabajo que conducen a bajos niveles de rendimiento laboral individual a través de un proceso de deterioro energético (Gilboa *et al.*, 2008; Schaufeli y Taris, 2014). Siguiendo a Evans (2016) y Gilbert *et al.* (2011), las demandas laborales identificadas en el papel de RR. HH. de los MI son la sobrecarga de rol, la ambigüedad de rol y el conflicto de rol.

Primero, la sobrecarga de rol hace referencia a la incapacidad de cumplir eficazmente las tareas asignadas debido a las estrechas limitaciones de tiempo (Newton y Keenan, 1987). Evans (2016) observó que cuando los MI tuvieron que llevar a cabo evaluaciones del rendimiento, planes de desarrollo, programas de trabajo y otras tareas relacionadas con los RR.HH. de cada persona empleada a su cargo, así como sus tareas operacionales, no podían completar su trabajo sin prolongar su jornada laboral. Esas sobrecargas de trabajo producen estados emocionales deficientes en las personas (por ejemplo, agotamiento o agotamiento físico), que afectan negativamente a su rendimiento laboral (Bakker *et al.*, 2004). Por lo tanto, la sobrecarga de trabajo en un MI puede obstaculizar el rendimiento adecuado de sus funciones de RR.HH. (Evans, 2016; Hutchinson y Purcell, 2010; McGovern *et al.*, 1997).

En segundo lugar, la ambigüedad de rol se refiere a la incertidumbre o la falta de claridad sobre el papel de la persona (Kahn *et al.*, 1964). Los miembros de un sistema transmiten, explícita e implícitamente, sus expectativas sobre cómo deben comportarse los demás miembros. Cuando la comunicación está ausente o es deficiente, puede surgir la ambigüedad sobre su rol. La incertidumbre y la ambigüedad son características del trabajo de los MI (Hales, 2005), explicándose en gran medida por su papel de intermediarios: por un lado, son responsables de la gestión de su personal y, a su vez, también son personas empleadas gestionadas por la empresa a la que pertenecen (Townsend y Hutchinson, 2017). En muchos casos, la transferencia de las tareas de RR.HH. se produce sin una comunicación clara y precisa sobre lo que hay que hacer. Esto conduce a situaciones en las que varios MI de la misma empresa llevan a cabo prácticas de RR.HH. de diferentes maneras (Bos-Nehles *et al.*, 2013), lo que da lugar a discrepancias entre la alta dirección y el personal directivo de nivel medio acerca de las expectativas y percepciones de las responsabilidades y la carga de trabajo de los MI (Hutchinson y Purcell, 2010). En otros casos, surgen discrepancias entre los MI y el departamento de RR.HH., porque no se especifica claramente el grado de responsabilidad compartida de cada práctica de RR.HH. (Gollan, 2012). En el trabajo de Evans (2016) se informa de la ambigüedad producida en la aplicación de una política de RR.HH. debido a la falta de una comunicación clara y precisa. Específicamente, se esperaba que esta política de RR.HH. impulsara la flexibilidad laboral a través de la contratación, sin embargo, no se estableció claramente si los MI tenían que dar prioridad a la contratación de trabajadores/as temporales sobre los trabajadores/as permanentes. En resumen, la incertidumbre percibida por los MI acerca de lo que la empresa espera de ellos puede conducir a situaciones de inseguridad emocional (Armstrong, 2001). La presencia de ambigüedad de rol se vincula con estados negativos en las personas tales como bajos niveles de satisfacción laboral o alta tensión laboral (Jackson y Schuler, 1985).

Finalmente, una tercera demanda laboral es el conflicto de rol, el cual se entiende como «el grado por el que una persona experimenta presiones dentro de un rol que son incompatibles con las presiones que surgen dentro de otro rol diferente» (Kopelman *et al.*, 1983, p. 201). El trabajo de los MI conlleva constantes presiones y conflictos que se ven incrementados por la transferencia de los RR.HH. (Child y Partridge, 1982). Dada su posición como intermediarios en la empresa, los MI pueden experimentar expectativas conflictivas en el

rendimiento de su papel. Por ejemplo, la empresa espera que sean la voz de la dirección, mientras que los/las empleados/as esperan que sean firmes defensores de sus intereses (Boxall y Purcell, 2016). Las empresas exigen a los MI que equilibren los presupuestos y mantengan el número de personal y, al mismo tiempo, que preserven la alta moral de los/las empleados/as, lo que da lugar a un evidente conflicto de rol (Hutchinson y Purcell, 2010). Además, en su papel de implementadores/as de prácticas de RR.HH., también se espera que sean expertos/as técnicos, coordinadores/as, líderes y facilitadores/as de la innovación o el cambio. Dada la diversidad de funciones, el cumplimiento de una expectativa puede impedir que los MI cumplan otro requisito derivado de una función diferente, provocando así sentimientos de conflicto de rol (Evans, 2016) Por ejemplo, Evans (2016) ilustra cómo algunos MI consideran que el cumplimiento de su función de RR.HH. interfiere en el logro de sus objetivos individuales y empresariales, concretamente en lo que respecta a la gestión del tiempo, lo que a menudo les lleva a dejar de lado las tareas de RR.HH. Las personas perciben este conflicto de rol como una amenaza potencial para su crecimiento personal y para el logro de sus objetivos, lo que conduce a actitudes y emociones negativas (Boswell *et al.*, 2004). Este tipo de conflicto está vinculado con la presencia de agotamiento en las personas (Lee y Ashforth, 1996), y niveles más bajos de compromiso organizativo (Crawford *et al.*, 2010) y de bienestar (Tubre y Collins, 2000).

Por lo tanto, teniendo en cuenta la argumentación teórica anterior, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: «La percepción de demandas laborales por los MI (sobrecarga, ambigüedad y conflicto de rol) tendrá un efecto negativo en su rendimiento en las tareas de RR.HH.».

2.1.2. El efecto de los recursos laborales en el rendimiento de los mandos intermedios en las tareas de recursos humanos

Los recursos laborales son aspectos positivos del trabajo, que conducen a altos niveles de rendimiento laboral individual a través de un proceso de compromiso (Schaufeli y Taris, 2014). Siguiendo a Bos-Nehles *et al.* (2013) y Trullen *et al.* (2016), los recursos laborales identificados en la función de RR.HH. de los MI son la formación en materia de RR.HH., los instrumentos de RR.HH. y los incentivos vinculados a los objetivos de RR.HH. En lo que sigue, analizamos el efecto directo de estos factores en el rendimiento de los MI en la GRH.

Primero, una parte de la doctrina señala que la formación es un importante recurso laboral para las personas. La formación no solo prepara a las personas empleadas para hacer frente a tareas exigentes, sino que también fomenta un alto compromiso con su organización (Crawford *et al.*, 2010). Las personas perciben las actividades de capacitación como un indicio de su valor dentro de la empresa. A su vez, sienten una responsabilidad recíproca de devolver esta inversión, lo que da lugar a comportamientos deseados como, por

ejemplo, un mejor rendimiento (Gould-Williams y Davies, 2005). En el contexto de la transferencia de RR.HH., la formación sistemática en tareas de RR.HH. también se considera un recurso clave, ya que ayuda a los MI a desempeñar su función de RR.HH. de manera adecuada (Perry y Kulik, 2008) y a evitar que cometan graves errores a largo plazo (Marchington y Wilkinson, 2002). Además, la formación permite a los MI comprender claramente los objetivos de RR.HH. y les proporciona las herramientas necesarias para gestionar los conflictos entre su personal, lo que a su vez mejora el rendimiento de los MI en prácticas específicas de RR.HH. (Bainbridge, 2015). Por ejemplo, Zhu *et al.* (2008) encontraron que había una relación positiva entre aquellos MI que estaban formados en tareas de RR.HH. con una mayor eficacia organizativa. Además, Townsend (2013) demostró que un programa de formación específico permitió a los MI reducir las quejas de 64 a 3, en 3 años consecutivos. En segundo lugar, la realización de cualquier tarea requiere a menudo que las personas a las que se les confía su ejecución tengan acceso a información y conocimientos específicos, que, una vez interpretados, son significativos para el desempeño eficaz del trabajo (Weick, 1969). Como indican Bacharach y Bamberger (1995), esta información y conocimiento «puede incluir instrucciones y directrices generales sobre cómo se espera que se realice el trabajo o cómo se toman decisiones específicas» (p. 85). En el contexto de transferencia de RR.HH., este tipo de recursos o instrumentos de RR.HH. incluyen manuales, directrices, descripciones detalladas de las prácticas de RR.HH., directrices para llevarlas a cabo adecuadamente y procedimientos fáciles de utilizar adaptados a prácticas específicas (Trullen *et al.*, 2016). La dotación de instrumentos de RR.HH. hace que el proceso de decisión sea más accesible para los MI y también les ayuda a aplicar las prácticas de RR.HH. de forma coherente (Conway y Monks, 2010). De hecho, este recurso se ha relacionado con el aumento del rendimiento de los MI en la GRH (Bos-Nehles *et al.*, 2013).

Por último, las personas que se esfuerzan en el lugar de trabajo esperan recibir a cambio una recompensa por parte de la organización, ya sea en forma de dinero (por ejemplo, salarios), reconocimiento (por ejemplo, respeto y apoyo) u oportunidades de trabajo/seguridad (por ejemplo, promoción) (De Jonge *et al.*, 1999). Cuando perciben recompensas que son justas y cumplen con sus expectativas, a su vez, su satisfacción (Kalleberg, 1977), compromiso (Malhotra *et al.*, 2007) y rendimiento mejoran (Garbers y Konradt, 2014). En el contexto de la transferencia de RR.HH., se hace hincapié en la dotación de incentivos vinculados a los objetivos de los RR.HH. como factor estimulante del rendimiento de los MI en tareas de RR.HH. (Whittaker y Marchington, 2003). Ejemplos de estos incentivos son aquellos basados en el desempeño o en la incorporación de tareas de RR.HH. a su diseño de trabajo (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Sikora y Ferris, 2014). Se considera que este recurso no solo es un complemento ideal para el uso de la formación (Pak y Kim, 2018), sino también como un factor importante que fomenta un desempeño adecuado y continuado a lo largo del tiempo. Por ejemplo, Trullen *et al.* (2016) consideran que el reconocimiento del buen rendimiento de los MI en las tareas de GRH frente a su personal los alienta a mantener el mismo nivel de rendimiento.

Por lo tanto, sobre la base de lo anterior, se propone nuestra segunda hipótesis:

Hipótesis 2: «La dotación de recursos laborales por parte de la empresa (formación, instrumentos e incentivos vinculados a metas de RR. HH.) tendrá un efecto positivo en el rendimiento de los MI en sus tareas de RR. HH.».

2.2. El papel mediador de las habilidades, la motivación y las oportunidades de los mandos intermedios

El modelo de demandas y recursos laborales se ha aplicado de forma recurrente para analizar la influencia que tienen estos dos grupos de características del puesto en resultados individuales en una amplia variedad de entornos de trabajo (Schaufeli y Taris, 2014). Sin embargo, sigue habiendo cierto desconocimiento sobre los mecanismos subyacentes que conducen tanto al efecto negativo de las demandas laborales en el rendimiento individual (por ejemplo, estados emocionales deficientes, inseguridad, pérdida de confianza en sí mismo, baja satisfacción, tensiones laborales), como al efecto positivo de los recursos laborales en el desempeño individual (por ejemplo, compromiso, estímulo, voluntad). Como señalan Bakker y Demerouti (2016) y Schaufeli y Taris (2014), se necesitan marcos teóricos adicionales para explicar mejor las asociaciones entre las demandas de trabajo, los recursos y los resultados individuales.

Dado que nuestro estudio tiene como objetivo explicar el rendimiento de los MI en las tareas de RR. HH., ampliamos la investigación actual incluyendo la habilidad, la motivación y la oportunidad de los MI de participar como mecanismos de mediación en la relación entre las demandas laborales y los recursos sobre el desempeño individual. El modelo AMO (Jiang *et al.*, 2013) se ha utilizado ampliamente para explicar el rendimiento individual y, en particular, para analizar el papel de los MI en las tareas de RR. HH. (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015; Kellner *et al.*, 2016; Trullen *et al.*, 2016; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Según esta teoría, el rendimiento laboral está determinado por el grado de habilidades (A), la motivación (M) y la oportunidad de participar (O) que tienen las personas (Appelbaum *et al.*, 2000).

La dimensión de la habilidad (A) se refiere a las capacidades de las personas empleadas para realizar sus tareas laborales (Jiang *et al.*, 2013) asemejándose al constructo de autoeficacia (Knies y Leising, 2014). Desde las premisas de la teoría del capital humano (por ejemplo, Chang y Chen, 2011), las habilidades y competencias de las personas empleadas afectan a la productividad del trabajo. La habilidad se relaciona con el rendimiento, principalmente por un mayor conocimiento del trabajo, de tal manera que las personas trabajadoras con grandes habilidades tienden a rendir mejor porque son más capaces de adquirir y aplicar conocimientos pertinentes para el trabajo que aquellas con niveles de capacidad más bajos (Van Iddekinge *et al.*, 2017). Estudios empíricos anteriores respaldan la relevancia de la habilidad del personal a la hora de aumentar su rendimiento laboral (Liao *et al.*, 2009). También se ha demostrado la relevancia de las habilidades en el rendimiento de los MI (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015; Kellner *et al.*, 2016).

La dimensión de la motivación (M) incluye aquellas actitudes individuales relacionadas con la disposición de las personas empleadas a invertir esfuerzos en el trabajo (Jiang *et al.*, 2013). En términos generales, la motivación puede definirse como «una fuerza inobservable que dirige, dinamiza y sostiene el comportamiento» (Diefendorff y Chandler, 2011, p. 66). De esta forma, mientras que el componente (A) hace hincapié en las habilidades de las personas empleadas para desempeñar el trabajo, el componente (M) se refiere al grado de inclinación de las personas en utilizar esas capacidades (Liao *et al.*, 2009). Estudios como los de Rich *et al.* (2010) sugieren que la productividad de las personas empleadas depende de su disposición a utilizar sus capacidades en el trabajo, y demuestran la relevancia de la motivación de dichas personas empleadas para aumentar su rendimiento laboral. La motivación de los/las empleados/as conlleva a comportamientos laborales deseados y a esfuerzos discrecionales que contribuyen en los resultados operacionales (Jiang, Lepak, Hu *et al.*, 2012). En cuanto al papel de los MI en la GRH, Van Waeyenberg y Decramer (2018) muestran que el factor de motivación fue útil para predecir el rendimiento de los MI en la aplicación de las prácticas de gestión del desempeño.

Por último, la dimensión de las oportunidades (O) «refleja los medios a través de los cuales las habilidades y los esfuerzos de las personas empleadas pueden convertirse en resultados» (Jiang *et al.*, 2013, p. 1.463). En otras palabras, refleja las posibilidades de dichas personas de desplegar sus aptitudes en sus puestos de trabajo y contribuir al éxito de la empresa (Ehrnrooth y Björkman, 2012). Otra parte de la doctrina también ha demostrado que las oportunidades de desempeño influyen en el rendimiento de los/las empleados/as (por ejemplo, Aryee *et al.*, 2012). El razonamiento que subyace a este hecho es que el rendimiento de los/las empleados/as está influenciado por el grado en que los/las trabajadores/as son capaces de aprovechar sus habilidades laborales (Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Por lo tanto, las personas empleadas no solo deben ser capaces y estar motivadas en el trabajo, sino que también deben tener la oportunidad de hacerlo para aumentar su contribución (Jiang, Lepak, Han *et al.*, 2012). En este sentido, Trullen *et al.* (2016) revelan formas de dar a los MI la oportunidad de mejorar su desempeño en la GRH, mientras que Van Waeyenberg y Decramer (2018) demuestran la importancia del factor oportunidad en la ejecución de prácticas de gestión del desempeño.

En los siguientes subepígrafes, exploramos el papel intermedio de AMO en los MI en la relación entre las demandas, los recursos laborales y el rendimiento de los MI en tareas de RR.HH.

2.2.1. Las habilidades, la motivación y las oportunidades de los mandos intermedios median el efecto de las demandas laborales en su rendimiento en las tareas de recursos humanos

Más allá del efecto negativo de las demandas laborales en los estados emocionales de las personas empleadas, varios autores y autoras sugieren que las demandas tienen una

influencia negativa en los componentes AMO de las personas (LePine *et al.*, 2004). En primer lugar, en lo que respecta a las habilidades, parece que la sobrecarga de funciones puede disminuir el rendimiento de los MI en las tareas de RR.HH. Por ejemplo, en el estudio de Evans (2016) un MI describe que le resulta imposible encontrar tiempo para realizar su trabajo tal y como le gustaría porque es responsable de demasiados trabajadores/as y tareas. Bos-Nehles *et al.* (2013) muestran que la combinación de las tareas de gestión de personal y sus propias tareas operativas pueden llevar a los MI a sentirse incapaces de llevar a cabo sus tareas de RR.HH.

Del mismo modo, la ambigüedad de sus funciones y el conocimiento insuficiente de la política de RR.HH. y de su papel en ella puede hacer que los MI perciban que no tienen la habilidad necesaria para llevar a cabo las prácticas de RR.HH. (Gilbert *et al.*, 2015). Por ejemplo, Woodrow y Guest (2014) señalan que algunos MI reciben mensajes contradictorios sobre la aplicación de las políticas, evidenciando incoherencias entre las indicaciones de la política formal y las decisiones de la alta dirección. Esta situación puede derivar en que los MI pierdan la confianza en sí mismos en cuanto a la realización de tareas de GRH (Armstrong, 2001).

Además, el conflicto de rol también puede disminuir la capacidad de los MI para llevar a cabo la GRH. Basándose de nuevo en la investigación de Evans (2016), un MI informa de que, aunque es consciente de la importancia del equilibrio entre el trabajo y la vida privada, las evaluaciones, la formación y, en definitiva, la realización de estas prácticas de RR.HH. interfiere directamente en sus objetivos personales, limitando así su capacidad. En vista de lo anterior, y considerando los argumentos que justifican la influencia de AMO en el desempeño de los MI en las tareas de RR.HH., proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: «La habilidad percibida de los MI mediará el efecto negativo de las demandas laborales (conflicto de roles, sobrecarga de roles y ambigüedad de roles) sobre su desempeño en las tareas de RR.HH., y el efecto indirecto será negativo».

En segundo lugar, según Lepine *et al.* (2005), las demandas laborales deberían estar relacionadas con bajos niveles de motivación individual, ya que las personas que se enfrentan a grandes demandas laborales es probable que concluyan que el esfuerzo que les supone satisfacerlas no es razonable. Por ejemplo, Kellner *et al.* (2016) señalan que la falta de tiempo debido a la sobrecarga de funciones puede repercutir negativamente en la motivación de los MI para realizar tareas de GRH. Evans (2016) también muestra que, cuando los MI perciben conflictos entre sus funciones operativas y de RR.HH., su motivación disminuye y están menos comprometidos con estas funciones de gestión de personal. Por otra parte, cuando las personas perciben ambigüedad de rol en su trabajo optan por reducir sus esfuerzos cuando surgen dificultades (Kahn *et al.*, 1964); por lo tanto, se espera que disminuya su sentido de responsabilidad y compromiso con los resultados. A la luz de lo anterior, dado que los MI suelen experimentar ambigüedad en sus tareas de GRH (Hales, 2005), es razonable esperar que su motivación disminuya si hay una falta de claridad en torno a estas tareas. Sobre esta base, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: «La motivación de los MI en materia de RR. HH. media el efecto negativo de las demandas laborales (conflicto, sobrecarga y ambigüedad de rol) en su desempeño en las tareas de RR. HH., y el efecto indirecto será negativo».

Finalmente, en lo que respecta a la oportunidad, la literatura identifica la sobrecarga de funciones como un obstáculo importante que con frecuencia debe hacer frente el MI. Tratar con demasiadas tareas operativas a corto plazo impide a los MI dedicar el tiempo necesario para completar las tareas a largo plazo, como el desarrollo del personal (Hutchinson y Purcell, 2010). Por otro lado, las estrategias de transferencia de RR. HH. están vinculadas al conflicto de rol en los MI, es decir, a las incompatibilidades con otros roles organizativos (Caldwell, 2003). Según Van Waeyenberg y Decramer (2018), el conflicto de rol indica que los MI carecen de la oportunidad necesaria para desempeñar su función de RR. HH. En este caso, incluso cuando los MI tienen el tiempo necesario para completar sus tareas, si su propio trabajo interfiere con su función operativa, tienen menos oportunidades de expresarse en las tareas de RR. HH. Por último, Bos-Nehles *et al.* (2013) afirman que las organizaciones deberían eliminar toda la ambigüedad en el papel de los MI con el fin de crearles oportunidades. Las responsabilidades de RR. HH. no suelen ser lo suficientemente claras (Lowe, 1992), lo que impide a los MI desempeñar su función de RR. HH. de forma adecuada. Si no saben exactamente lo que deben hacer, no pueden expresarse ni ser proactivos en sus trabajos (Beltrán Martín y Bou Llusar, 2018). Teniendo en cuenta los puntos mencionados, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: «La oportunidad percibida por los MI media el efecto negativo de las demandas laborales (conflicto, sobrecarga y ambigüedad de rol) en su desempeño en las tareas de RR. HH., y el efecto indirecto será negativo».

2.2.2. Las habilidades, la motivación y las oportunidades de los mandos intermedios median el efecto de los recursos laborales en su desempeño en las tareas de recursos humanos

En el contexto específico del desempeño de la GRH por parte de los MI, el impacto positivo de los recursos laborales está asociado con la mejora de las habilidades de los MI (competencias necesarias para desempeñar adecuadamente las responsabilidades de los RR. HH.), la motivación (la voluntad de llevarlas a cabo) y las oportunidades (un contexto laboral que permite una acción y proporciona todos los medios necesarios para la auto-expresión) (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015; Trullen *et al.*, 2016). Según Trullen *et al.* (2016), «debemos considerar que un recurso laboral puede afectar simultáneamente a más de un componente AMO» (p. 467).

En primer lugar, con respecto a la habilidad, la formación sistemática en tareas de RR. HH. (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2011; Perry y Kulik, 2008; Trullen *et al.*, 2016) es una

de las maneras más destacadas de mejorar las habilidades y competencias de los MI. La formación permite a los MI comprender la política de RR.HH. diseñada por la empresa y, por tanto, ayudarle a la hora de llevarla a cabo de manera eficiente. Un claro ejemplo de ello se encuentra en el estudio de Trullen *et al.* (2016) en el que la formación previa impartida a los MI tuvo un impacto positivo en el sistema de retroalimentación de 180° que se introdujo posteriormente, ya que los MI sabían cómo realizar sus tareas y escuchar a los/las empleados/as. Los instrumentos de RR.HH., como las descripciones detalladas de las prácticas de RR.HH. (tanto su finalidad como directrices claras sobre su aplicación), son otra forma de mejorar las habilidades de gestión del personal de los MI (Trullen *et al.*, 2016). Los manuales, las políticas y los procedimientos claros son ejemplos de instrumentos de RR.HH., que informan a los MI sobre lo que exactamente se espera de las prácticas de RR.HH. y de cómo deben implementarse, mejorando así su capacidad para realizar adecuadamente las tareas de gestión de RR.HH. Además, la ausencia de descripciones detalladas de las prácticas de RR.HH. puede dar lugar a un bajo rendimiento de los MI en tareas de RR.HH. Esto queda bien ilustrado por Trullen *et al.* (2016), que muestran que la falta de directrices claras sobre cómo introducir un programa de sugerencias hizo que fracasara, porque los MI no sabían cómo aplicarlo diariamente. Por lo tanto, a la luz de lo anterior, proponemos que:

Hipótesis 6: «La habilidad percibida de los MI media el efecto positivo de los recursos laborales (formación, instrumentos e incentivos vinculados a metas de RR.HH.) en su rendimiento en tareas de RR.HH., y el efecto indirecto será positivo».

En segundo lugar, para mejorar la motivación de los MI y su voluntad de llevar a cabo correctamente las prácticas de RR.HH., las empresas utilizan incentivos vinculados a las actividades de RR.HH. (Bos-Nehles *et al.*, 2013). Ejemplos de incentivos que pueden promover la voluntad de los MI para llevar a cabo tareas de RR.HH. son: los incentivos basados en el desempeño, incluidas las bonificaciones vinculadas al uso de estas prácticas de RR.HH. en la organización (Sikora y Ferris, 2014); la selección y promoción de los MI según el desempeño de las tareas de RR.HH. (Gilbert *et al.*, 2011); la incorporación de tareas de RR.HH. en el diseño de sus puestos (Bos-Nehles *et al.*, 2006); y el reconocimiento de sus esfuerzos frente a su personal y otros agentes de la organización (Trullen *et al.*, 2016). La motivación también puede mejorarse proporcionando incentivos adecuados que animen a las personas a sentir que la empresa las trata de forma justa, lo que conduce a resultados positivos para la organización en términos de mejora del rendimiento del MI (Ur Rehman y Ahmad, 2015). Los recursos laborales como la formación sistemática y los instrumentos de RR.HH. también pueden aumentar la motivación de los MI, además de mejorar sus capacidades para realizar tareas de RR.HH. Estos recursos les dan la oportunidad de desarrollar sus carreras dentro de la empresa y de ampliar la variedad de tareas laborales, lo que a su vez estimula su motivación (White y Bryson, 2013); y también mejora su percepción de las prácticas de RR.HH. como válidas e instrumentales para el logro de la organización (Stanton *et al.*, 2010). Por lo tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7: «La motivación percibida de los MI media el efecto positivo de los recursos laborales (formación, instrumentos e incentivos vinculados a metas de RR. HH.) en su rendimiento en tareas de RR. HH., y el efecto indirecto será positivo».

Por último, las oportunidades de los MI también mejoran gracias al apoyo de la organización y del departamento de RR. HH., manifestándose en la provisión de formación, instrumentos de RR. HH. e incentivos institucionalizados. Por ejemplo, la formación y los instrumentos de RR. HH. permiten a los MI promover nuevos métodos de trabajo y asumir nuevas responsabilidades con el fin de aumentar la calidad de su trabajo y su contribución en la empresa (Pfeffer, 1998). A su vez, mediante los incentivos adecuados, las empresas generan la creencia entre los MI de que se recompensarán los mayores esfuerzos y la autonomía, con el resultado de que las personas muestran una mayor disposición a ser proactivas en su trabajo (Beltrán Martín y Bou Llusar, 2018). Por lo tanto, teniendo en cuenta la argumentación teórica anterior, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 8: «La oportunidad percibida de los MI media el efecto positivo de los recursos laborales (formación, instrumentos e incentivos vinculados a metas de RR. HH.) en su rendimiento en tareas de RR. HH., y el efecto indirecto será positivo».

3. Método

3.1. Muestra y procedimiento de recogida de datos

El trabajo de campo para este estudio se realizó sobre una muestra de empresas españolas seleccionadas al azar de la base de datos SABI (Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos) (Bureau van Dijk, 2013). La población objetivo (N = 10.156) fueron empresas de 50 o más empleados/as que operan en los sectores de manufactura y de servicios (seleccionadas utilizando la NACE Rev. 2 a nivel de 2 dígitos).

Estudios anteriores han demostrado que los/as directores/as comerciales desempeñan un papel importante en el proceso de transferencia de RR. HH., ya que a menudo asumen responsabilidades de RR. HH. como la contratación de personal, la capacitación, la motivación, la compensación y la evaluación del desempeño (Futrell, 1988; Honeycutt *et al.*, 1994).

En la selección de los sectores se han incluido entornos de venta variados. Por ejemplo, en el caso de la manufactura, comprendían sectores de alta tecnología (por ejemplo, la industria farmacéutica), de media-alta tecnología (por ejemplo, la fabricación de sustancias químicas y productos químicos), de media-baja tecnología (por ejemplo, la fabricación de productos de

caucho y plástico) y de baja tecnología (fabricación de textiles)¹. En cuanto a los sectores de servicios, incluimos actividades B2B (por ejemplo, comercio al por mayor) y B2C (por ejemplo, comercio al por menor). Seleccionamos una población multisectorial para cubrir los diferentes entornos de venta, ya que la unidad de análisis en este estudio es el departamento de ventas.

Los datos se obtuvieron a través de dos fuentes diferentes de cada empresa: la dirección de RR. HH. y la dirección comercial. La dirección de RR. HH. proporciona información sobre el nivel de dotación de recursos laborales (formación, instrumentos de RR. HH. e incentivos) que la empresa proporciona a su dirección comercial. Se preguntó a la dirección comercial sobre su desempeño en las tareas de RR. HH., y su percepción de ambigüedad, conflicto y sobrecarga de rol. La utilización de la información recogida a través de múltiples informantes en cada empresa evita el riesgo implícito de la varianza común del método que puede aparecer cuando un solo informante califica tanto las variables predictoras como las variables criterio (Podsakoff *et al.*, 2003). Se invitó a participar en el estudio a una muestra aleatoria de 975 empresas, y 103 respondieron a los cuestionarios de la dirección de RR. HH. y 103 a los de la dirección comercial.

3.2. Medidas

Todos los ítems utilizados en este estudio se midieron en una escala de Likert de 7 puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo). Las escalas figuran en el apéndice.

El desempeño de los MI en tareas de RR. HH. Nos basamos en una medida de autoevaluación para medir el desempeño de los MI en las tareas de RR. HH. (Op de Beeck *et al.*, 2018). Nuestra medida de desempeño es el resultado global de analizar su desempeño en las prácticas de RR. HH. comúnmente más devueltas (selección, formación, evaluación del rendimiento, compensación y diseño del trabajo). Utilizamos 4 ítems adaptados al contexto de RR. HH. de la escala original de Vandenberghe (2009). Un ítem utilizado es: «Creo que soy un buen MI en lo que respecta a las tareas de RR. HH.». Los estadísticos que evalúan la bondad del ajuste utilizados en el análisis factorial confirmatorio son buenos (χ^2 -SB = 3,96; df = 2; p = 0,14; CFI = 0,98; TLI = 0,97; RMSEA = 0,10).

Demandas y recursos laborales. Siguiendo a Demerouti *et al.* (2001), para evaluar las condiciones de trabajo consideramos las demandas de empleo y los recursos laborales que estaban comúnmente presentes en la función de RR. HH. de los MI. Las demandas laborales de sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol se evaluaron a través de los MI. La

¹ Seguimos la agregación de industrias manufactureras de acuerdo con la intensidad tecnológica y con base en la NACE Rev. 2 propuesta por Eurostat. Véase https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:High_tech_classification_of_manufacturing_industries.

sobrecarga de rol se midió utilizando la escala de 5 ítems desarrollada por Reilly (1982) y adaptada por Gilbert *et al.* (2011). El conflicto de rol se midió utilizando una escala de 5 ítems desarrollada por Rizzo *et al.* (1970) y adaptada por Bos-Nehles y Van Riemsdijk (2014). Por último, la escala de 4 ítems utilizada para medir la ambigüedad de rol también fue desarrollada por Rizzo *et al.* (1970), pero adaptada por Gilbert *et al.* (2011). Se realiza un análisis factorial confirmatorio de segundo orden, utilizando estas demandas como factores de primer orden. Este análisis mostró un ajuste adecuado (χ^2 -SB = 101,37; df = 75; p = 0,02; CFI = 0,93; TLI = 0,91; RMSEA = 0,06). Sin embargo, rechazamos el análisis conjunto de todas las demandas en un mismo factor de segundo orden, porque la ambigüedad de rol no tiene un peso estadísticamente significativo.

Los recursos laborales de los MI fueron evaluados por la dirección de RR. HH. En nuestro análisis, incluimos la formación de RR. HH., los instrumentos de RR. HH. y los incentivos vinculados a los objetivos de RR. HH. como recursos laborales. La formación de RR. HH. y los instrumentos de RR. HH. se midieron utilizando las escalas desarrolladas por Bos-Nehles y Van Riemsdijk (2014), que comprenden 2 y 3 ítems, respectivamente. Los incentivos vinculados a los objetivos de RR. HH. se midieron utilizando una escala de 5 ítems desarrollada por Gilbert *et al.* (2011). Tras excluir un elemento de los incentivos vinculados a los objetivos de RR. HH. para evitar problemas de independencia local, se realiza un análisis factorial confirmatorio de segundo orden para los recursos laborales que mostró excelentes resultados en los estadísticos de bondad de ajuste (χ^2 -SB = 31,55; df = 24; p = 0,14; CFI = 0,98; TLI = 0,97; RMSEA = 0,04).

Por último, también se estimó un modelo de medida general de demandas y recursos laborales, con dos factores de segundo orden correlacionados que representan las demandas (con la sobrecarga de funciones, el conflicto de funciones y la ambigüedad de funciones como factores de primer orden) y los recursos laborales (con la formación, los instrumentos y los incentivos como factores de primer orden), respectivamente. Los estadísticos en cuanto a su bondad de ajuste mostraron ser buenos (χ^2 = 259,074; df = 223; p = 0,000; CFI = 0,941; TLI = 0,933; RMSEA = 0,040). Las cargas factoriales de los factores de primer orden en los constructos de segundo orden eran significativas, excepto la ambigüedad de rol, tal y como se mencionó anteriormente. Por lo tanto, se utilizaron dos constructos en nuestro análisis para representar las demandas de trabajo. La primera, demandas desafiantes, que incluye la sobrecarga de rol y el conflicto de rol; y la segunda, la ambigüedad de rol. Esta distinción entre estas demandas está en línea con Coverman (1989), quien reconoció que el conflicto de rol y la sobrecarga de rol están estrechamente relacionados. Además, Crawford *et al.* (2010) señalaron que la ambigüedad de rol se reconoce claramente como una demanda de impedimento, pero algunas demandas de trabajo como la sobrecarga de rol también podrían considerarse un desafío para el individuo que las percibe. Por lo tanto, seguimos esta distinción.

Habilidades, motivación y oportunidades percibidas por el MI. Las habilidades de los MI en la GRH se midieron mediante una escala de autoeficacia de 5 ítems desarrollada por Schyns

y Von Collani (2002) y adaptada por Gilbert *et al.* (2015). El análisis factorial confirmatorio mostró un buen ajuste (χ^2 -SB=1,98; df = 5; p=0,85; CFI=1; TLI=1,03; RMSEA=0,00). La motivación se midió con la escala de motivación laboral intrínseca de 6 ítems de Warr *et al.* (1979). Después de eliminar 1 ítem² que produjo una carga no significativa, el AFC mostró un buen ajuste de los datos (χ^2 -SB = 6,98; df = 5; p = 0,22; CFI = 0,87; TLI = 0,74; RMSEA = 0,06). La oportunidad de participar se midió con 6 ítems basados en la escala ideada por Spreitzer (1996). Se eliminó 1 ítem de oportunidad para evitar problemas de dependencia local entre 2 ítems. El modelo final mostró un buen ajuste de los datos (χ^2 -SB = 6,11; df = 5; p = 0,29; CFI = 0,99; TLI = 0,99; RMSEA = 0,05). Por último, estimamos AFC con las habilidades, la motivación y la oportunidad como factores de primer orden correlacionados. Otro ítem de oportunidad que mostraba cargas factoriales cruzadas se excluyó del análisis. El modelo final mostró un ajuste adecuado a los datos (χ^2 -SB = 81,87; df = 74; p = 0,25; CFI = 0,97; TLI = 0,97; RMSEA = 0,03).

3.3. Procedimiento estadístico

Para comprobar las hipótesis de investigación planteadas utilizamos modelos de ecuaciones estructurales. Esta técnica de análisis tiene la capacidad de evaluar las relaciones entre variables latentes que no son directamente observables. Específicamente, se utilizaron los paquetes estadísticos de Stata (Stata Corp, 2017) y Mplus (Muthén y Muthén, 1998-2012). El método de estimación aplicado fue el de máxima probabilidad con errores estándar robustos para tener en cuenta las posibles desviaciones del supuesto de normalidad. Todos los valores de chi cuadrado que se muestran tanto en el modelo de medición como en el estructural corresponden a los estadísticos de bondad de ajuste de Satorra y Bentler (1994).

4. Resultados

Las correlaciones entre todos los constructos se muestran en la tabla 1. De acuerdo con nuestras predicciones, se observaron correlaciones significativas entre ellos. La habilidad, motivación y oportunidad de los MI y el desempeño en tareas de RR.HH. revelaron altas correlaciones. También observamos una correlación negativa entre la ambigüedad de rol y el desempeño de los MI en tareas de RR.HH. Observamos que la ambigüedad de rol y las variables AMO también están correlacionadas negativamente. Por lo demás, las otras demandas muestran poco impacto en las variables AMO y en el desempeño de los MI.

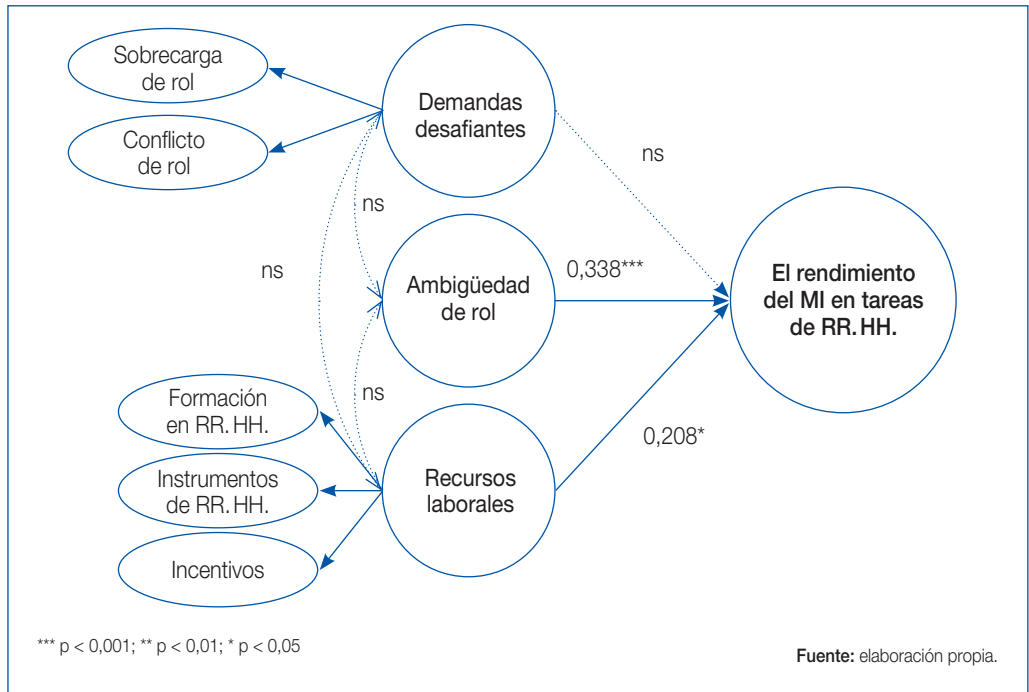
² Los ítems eliminados se identifican con un * en el apéndice.

Tabla 1. Matriz de correlaciones interconstructos

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Sobrecarga	1,00											
2. Conflicto	0,89	1,00										
3. Ambigüedad	0,15	0,14	1,00									
4. Demandas desafiantes	0,94	0,99	0,16	1,00								
5. Formación	-0,05	-0,12	-0,01	-0,11	1,00							
6. Instrumentos	-0,05	-0,10	0,05	-0,10	0,59	1,00						
7. Incentivos	-0,03	-0,06	0,07	-0,06	0,58	0,60	1,00					
8. Recursos laborales	-0,07	-0,13	0,06	-0,13	0,82	0,89	0,83	1,00				
9. Habilidad	-0,03	-0,07	-0,69	-0,07	0,03	0,05	0,01	0,05	1,00			
10. Motivación	0,03	0,06	-0,26	0,06	0,03	0,12	0,32	0,21	0,41	1,00		
11. Oportunidad	-0,08	-0,11	-0,50	-0,12	0,09	0,02	0,02	0,06	0,44	0,32	1,00	
12. Desempeño	-0,09	-0,14	-0,37	-0,14	0,15	0,22	0,08	0,23	0,60	0,34	0,43	1,00

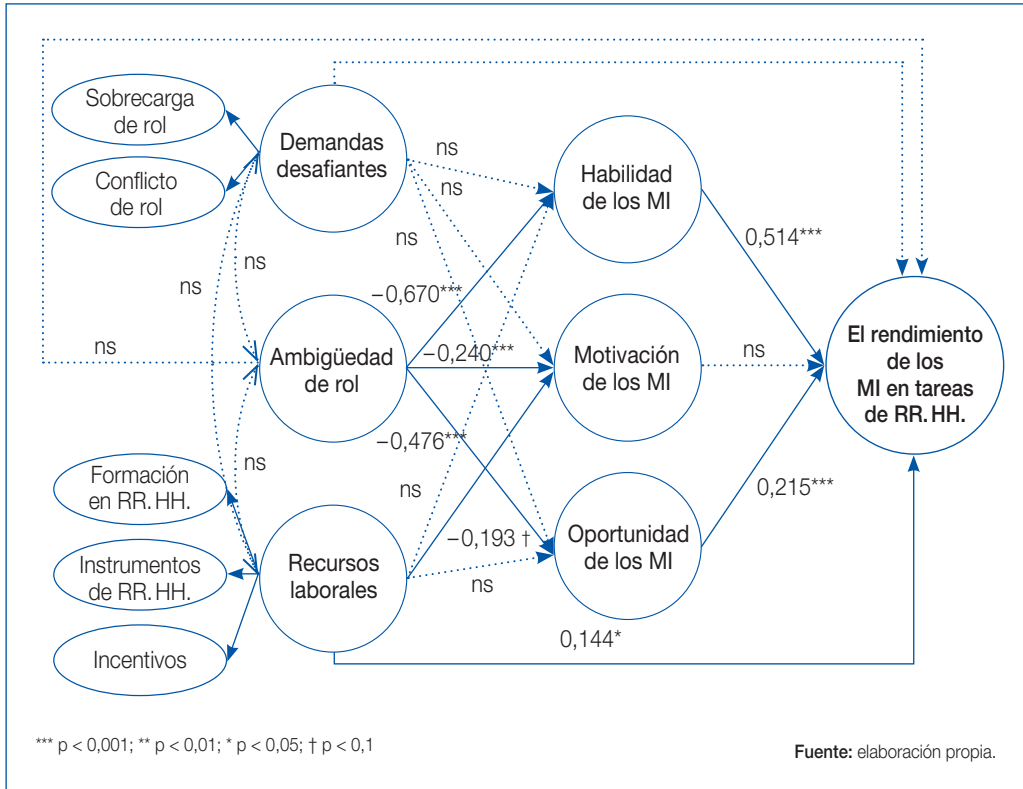
Fuente: elaboración propia.

Para probar los efectos directos simultáneos de las demandas y los recursos laborales en el desempeño de los MI en las tareas de RR. HH. (es decir, nuestras hipótesis 1 y 2), estimamos el modelo de ecuación estructural que se muestra en la figura 1. Los resultados del modelo se muestran en la tabla 2 como modelo 1 y también en la figura 1. El modelo muestra un ajuste adecuado en los datos (χ^2 -SB = 372,597; df = 314; p = 0,0128; CFI = 0,901; TLI = 0,889; RMSEA = 0,044). Los resultados extraídos confirman parcialmente nuestra primera hipótesis, la cual postulaba que las demandas tendrían un impacto negativo en el desempeño de los MI. En este sentido, solo en el caso de la ambigüedad de rol se encuentra un efecto negativo significativo (-0,338; p < 0,001). El factor que comprende las demandas de conflicto y sobrecarga no tiene ese supuesto efecto negativo. Por otra parte, también encontramos que el efecto positivo de los recursos laborales en el desempeño de los MI (nuestra hipótesis 2) se confirma (0,208; p < 0,05). Por último, no observamos relaciones significativas entre las demandas y los recursos laborales, tal y como se observan en las correlaciones no significativas en la tabla 2 y la figura 1.

Figura 1. Resultados con el modelo de efectos directos


Para comprobar el resto de nuestras hipótesis (3 a 8), proponemos el modelo de mediación que se muestra en la figura 2. En el modelo, las habilidades, la motivación y la oportunidad percibidas por los MI se consideran variables mediadoras en la relación entre las demandas, recursos y el rendimiento de los MI. La segunda columna de la tabla 2 muestra que el modelo, a pesar de su complejidad, presenta un ajuste adecuado a los datos (χ^2 -SB = 853,22; df = 754; $p = 0,0068$; CFI = 0,86; TLI = 0,84; RMSEA = 0,037). La tabla 2 también muestra los efectos directos, indirectos y totales de las demandas y los recursos en el rendimiento de los MI, mediadas por su habilidad, motivación y oportunidad. En primer lugar, observamos un efecto directo positivo y significativo de las habilidades (0,514; $p < 0,001$) y oportunidades (0,215; $p < 0,01$) en el rendimiento de los MI en las tareas de RR.HH. Inesperadamente, el efecto de la motivación en el rendimiento de los MI no fue estadísticamente significativo. En segundo lugar, encontramos resultados mixtos para la influencia de las demandas y los recursos laborales en las habilidades, motivación y oportunidad de los MI. La ambigüedad de rol tiene una influencia negativa significativa en la habilidad de los MI (-0,670; $p < 0,001$), la oportunidad (-0,476; $p < 0,001$) y la motivación (-0,240; $p < 0,01$). El efecto de los recursos laborales es significativo en el caso de la motivación de los MI (0,069; $p < 0,1$), pero no para la habilidad y la oportunidad. El factor que comprende la sobrecarga y el conflicto de rol no se asocia significativamente con la habilidad, la motivación o la oportunidad de los MI.

Figura 2. Resultados con el modelo de mediación AMO



En cuanto a los efectos indirectos, encontramos que solo la ambigüedad de rol tiene una influencia indirecta negativa en el desempeño de los MI (-0,459; $p < 0,001$). Sin embargo, observamos efectos mediadores de la habilidad (-0,459; $p < 0,001$) y la oportunidad (-0,102; $p < 0,01$) en la relación entre la ambigüedad de rol y el desempeño de los MI.

Por lo tanto, nuestros resultados apoyan las hipótesis 3 y 5 solo en el caso de la ambigüedad de rol. En cuanto a las hipótesis 6, 7 y 8, no encontramos resultados que confirmen un efecto positivo de los recursos laborales en el desempeño de los MI en las tareas de RR.HH., como lo demuestra el efecto indirecto reportado.

Por último, en la tabla 2 se muestran los efectos totales de las demandas y de los recursos laborales en el desempeño de los MI. Nuestros resultados muestran efectos totales estadísticamente significativos tanto de la ambigüedad (-0,352; $p < 0,001$) como de los recursos laborales en el desempeño de los MI (0,210; $p < 0,01$). Estos resultados están en línea con los obtenidos en el modelo 1, cuando la habilidad, la motivación y la oportunidad de los MI no se incluyeron en el modelo como variables mediadoras.

Tabla 2. Parámetros estimados y errores estándar (entre paréntesis) del modelo

	Modelo 1 Coeficientes (errores estándar)	Modelo 2 Coeficientes (errores estándar)
Efectos directos		
Demandas desafiantes → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.	-0,057 (0,093)	-0,075 (0,077)
Ambigüedad → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.	-0,338 (0,079)***	0,107 (0,089)
Recursos laborales → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.	0,208 (0,101)*	0,144 (0,069)*
Habilidad → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		0,514 (0,093)***
Motivación → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		0,054 (0,085)
Oportunidad → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		0,215 (0,068)**
Demandas desafiantes → Habilidad		0,046 (0,076)
Demandas desafiantes → Motivación		0,102 (0,093)
Demandas desafiantes → Oportunidad		-0,028 (0,087)
Ambigüedad → Habilidad		0,670 (0,061)***
Ambigüedad → Motivación		-0,240 (0,070)**
Ambigüedad → Oportunidad		-0,476 (0,051)***
Recursos laborales → Habilidad		0,078 (0,074)
Recursos laborales → Motivación		0,193 (0,108)†
Recursos laborales → Oportunidad		0,072 (0,077)
Efectos indirectos		
Demandas desafiantes → AMO → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		0,023 (0,052)
Demandas desafiantes → A → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		0,023 (0,039)
Demandas desafiantes → M → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		0,006 (0,010)
Demandas desafiantes → O → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		-0,006 (0,077)
Ambigüedad → AMO → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		-0,459 (0,067)***
Ambigüedad → A → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		-0,344 (0,068)***
Ambigüedad → M → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		-0,013 (0,021)
Ambigüedad → O → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		-0,102 (0,035)**
Recursos laborales → AMO → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		0,066 (0,052)
Recursos laborales → A → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		0,040 (0,038)
Recursos laborales → M → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		0,011 (0,017)
Recursos laborales → O → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		0,015 (0,017)



	Modelo 1 Coeficientes (errores estándar)	Modelo 2 Coeficientes (errores estándar)
Efectos totales		
Demandas desafiantes → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		-0,052 (0,092)
Ambigüedad → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		-0,352 (0,087)***
Recursos laborales → Rendimiento de los MI en tareas de RR. HH.		0,210 (0,077)**
Bondad del ajuste		
χ^2 -SB (gl)	372,597 (314)	853,220 (754)
Valor de p	0,0128	0,0068

Nota: coeficientes estandarizados. Errores estándar entre paréntesis. *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,10$.

Fuente: elaboración propia.

5. Discusión

Durante las dos últimas décadas, la investigación en el contexto de la transferencia de RR. HH. ha puesto de relieve que los MI son actores clave en el proceso de implementación de la GRH (Guest y Bos-Nehles, 2013). Este hecho conlleva un incremento en el interés por comprender su papel en la función de RR. HH. y conduce a los/las investigadores/as a considerar los aspectos que podrían determinar su desempeño (Mirfakhar *et al.*, 2018). El objetivo del presente trabajo ha sido investigar la influencia conjunta de los factores que obstaculizan y que estimulan el rendimiento de los MI en tareas de RR. HH. Al considerar de forma conjunta las demandas y recursos laborales, y el papel mediador de las habilidades, motivaciones y oportunidades de participar del MI, proponemos un marco teórico más amplio con el que analizar el impacto real que tienen las condiciones de trabajo en el desempeño de los MI. En concreto, la teoría de las demandas y recursos laborales nos ha permitido clasificar los factores determinantes de su rendimiento y explicar los efectos directos que se producen entre las demandas y los recursos en el desempeño de los MI. Por otra parte, la introducción del modelo AMO amplía el conocimiento actual sobre los mecanismos que median las relaciones entre las características del puesto del MI y su desempeño. A la luz de los resultados obtenidos, podemos extraer algunas implicaciones teóricas y prácticas.

Nuestros resultados sugieren, en primer lugar, que cuando los MI perciben ambigüedad en sus funciones de RR. HH., su desempeño en estas tareas decrece. Por tanto, observamos

una coherencia con investigaciones anteriores en las cuales destacaron el papel obstaculizador de la ambigüedad en el desempeño laboral de las personas (Gilboa *et al.*, 2008; Jackson y Schuler, 1985; Tubre y Collins, 2000). No obstante, nuestra investigación no ha podido confirmar que las demandas laborales como sobrecarga y conflicto tengan un efecto negativo sobre el desempeño de los MI. En relación con este resultado, observamos que a través de la literatura existen ejemplos similares al nuestro en el que la ambigüedad sí tiene efectos disfuncionales, pero las otras dos demandas tienen un efecto residual o no son significativas respecto al desempeño individual (Gilboa *et al.*, 2008; Jackson y Schuler, 1985; Tubre y Collins, 2000). Una posible explicación de este resultado puede ser que no todas las personas perciben que estas demandas merman su eficacia en su puesto, sino que pueden ser oportunidades en su carrera (Lepine *et al.*, 2005). Por ejemplo, los MI pueden considerar que un aumento de tareas y funciones de RR. HH. es una oportunidad para poder asumir un mayor control sobre su personal, y que este aumento de responsabilidad tendrá a la larga una recompensa positiva en su carrera. Esta diferencia de características entre la ambigüedad de rol y las demandas de conflicto y sobrecarga podría explicar la existencia de dos dimensiones distintas relacionadas con las demandas: una formada por la ambigüedad de rol y otra por el conflicto y la sobrecarga de rol.

Un segundo resultado es la constatación de que los recursos laborales (formación, instrumentos de RR. HH. e incentivos) tienen un efecto positivo en el desempeño de los MI. Este resultado es coherente con estudios anteriores que muestran la importancia de estos recursos en el desempeño de los MI (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Trullen *et al.*, 2016). Por tanto, empresas que tengan la convicción de implementar adecuadamente las políticas de RR. HH. diseñadas deberán llevar a cabo estas acciones con el fin de apoyar el papel de los MI en la GRH. Un contexto organizativo que promueva la implementación de las prácticas de RR. HH. influye en su resultado final (Mirfakhar *et al.*, 2018).

En lo que respecta a la teoría de demandas y recursos laborales, Demerouti *et al.* (2001) postularon, aunque de forma teórica, la posible existencia de cierta asociación entre los recursos y las demandas, ya que los recursos pueden tener la capacidad de reducir la presencia de las demandas laborales en las personas (Bakker y Demerouti, 2007). Por este motivo, en nuestro estudio consideramos apropiado comprobar la existencia de estas relaciones entre demandas y recursos. Sin embargo, nuestros resultados no indican una relación significativa entre los recursos planteados y las demandas percibidas. Por lo tanto, aunque nuestros hallazgos sugieren que estos recursos son adecuados para mejorar el desempeño de los MI en las tareas de RR. HH., su utilidad es limitada si pretendemos reducir la presencia de demandas en los MI, especialmente la ambigüedad de rol.

Por otra parte, los resultados de nuestra investigación también amplían el conocimiento actual acerca de los mecanismos mediadores que influyen en la relación entre las demandas, recursos y rendimiento de los MI en las tareas de RR. HH. Algunos autores y autoras, como Bakker y Demerouti (2016) o Schaufeli y Taris (2014), recomiendan la integración de marcos teóricos complementarios para comprender con mayor precisión esas relaciones. En nuestro

estudio, y dado que la variable a explicar era el desempeño individual, consideramos que el modelo AMO es apropiado, ya que se ha utilizado ampliamente como antecedente para explicar varias variables del desempeño individual (Beltrán Martín y Bou Llusar, 2018; Gilbert *et al.*, 2015).

Otro de los resultados destacados en nuestra investigación ha sido comprobar que la inclusión del modelo AMO ayuda a comprender mejor el efecto negativo de la ambigüedad de rol sobre el desempeño de los MI. Así, la ambigüedad de rol reduce la habilidad del MI, su motivación y su oportunidad, lo que reduce su desempeño en tareas de RR.HH. Como respuesta de investigación a la sugerencia de Evans (2016), nuestros hallazgos demuestran que el modelo AMO es apropiado cuando tratamos de entender de forma más precisa la relación entre las demandas y el desempeño de los MI.

Finalmente, consideramos que nuestro trabajo también contribuye en la perspectiva de investigación que analiza los efectos independientes de cada variable AMO sobre el rendimiento de la persona. Bajo esta perspectiva, un bajo nivel de oportunidad, por ejemplo, puede contrarrestarse con niveles altos de motivación y habilidad (Marín García y Martínez Tomás, 2016). Nuestros resultados muestran que la habilidad y la oportunidad percibidas tienen un efecto positivo sobre el rendimiento de los MI en tareas de RR.HH. Por tanto, estos resultados difieren de los obtenidos por Bos-Nehles *et al.* (2013), Gilbert *et al.* (2015) y Kellner *et al.* (2016), los cuales concluyen que solo la habilidad tiene un efecto sobre el desempeño de los MI, y están en la línea de los resultados de Van Waeyenberg y Decramer (2018), donde también observaron que la oportunidad era un factor importante a la hora de mejorar el desempeño de los MI en la GRH.

5.1. Implicaciones prácticas

El presente trabajo tiene también implicaciones para la gestión, y, en particular, para el proceso de implementación de la GRH. En primer lugar, dado que los resultados muestran el efecto positivo de los recursos laborales sobre el rendimiento de los MI en las tareas de RR.HH., las organizaciones que buscan implementar con éxito las prácticas de RR.HH. deberían invertir en ellos. En otras palabras, las empresas deberían elaborar guías y manuales de procedimientos prácticos sobre cuestiones relacionadas con la GRH, y también diseñar programas de capacitación destinados a mejorar las capacidades de gestión del personal de los/las directores/as de ventas. Por último, también deberían incorporar los objetivos de RR.HH. en la lista de objetivos e incentivos establecidos para los/las directores/as de ventas.

Nuestros resultados también ponen de relieve que la ambigüedad en las funciones de RR.HH. obstaculiza el desempeño de los MI, a través de la disminución de su habilidad, motivación y oportunidad. Dado que este es uno de los principales problemas que pueden mermar la eficacia en la ejecución de las prácticas de RR.HH., las organizaciones deberían abordar esta cuestión con interés. Una posible solución podría ser involucrar al/a la director/a comercial en el diseño del proceso de GRH y tener en cuenta sus opiniones. Como sugieren

Bowen y Ostroff (2004), la etapa de diseño determina en cierta medida la posterior aplicación de la GRH. Sin embargo, tradicionalmente ha habido poca o ninguna participación de los MI en esta etapa. Según Bos-Nehles *et al.* (2017), la participación de los MI en esta etapa mejoraría su percepción de pertenencia en el proceso de GRH y ayudaría a que se implicaran más en la aplicabilidad de las prácticas de RR. HH. en las operaciones cotidianas. Otra solución sería proporcionarles una mayor autonomía y control sobre las prácticas de RR. HH., es decir, no solo delegar una serie de tareas específicas, sino también permitirles tomar decisiones y gestionar los presupuestos destinados a las prácticas (Cascón Pereira y Valverde, 2014).

Finalmente, nuestros resultados muestran el papel determinante que tiene la habilidad y la oportunidad en el desempeño final de los MI en la GRH. Sin embargo, los recursos estudiados no mostraron ser significativos en la mejora de las habilidades y la oportunidad. Con el fin de buscar otras alternativas, mencionamos el trabajo de Trullen *et al.* (2016), en el que se sugiere introducir «puertas abiertas» para mejorar las habilidades de los MI. El objetivo sería tratar a los MI como clientes internos y también atender continuamente sus necesidades, lo que debería dar lugar a un alto grado de confianza en sí mismos para llevar a cabo sus funciones. En cuanto a la oportunidad, los/las directores/as generales pueden desempeñar un papel fundamental en la mejora de este factor. La dirección debería hacer esfuerzos, tanto a nivel público (por ejemplo, página web o revista empresarial) como en la propia organización (intranet o seminarios), para resaltar la relevancia de las iniciativas de RR. HH. y el papel de los MI. Al hacerlo, aquellos que participan en la GRH serán conscientes de su importancia. Esta situación permite superar las reticencias iniciales con respecto al papel del MI, y, por tanto, le resultará más sencillo ejecutar sus tareas de RR. HH. Por otro lado, la motivación de los MI puede aumentar si se introducen estos recursos laborales (formación en RR. HH., instrumentos de RR. HH. e incentivos vinculados a los objetivos de RR. HH.).

5.2. Limitaciones y futuras direcciones de investigación

Cabe señalar algunas limitaciones en este estudio. En primer lugar, dado que la muestra del estudio comprende directores/as comerciales de empresas españolas, la generalización de estos hallazgos a otros tipos de empresas con culturas diferentes y a otros tipos de departamentos podría considerarse limitada. Por lo tanto, el estudio debería ser replicado y ampliado a empresas de fuera de España. Además, el diseño transversal del estudio no permite inferir la causalidad. Un diseño longitudinal puede ser útil en futuras investigaciones empíricas.

Algunas líneas de investigación pueden derivarse de los resultados obtenidos. En primer lugar, la literatura sobre la implementación de la GRH por parte de los MI debería considerar algunas demandas laborales como la sobrecarga de rol no como un factor obstaculizador (Gilbert *et al.*, 2011), sino como un posible factor estimulante. Sería interesante analizar en qué circunstancias y niveles una demanda percibida puede ser positiva o negativa para el desempeño de los MI en las tareas de RR. HH., ya que esta situación abre un abanico de oportunidades a las empresas para diseñar adecuadamente su puesto. En segundo

lugar, es necesario seguir investigando los recursos laborales que proporciona la empresa con el fin de establecer cuáles son capaces de reducir, al menos, la ambigüedad de rol, ya que los resultados del estudio muestran que esta demanda es un factor que obstaculiza el desempeño de los MI. En este sentido, sería interesante analizar si la incorporación de los MI en el proceso de diseño de la GRH podría ayudar a reducir los niveles de ambigüedad que perciben. Por último, además de analizar la influencia de las demandas y los recursos laborales en el desempeño de los MI, también sería útil analizar el efecto de los recursos personales, como el optimismo o la autoestima (Bakker y Demerouti, 2016). Por ejemplo, por un lado, en un contexto normalizado, los estudios futuros podrían analizar si los MI que tienen altos niveles de estos recursos personales son capaces de lograr mejores resultados en materia de RR. HH.; y, por otro lado, si estos recursos personales pueden reducir la presencia de demandas y promover los efectos positivos de los recursos laborales. Toda esta información sería de gran ayuda para las empresas, ya que les permitiría comprender mejor cuáles son los factores individuales que necesita un/a directivo/a para poner en práctica una gestión eficaz de los RR. HH., y les permitiría utilizar estos conocimientos en sus procesos de selección.

Referencias bibliográficas

- Alfes, Kerstin; Truss, Catherine; Soane, Emma; Rees, Chris y Gatenby, Mark. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52, 839-859. <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>.
- Appelbaum, Eileen; Bailey, Thomas; Berg, Peter y Kalleberg, Arne. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Armstrong, Michael. (2001). *A Handbook of Human Resource Management*. (8.^a ed.). Kogan Page.
- Aryee, Samuel; Walumbwa, Fred Ochieng; Seidu, Emmanuel Yakubu Mahama y Otake-
- Ebede, Lilian. (2012). Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: Test of a multi-level model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287-300. <https://doi.org/10.1037/a0028116>.
- Bacharach, Samuel y Bamberger, Peter. (1995). Beyond situational constraints: Job resources inadequacy and individual performance at work. *Human Resource Management Review*, 5(2), 79-102. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(95\)90013-6](https://doi.org/10.1016/1053-4822(95)90013-6).
- Bainbridge, Hugh. (2015). Devolving people management to the line: How different rationales for devolution influence people management effectiveness. *Personnel Review*, 44, 847-865. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0193>.

- Bakker, Arnold; Demerouti, Evangelia y Verbeke, Willem. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>.
- Bakker, Arnold y Demerouti, Evangelia. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bakker, Arnold y Bal, Matthijs. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>.
- Bakker, Arnold y Demerouti, Evangelia. (2016). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- Becker, Brian y Huselid, Mark. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898-925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>.
- Beltrán Martín, Inmaculada y Bou Llusar, Juan Carlos. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 99-110. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.02.001>.
- Boswell, Wendy; Olson-Buchanan, Julie y LePine, Marcie. (2004). The relationship between work-related stress and work outcomes: The role of felt-challenge and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 165-181. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)0049-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)0049-6).
- Bos-Nehles, Anna; Van Riemdsdijk, Maarten; Kok, Irene y Looise, Jan Kees. (2006). Implementing human resource management successfully: A front-line management challenge. *Management Review*, 17, 256-273.
- Bos-Nehles, Anna; Van Riemdsdijk, Maarten y Looise, Jan Kees. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877. <https://doi.org/10.1002/hrm.21578>.
- Bos-Nehles, Anna y Van Riemdsdijk, Maarten. (2014). Innovating HRM implementation: The influence of organisational contingencies on the HRM role of line managers. En Tanya Bondarouk y Miguel Olivas-Luján (Eds.), *Human resource management, social innovation and technology* (pp. 101-133). (Advanced series in management; N.º 14). Emerald Group.
- Bos-Nehles, Anna; Bondarouk, Tanya y Labrenz, Sören. (2017). HRM implementation in multinational companies: The dynamics of multifaceted scenarios. *European Journal of International Management*, 11(5), 515-536. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.086696>.
- Bowen, David y Ostroff, Cheri. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the «strength» of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>.
- Boxall, Peter y Purcell, John. (2016). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Bureau van Dijk. (2013). <https://www.bvdinfo.com/en-gb>.
- Caldwell, Raymond. (2003). The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00367>.
- Cascón Pereira, Rosalía y Valverde, Mireia. (2014). HRM devolution to middle managers:

- Dimension identification. *BRQ Business Research Quarterly*, 17, 149-160. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2013.05.001>.
- Chang, Po-Chien y Chen, Shyh-Jer. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 883-901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>.
- Child, John y Partridge, Bruce. (1982). *The lost managers: Supervisors in industry and society*. Cambridge University Press.
- Chow, Irene. (2012). The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3.114-3.132. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639553>.
- Cohen, Sheldon. (1980). After effects of stress on human performance and social behavior: A review of research and theory. *Psychological Bulletin*, 88, 82-108. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.1.82>.
- Combs, James; Liu, Yongmei; Hall, Angela y Ketchen, David. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>.
- Conway, Edel y Monks, Kathy. (2010). The devolution of HRM to middle managers in the Irish health service. *Personnel Review*, 39(3), 361-374. <https://doi.org/10.1108/00483481011030548>.
- Coverman, Shelley. (1989). Role overload, role conflict, and stress: Addressing consequences of multiple role demands. *Social Forces*, 67(4), 965-982. <https://doi.org/10.1093/sf/67.4.965>.
- Crawford, Eean; LePine, Jeffrey y Rich, Bruce. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>.
- De Jonge, Jang; Van Breukelen, Gerald; Landeweerd, Jan y Nijhuis, Frans. (1999). Comparing group and individual level assessments of job characteristics in testing the job demand-Control model: A multilevel approach. *Human Relations*, 1, 95-122. <https://doi.org/10.1177/001872679905200106>.
- Demerouti, Evangelia; Bakker, Arnold; Nachreiner, Friedhelm y Schaufeli, Wilmar. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Diefendorff, James y Chandler, Megan. (2011). Motivating employees. En Sheldon Zedeck (Dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3: *Maintaining, expanding, and contracting the organization*), pp. 65-135). American Psychological Association.
- Ehrnrooth, Mats y Björkman, Ingmar. (2012). An integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains. *Journal Management Studies*, 49, 1.109-1.135. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01055.x>.
- Evans, Samantha. (2016). HRM and front-line managers: The influence of role stress. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 1-21. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146786>.
- Futrell, Charles. (1988). *Sales management*. Dryden Press.
- Garbers, Yvonne y Konradt, Udo. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives.

- Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 102-137. <https://doi.org/10.1111/joop.12039>.
- Gilbert, Caroline; De Winne, Sophie y Sels, Luc. (2011). Antecedents of front-line managers' perceptions of HR role stressors. *Personnel Review*, 40, 549-569. <https://doi.org/10.1108/004834811111154432>.
- Gilbert, Caroline; De Winne, Sophie y Sels, Luc. (2015). Strong HRM processes and line managers' effective HRM implementation: A balanced view. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 600-616. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12088>.
- Gilboa, Simona; Shirom, Aarie; Fried, Yitzhak y Cooper, Cary. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>.
- Gollan, Paul. (2012). HR on the line: The contribution of human resource management to organizational value and workplace performance. *Asia Pacific Journal of Human Resource Management*, 50(3), 263-389. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.07.002>.
- Gould-Williams, Julian y Davies, Fiona. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7, 1-24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>.
- Guest, David y Conway, Neil. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a «strong HR system» on organisational outcomes: A stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1.686-1.702. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565657>.
- Guest, David y Bos-Nehles, Anna. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. En Jaap Paauwe, David Guest y Patrick Wright (Dir.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 79-96). Wiley.
- Hales, Colin. (2005). Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00506.x>.
- Hall, Laura y Torrington, Derek. (1998). Letting go or holding on-the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8, 41-55. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1998.tb00158.x>.
- Honeycutt, Earl; Ford, John y Tanner, John. (1994). Who trains salespeople? The role of sales trainers and sales managers. *Industrial Marketing Management*, 23, 65-70. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(94\)90028-0](https://doi.org/10.1016/0019-8501(94)90028-0).
- Hutchinson, Sue y Purcell, John. (2010). Managing Ward managers for roles in HRM in the NHS: Overworked and under-resourced. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 357-374. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00141.x>.
- Jackson, Susan y Schuler, Randall. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90020-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90020-2).
- Janssen, Onne. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44, 1.039-1.050. <https://doi.org/10.2307/3069447>.
- Jex, Steve. (1998). *Stress and job performance: Theory, research, and implications for management practice*. Sage.

- Jiang, Kaifeng; Lepak, David; Han, Kyongji; Hong, Ying; Kim, Andrea y Winkler, Anne-Laure. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22, 73-85. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2011.11.005>.
- Jiang, Kaifeng; Lepak, David; Hu, Jia y Baer, Judith. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1.264-1.294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>.
- Jiang, Kaifeng; Takeuchi, Riki y Lepak, David. (2013). Where do we go from here? New perspectives con the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1.448-1.480. <https://doi.org/10.1111/joms.12057>.
- Kahn, Robert; Wolfe, Donald; Quinn, Robert; Snoek, Diedrick y Rosenthal, Robert. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and role ambiguity*. Wiley.
- Kalleberg, Arne. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- Kellner, Ashlea; Townsend, Keith; Wilkinson, Adrian; Lawrence, Sandra y Greenfield, David. (2016). Learning to manage: Development experiences of hospital frontline managers. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 505-522. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12119>.
- Khlijji, Shaista y Wang, Xiaoyun (2006). «Intended» and «implemented» HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 1.171-1.189. <https://doi.org/10.1080/09585190600756384>.
- Knies, Eva y Leisink, Peter. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: Result of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24, 57-76. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12023>.
- Kopelman, Richard; Greenhaus, Jeffrey y Connolly, Thomas. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 32, 198-215. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90147-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90147-2).
- Larsen, Henrik Holt y Brewster, Chris. (2003). Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), 228-44. <https://doi.org/10.1108/01425450310475838>.
- Lee, Raymond y Ashforth, Blake. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>.
- LePine, Jeffrey; LePine, Marcie y Jackson, Christine. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), 883-891. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.883>.
- LePine, Jeffrey; Podsakoff, Nathan y LePine, Marcie. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>.
- Liao, Hui; Toya, Keiko; Lepak, David y Hong, Ying. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94, 371-391. <https://doi.org/10.1037/a0013504>.

- Lowe, James. (1992). Locating the line: The front-line supervisor and human resource management. En Paul Blyton y Peter Turnbull (Eds.), *Reassessing Human Resource Management* (pp. 148-169). Sage.
- Malhotra, Neeru; Budhwar, Pawan y Prowse, Peter. (2007). Linking rewards to commitment: And empirical investigation of four UK call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 2.095-2.127. <https://doi.org/10.1080/09585190701695267>.
- Marchington, Mick y Wilkinson, Adrian. (2002). *People management and development: HRM at work*. CIPD.
- Marín García, Juan y Martínez Tomás, Juan. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12, 1.040-1.087. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.838>.
- McGovern, Patrick; Gratton, Lynda; Hope-Haley, Veronica; Stiles, Philip y Truss, Catherine. (1997). Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7, 12-29. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00286.x>.
- Meijman, Theo y Mulder, Gijsbertus. (1998). Psychological aspects of workload. En Pieter Drenth, Henk Thierry y Charles de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (2.ª ed., pp. 5-33). Taylor y Francis.
- Mirfakhar, Atieh; Trullen, Jordi y Valverde, Mireia. (2018). Easier said than done: A review of antecedents influencing effective HR implementation. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3.001-3.025. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443960>.
- Muthén, Linda y Muthén, Bengt. (1998-2012). *Mplus user's guide* (7.ª ed.). Muthén y Muthén.
- Newton, Tim y Keenan, Anthony. (1987). Role stress reexamined: An investigation of role stress predictors. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40(3), 346-368. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(87\)90021-5](https://doi.org/10.1016/0749-5978(87)90021-5).
- Op de Beeck, Sophie; Wynen, Jan y Hondeghe, Annie. (2018). Explaining effective HRM implementation: A middle versus first-line management perspective. *Public Personnel Management*, 47(2), 144-174. <https://doi.org/10.1177/0091026018760931>.
- Pak, Jongwook y Kim, Seongsu. (2018). Team manager's implementation, high performance work systems intensity, and performance: a multilevel investigation. *Journal of Management*, 44(7), 2.690-2.715. <https://doi.org/10.1177/0149206316646829>.
- Perry, Elissa y Kulik, Carol. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273. <https://doi.org/10.1080/09585190701799838>.
- Pfeffer, Jeffrey. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40, 96-124.
- Podsakoff, Philip; MacKenzie, Scott; Lee, Jeong-Yeon y Podsakoff, Nathan. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Reilly, Michael. (1982). Working wives and convenience consumption. *The Journal of Consumer Research*, 8(4), 407-418. <https://doi.org/10.1086/208881>.
- Rich, Bruce; LePine, Jeffrey y Crawford, Eean. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>.

- Rizzo, John; House, Robert y Lirtzman, Sidney. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-62.
- Satorra, Albert y Bentler, Pete. (1994). Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis. En Alexander von Eye y Clifford Clogg (Dirs.), *Latent variables analysis: Applications for developmental research* (pp. 399-419). Sage.
- Schaufeli, Wilmar y Taris, Toon. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. En Georg Bauer y Oliver Hämmig (Dirs.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Spring.
- Schyns, Birgit y Von Collani, Gernot. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241. <https://doi.org/10.1080/13594320244000148>.
- Sikora, David y Ferris, Gerald. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281. <https://doi.org/10.1016/j.hr.2014.03.008>.
- Spreitzer, Gretchen. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504. <https://doi.org/10.5465/256789>.
- Stanton, Pauline; Young, Suzanne; Bartram, Timothy y Leggat, Sandra. (2010). Singing the same song: Translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 567-581. <https://doi.org/10.1080/09585191003612075>.
- Stata Corp. (2017). Stata Statistical Software: Release 15. Stata Corp.LLC, College Station, TX.
- Townsend, Keith. (2013). To what extent do line managers play a role in modern industrial relations? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51, 421-436. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12015>.
- Townsend, Keith y Hutchinson, Sue. (2017). Line managers in industrial relations: Where are we now and where to next? *Journal of Industrial Relations*, 59(2) 139-152. <https://doi.org/10.1177/0022185616671163>.
- Trullen, Jordi; Stirpe, Luigi; Bonache Jaime y Valverde Mireia. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 449-470. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12116>.
- Tubre, Travis y Collins, Judith. (2000). A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169. <https://doi.org/10.1177/014920630002600104>.
- Ur Rehman, Wali y Ahmad, Mansoor. (2015). AMO framework and psychological empowerment: Conceptual model decoding the black box between harm and innovative work behavior. *Business Review*, 10, 86-101.
- Van Iddekinge, Chad; Aguinis, Herman; Mackey, Jeremy y DeOrtentiis, Philip. (2017). A meta-analysis of the interactive, additive, and relative effects of cognitive ability and motivation on performance. *Journal of Management*, 44, 249-279. <https://doi.org/10.1177/0149206317702220>.
- Van Waeyenberg, Thomas y Decramer, Adeliën. (2018). Line managers' AMO to manage employees' performance: The route to effective and satisfying performance management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3.093-3.114. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1445656>.

- Vandenabeele, Wouter. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12340>.
- Warr, Peter; Cook, John y Wall, Toby. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>.
- Weick, Karl. (1969). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.
- White, Michael y Bryson, Alex. (2013). Positive employee attitudes: How much human resource management do you need? *Human Relations*, 66, 385-406. <https://doi.org/10.1177/0018726712465096>.
- Whittaker, Susan y Marchington, Mick. (2003). Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership? *Employee Relations* 25(3), 245-261. <https://doi.org/10.1108/01425450310475847>.
- Woodrow, Chris y Guest, David. (2014). When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Human Resource Management Journal* 24(1), 38-56. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12021>.
- Wright, Patrick y Nishii, Lisa. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. En Jaap Paauwe, David Guest y Patrick Wright (Dirs.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 97-110). Wiley.
- Zhu, Cherrie; Thomson, Bruce y De Cieri, Helen. (2008). A retrospective and prospective analysis of HRM research in Chinese firms: Implications and directions for future study. *Human Resource Management*, 47, 133-156. <https://doi.org/10.1002/hrm.20201>.

APÉNDICE

Variables independientes

Demandas laborales (informante: director/a comercial)

Sobrecarga de rol

1. No tengo tiempo para ejecutar mis tareas de RR. HH. completamente.
2. Mis tareas de RR. HH. suponen una carga de trabajo demasiado dura.
3. La cantidad de trabajo de RR. HH. interfiere con la calidad con que me gustaría desempeñar otras tareas.
4. Necesito más horas al día para ejecutar todas las responsabilidades de RR. HH. que se esperan de mí.
5. Mi lista de tareas de RR. HH. nunca termina.

Conflicto de rol

1. Ejecuto políticas y procedimientos de RR. HH. que son incompatibles.
2. Tengo asignadas tareas de RR. HH. sin el poder necesario para poder ejecutarlas.
3. Trabajo saltándome alguna regla/política con el fin de llevar a cabo mis responsabilidades de RR. HH.
4. Trabajo con grupos de empleados/as que requieren ejecutar mis responsabilidades de RR. HH. de forma muy diferente.
5. Ejecuto tareas de RR. HH. que son aceptadas por unas personas pero no por otras.

Ambigüedad de rol

1. Sé exactamente lo que se espera de mí con respecto a la ejecución de las tareas de RR. HH. (R).
2. Tengo certeza sobre cuántas responsabilidades de RR. HH. tengo (R).
3. Sé cuáles son mis responsabilidades de RR. HH. (R).
4. Mis tareas de RR. HH. son claras (R).

Recursos laborales (informante: director/a de RR. HH.)

Formación

1. La empresa ofrece suficientes cursos de formación para que el/la director/a comercial desempeñe correctamente sus responsabilidades de RR. HH.
2. Los cursos de formación que se ofrecen son relevantes para que el/la director/a comercial desempeñe correctamente las responsabilidades de RR. HH.

Instrumentos de RR. HH.

1. La empresa pone a disposición del/de la director/a comercial instrumentos (procedimientos, manuales, guías...) claros y comprensibles para ejecutar sus tareas de RR. HH.
2. La empresa pone a disposición del/de la director/a comercial instrumentos suficientemente concretos para que puedan ser utilizados.
3. Los instrumentos puestos a disposición del área comercial son fáciles de usar.

Incentivos

1. En la evaluación del rendimiento del/de la director/a comercial se tiene en cuenta la forma en que desempeñan las tareas de RR. HH. que le son encomendadas.
2. La promoción interna del/de la director/a comercial depende en parte de cómo ejecuten sus responsabilidades en temas de RR. HH.
3. La alta dirección de esta empresa reconoce explícitamente la buena gestión de los RR. HH. que realiza el/la director/a comercial.
4. La retribución del/de la director/a comercial depende en parte de lo bien que gestione sus RR. HH.
5. Cuando se establecen los objetivos para esta empresa se tienen en cuenta los objetivos en términos de RR. HH. que se exige al/a la director/a comercial*.

Variable dependiente**El rendimiento del/de la DC en tareas de RR. HH. (informante: el/la director/a comercial)**

1. Considero que efectúo de forma eficaz las tareas de RR. HH. que me son encomendadas.
2. Contribuyo al éxito de la política y la práctica.
3. Tengo un buen desempeño cuando ejecuto mis responsabilidades en materia de RR. HH.
4. Soy un/a buen/a directivo/a, en relación con las tareas de RR. HH.

Variables mediadoras**Percepciones del MI acerca de sus habilidades, motivación y oportunidad en la GRH (informante: el/la director/a comercial)***Habilidades*

1. Permanezco tranquilo/a cuando afronto dificultades al ejecutar mis responsabilidades de RR. HH. porque confío en mis habilidades.
2. Cuando me encuentro con un problema al ejecutar mis responsabilidades de RR. HH. habitualmente encuentro varias soluciones.
3. Soy capaz de enfrentarme a cualquier cosa que ocurra cuando ejecuto mis responsabilidades de RR. HH.



4. Mi experiencia en este trabajo me ha preparado bien para ejecutar mis responsabilidades de RR. HH.
5. Alcanzo los objetivos que me planteo al ejecutar mis responsabilidades de RR. HH.

Motivación

1. Siento una satisfacción personal cuando hago bien mi trabajo.
2. Mi opinión sobre mí mismo/a empeora cuando hago mal mi trabajo*.
3. Me enorgullezco por el hecho de hacer mi trabajo lo mejor que puedo.
4. Me siento triste cuando desempeño mi trabajo peor de lo habitual.
5. Me gusta terminar la jornada con la sensación del trabajo bien hecho.
6. A menudo intento imaginar formas de desempeñar más eficientemente mi trabajo.

Oportunidad

1. Tengo bastante autonomía para decidir cómo desempeñar mis funciones de RR. HH.
2. Puedo decidir por mí mismo/a cómo realizar mis funciones de RR. HH.
3. Tengo bastantes oportunidades de independencia y libertad sobre cómo desempeñar mis funciones de RR. HH.
4. Las funciones de RR. HH. que desempeño influyen en gran medida en mi departamento*.
5. Tengo mucho control sobre lo que sucede en mi departamento*.
6. Tengo una elevada influencia sobre lo que sucede en mi departamento.