



**UNIVERSITAT
JAUME·I**

TESIS DOCTORAL

EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: ACTORES Y FACTORES DETERMINANTES DE SU EFICACIA

Doctorando

Alejandro Salvador Gómez

Supervisado por

Dr. Juan Carlos Bou Llusar y Dr. Inmaculada Beltrán Martín

Castellón, febrero de 2022



**UNIVERSITAT
JAUME·I**

Programa de doctorat en Economia i Empresa

Escola de Doctorat de la Universitat Jaume I

**EL PROCÉS D'IMPLEMENTACIÓ DE LA GESTIÓ
DELS RECURSOS HUMANS: ACTORS I FACTORS
DETERMINANTS DE LA SEUA EFICÀCIA**

**Memòria presentada per Alejandro Salvador Gómez per a optar al
grau de doctor per la Universitat Jaume I**

Sig. Alejandro
Salvador Gómez

Sig. Dr. Juan Carlos
Bou Llusar

Sig. Dra. Inmaculada
Beltrán Martín

Castelló de la Plana, febrer de 2022

Agradecimientos institucionales

La presente tesis doctoral ha sido posible gracias al apoyo y la financiación recibida por parte de las siguientes instituciones. En primer lugar, he de destacar la beca predoctoral concedida por la Universitat Jaume I en la «convocatoria de ayudas predoctorales para la formación de personal investigador», con la referencia PREDOC/2017/05. En segundo lugar, cabe mencionar el apoyo recibido por la Generalitat Valenciana, Consellería de Educación, Cultura y Deporte con la referencia 201352.01/1. En tercer lugar, agradecer al Programa Estatal de Generación de Conocimiento del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades con referencia (PGC2018-099040-B-I00 [MCIU/AEI/FEDER, UE]) su apoyo en esta tesis. Finalmente, quiero agradecer el apoyo institucional proporcionado por la Escuela de Doctorado de la Universitat Jaume I y por el programa de doctorado en Economía y Empresa a través de una gran variedad de recursos a disposición de los doctorandos.



Agradecimientos

A mi hija Marta

Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

En este espacio me tomo la libertad de expresar mi profundo agradecimiento a todas aquellas personas que, de una forma u otra, han contribuido al desarrollo de esta tesis doctoral.

Agradezco a mis directores Juan Carlos e Inma su dedicación, paciencia y profesionalidad en todos estos años de trabajo. Me siento afortunado por la oportunidad que me brindaron para llevar a cabo esta etapa, por la dirección recibida y muy especialmente por los valores y conocimientos transmitidos que me han hecho apreciar la actividad de investigación.

Agradezco, también, a todos los compañeros del departamento la ayuda y consejos que me han aportado, ya que han contribuido, en su medida, al cumplimiento de etapas en mi proceso como doctorando. En especial, agradezco a Bea y Emilio el hecho de compartir conmigo toda su experiencia en este proceso, darme continuos ánimos y estar siempre disponibles para solventar cualquier incerteza.

Doy las gracias también a mi madre Francisca, mi padre Vicente y mi hermano Marcos por todo el apoyo, cariño y dedicación a lo largo de toda una vida. Por creer siempre en mi y por apoyarme en todos los retos personales.

Finalmente, agradezco a mi mujer Jennifer su incondicional apoyo. Por todo su cariño y comprensión pese a las innumerables horas robadas.

¡Gracias a todos vosotros!

Agradecimientos

RESUMEN

El proceso de implementación de la gestión de recursos humanos (GRH) es un mecanismo que media la relación entre la adopción de un sistema de RRHH y el posterior desempeño organizativo. A pesar de su relevancia organizativa, el conocimiento real sobre la implementación de la GRH es todavía limitado, reflejándose en una falta de consenso académico sobre qué se entiende por implementar de manera eficaz la GRH y cuál es el papel que desempeñan los distintos actores organizativos. La presente tesis contribuye en clarificar estas cuestiones. Primero, tras una revisión de la literatura, sintetizamos cuál es el papel que ocupa la implementación dentro de la relación GRH-desempeño, así como las principales variables que integran el contexto de implementación e influyen o condicionan en el proceso. Segundo, a través de una revisión sistemática de la literatura desvelamos cuatro perspectivas diferentes a través de las cuales se entiende y se mide la eficacia de la implementación. La revisión sistemática, además, permite categorizar las perspectivas en tres etapas diferentes pero interconectadas de un mismo proceso (traducción, asimilación e interpretación). Finalmente, examinamos empíricamente qué conjuntos de iniciativas de RRHH llevadas a cabo por el departamento de RRHH ayudan a incrementar las habilidades (A), la motivación (M) y la oportunidad para participar (O) percibida por el directivo de línea en la GRH. A su vez, el análisis empírico también contribuye en desvelar qué características *AMO* percibidas por el directivo de línea mejoran la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH. En general, esta tesis enfatiza sobre el carácter multiactor y dinámico del proceso de implementación.

ABSTRACT

The implementation process of human resources management (HRM) mediates the link between HRM system adoption and later organizational performance. Despite the organizational relevance of HRM implementation, it is still little understood, which is reflected in a lack of academic consensus on what is meant by effective HRM implementation and the role played by the different organizational actors. This thesis clarifies these points. First, after a thorough review of the literature, it synthesizes the role of implementation in the HRM-performance relationship, as well as the main variables that comprise and influence the implementation context. Second, through a systematic literature review (SLR), four different perspectives for understanding and measuring the effectiveness of HRM implementation are identified. This SLR further provides the basis for categorizing the perspectives into three different but interconnected stages of the same process (translation, assimilation, and internalization). Finally, it empirically examines which bundles of HR initiatives carried out by the HR department enhance the line manager's perceived ability (A), motivation (M), and opportunity to participate (O) in HRM. The empirical analysis also contributes to revealing which AMO characteristics perceived by the line manager improve employee satisfaction with HR practices. Overall, this thesis emphasizes the multi-actor and dynamic nature of the implementation process.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo 0. Introducción	29
0.1. Justificación de la investigación	29
0.2. Objetivos de la investigación	39
0.3. Posicionamiento teórico adoptado	40
0.4. Estructura de la tesis	43

SECCIÓN PRIMERA. DESARROLLO TEÓRICO

Capítulo 1. Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo	49
1.0. Introducción	49
1.1. Evolución de la dirección estratégica de RRHH	51
1.1.1. Enfoques que explican la relación entre GRH-desempeño	52
1.1.2. Evidencia empírica de la relación entre GRH-desempeño	56
1.1.3. Críticas a la relación directa entre GRH-desempeño	57
1.2. Resultados de RRHH: actitudes y comportamientos de los empleados	60
1.2.1. Enfoques teóricos sobre el papel mediador de las actitudes y comportamientos de los empleados	61
1.2.1.1. Teoría basada en los recursos y capacidades	62
1.2.1.2. Modelo <i>AMO</i>	63
1.2.1.3. Teoría del comportamiento	65
1.2.1.4. Teoría del contrato psicológico	65
1.2.2. Modelos que integran las actitudes y comportamientos de los empleados como variables mediadoras	68
1.2.2.1. El modelo de Guest (1997)	68
1.2.2.2. El modelo de Becker, Huselid, Pickus y Spratt (1997)	70
1.2.2.3. El modelo de Vandenberg, Richardson y Eastman (1999)	72
1.2.2.4. El modelo de Becker y Huselid (2006)	74
1.2.3. Evidencia empírica de la influencia de las actitudes y comportamientos de los empleados como mecanismo mediador	76
1.2.4. Síntesis y retos asociados al papel mediador de las actitudes y comportamientos de los empleados	79

Índice de contenidos

1.3. Las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH	82
1.3.1. Perspectivas teóricas que explican el papel mediador de las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH	84
1.3.1.1. Perspectivas teóricas centradas en las relaciones de intercambio	84
1.3.1.2. Perspectivas teóricas centradas en el proceso de comunicación de las prácticas de RRHH	87
1.3.1.3. Perspectivas teóricas centradas en el bienestar ocupacional	88
1.3.2. Modelos conceptuales que integran las percepciones de los empleados como mecanismo mediador entre la GRH y el desempeño organizativo	92
1.3.2.1. El modelo de Wright y Snell (1988)	92
1.3.2.2. El modelo de Ostroff y Bowen (2000)	95
1.3.2.3. El modelo tridimensional de Gratton y Truss (2003)	98
1.3.2.4. El modelo de cadena causal de Purcell y Hutchinson (2007)	100
1.3.2.5. El modelo de proceso de GRH de Wright y Nishii (2006)	100
1.3.2.6. El modelo de atribución de RRHH de Nishii, Lepak y Schneider (2008)	102
1.3.2.7. El modelo multinivel de Jiang, Takeuchi y Lepak (2013)	104
1.3.2.8. El modelo de Russell <i>et al.</i> (2018)	106
1.3.2.9. El modelo de relación sistema de RRHH-desempeño organizativo de Katou, Budhwar y Patel (2020)	109
1.3.3. Síntesis de los modelos conceptuales	110
1.3.4. Evidencia empírica del papel mediador de las percepciones de los empleados con las prácticas de RRHH	114
1.3.4.1. Percepciones de los empleados sobre el tipo de prácticas de RRHH implementadas	114
1.3.4.2. Percepciones de los empleados respecto al desarrollo e implementación de las prácticas de RRHH	118
1.3.4.3. Percepciones de los empleados respecto a la intención organizativa detrás de la adopción de un conjunto de prácticas de RRHH	120
1.3.5. Síntesis del papel mediador de las percepciones de los empleados	121
1.3.5.1. Modelo de síntesis	121
1.3.5.2. Reflexiones y ambigüedades sobre el proceso de implementación de las prácticas de RRHH	127
1.4. Resumen del capítulo	129
Capítulo 2. La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una revisión sistemática de la literatura	131
2.0. Introducción	131

2.1. El concepto de implementación desde la perspectiva de la dirección estratégica	133
2.2. El concepto de implementación de la gestión de RRHH: coexistencia de diferentes interpretaciones	135
2.3. Alcance de la revisión sistemática de la literatura y codificación de la información	138
2.3.1. La revisión sistemática de la literatura: concepto, principios y etapas	138
2.3.2. Concepto y medición de la eficacia de la implementación de la GRH: una revisión sistemática de la literatura.....	142
2.4. La implementación eficaz de la gestión de RRHH: una mirada desde cuatro perspectivas	153
2.4.1. Perspectiva basada en la implementación como un proceso de comunicación	156
2.4.1.1. Descripción y bases teóricas	156
2.4.1.2. Medición	168
2.4.2. Perspectiva basada en el ajuste entre prácticas de RRHH deliberadas e implementadas	177
2.4.2.1. Descripción y bases teóricas	177
2.4.2.2. Medición	188
2.4.3. Perspectiva basada en el consenso de RRHH	195
2.4.3.1. Descripción y bases teóricas	195
2.4.3.2. Medición	201
2.4.4. Perspectiva basada en las actitudes y comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH	207
2.4.4.1. Descripción y bases teóricas	207
2.4.4.2. Medición	214
2.5. Un modelo de síntesis de la eficacia de la implementación de la GRH	220
2.5.1. Etapas en la implementación de la GRH: traducción, asimilación e internalización	222
2.5.2. Relaciones entre los distintos enfoques	224
2.6. Resumen del capítulo	230
Capítulo 3. La eficacia de la implementación de la GRH desde una perspectiva multiactor.....	231
3.0. Introducción	231
3.1. Los directivos de línea y la transferencia de RRHH	235

Índice de contenidos

3.1.1. La transferencia de RRHH: concepto, origen y razones para su adopción	235
3.1.1.1. Concepto de transferencia de RRHH	235
3.1.1.2. Origen y razones de la transferencia de RRHH	237
3.1.2. El directivo de línea y su papel en la GRH	239
3.1.2.1. Concepto y tipos de directivo de línea	239
3.1.2.2. El directivo de línea como agente organizativo clave en la GRH	242
3.1.2.3. El papel del departamento de RRHH en la transferencia de RRHH	244
3.2. Un modelo conceptual para el estudio de las relaciones entre el departamento de RRHH, los directivos de línea y percepciones de los empleados en el contexto de la implementación de las prácticas de RRHH	246
3.3. La relación entre las características del directivo de línea y la efectiva implementación de la GRH	248
3.4. La influencia de las iniciativas del departamento de RRHH sobre las habilidades, motivación y oportunidades para participar de los directivos de línea	256
3.4.1. Iniciativas de RRHH que mejoran las habilidades del directivo de línea	258
3.4.2. Iniciativas de RRHH que mejoran la motivación del directivo de línea	261
3.4.3. Iniciativas de RRHH que mejoran la oportunidad para participar del directivo de línea	264
3.5. Resumen del capítulo	268

SECCIÓN SEGUNDA. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Capítulo 4. Metodología de la investigación empírica	271
4.0. Introducción	271
4.1. Selección de la muestra y recogida de datos	273
4.1.1. Descripción y delimitación de las unidades objeto de análisis	273
4.1.2. Procedimiento de recogida de datos	277
4.1.3. Características de la muestra	283
4.1.4. Análisis de la representatividad de la muestra	288
4.2. Medición	290
4.2.1. Medición de la eficacia de la implementación	291
4.2.2. Medición de las habilidades, motivación y oportunidad para participar percibida por el director comercial	295

Índice de contenidos

4.2.3. Medición de las iniciativas de RRHH	299
4.2.4. Medición de las variables de control	301
4.2.5. La fiabilidad y validez de los instrumentos de medida	305
4.2.5.1. Análisis de la fiabilidad del instrumento de medida	305
4.2.5.2. Análisis de la validez del instrumento de medida	308
4.2.6. Agregación de los datos a nivel unidad	310
4.3. Procedimiento estadístico	313
4.3.1. Descripción de los modelos de ecuaciones estructurales	314
4.3.2. Etapas en el proceso de desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales	315
4.3.2.1. La especificación del modelo	316
4.3.2.2. La identificación del modelo	317
4.3.2.3. La estimación del modelo	318
4.3.2.4. La evaluación del ajuste del modelo	320
4.3.3. Mediación en modelos de ecuaciones estructurales	322
4.4. Resumen del capítulo	324
Capítulo 5. Análisis y resultados empíricos de la investigación	325
5.0. Introducción	325
5.1. Análisis de las propiedades psicométricas de las escalas de medidas	327
5.1.1. La escala de medida de la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH	329
5.1.1.1. Análisis de la dimensionalidad	329
5.1.1.2. Análisis de la fiabilidad	333
5.1.1.3. Análisis de la validez	333
5.1.1.4. Análisis de la adecuación de la agregación a nivel unidad	335
5.1.2. La escala de medida de las habilidades de RRHH del directivo de línea	336
5.1.2.1. Análisis de la dimensionalidad	336
5.1.2.2. Análisis de la fiabilidad	338
5.1.2.3. Análisis de la validez	339
5.1.3. La escala de medida de la motivación de RRHH del directivo de línea	340
5.1.3.1. Análisis de la dimensionalidad	340
5.1.3.2. Análisis de la fiabilidad	342
5.1.3.3. Análisis de la validez	343
5.1.4. La escala de medida de la oportunidad para participar en la GRH del directivo de línea	344

Índice de contenidos

5.1.4.1. Análisis de la dimensionalidad	344
5.1.4.2. Análisis de la fiabilidad	346
5.1.4.3. Análisis de la validez	346
5.1.5. La escala de medida de las iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora de la habilidad de RRHH del directivo de línea	347
5.1.5.1. Análisis de la dimensionalidad	347
5.1.5.2. Análisis de la fiabilidad	350
5.1.5.3. Análisis de la validez	351
5.1.6. La escala de medida de las iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora de la motivación de RRHH del directivo de línea	351
5.1.6.1. Análisis de la dimensionalidad	351
5.1.6.2. Análisis de la fiabilidad	354
5.1.6.3. Análisis de la validez	354
5.1.7. La escala de medida de las iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora de la oportunidad para participar en la GRH del directivo de línea	355
5.1.7.1. Análisis de la dimensionalidad	355
5.1.7.2. Análisis de la fiabilidad	358
5.1.7.3. Análisis de la validez	358
5.1.8. Análisis factoriales confirmatorios del modelo de medida general...	359
5.2. Análisis del modelo estructural y resultados de las hipótesis planteadas	362
5.2.1. Especificación del modelo estructural	363
5.2.2. Ajuste del modelo	370
5.2.3. Contraste de las hipótesis	372
5.2.3.1. Relaciones entre A, M, O percibido por el directivo de línea y la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH	375
5.2.3.2. Relaciones entre la habilidad del directivo de línea y las iniciativas de RRHH	378
5.2.3.3. Relaciones entre la motivación del directivo de línea y las iniciativas de RRHH	379
5.2.3.4. Relaciones entre la oportunidad para participar del directivo de línea y las iniciativas de RRHH	381
5.3. Resumen del capítulo	384
Capítulo 6. Conclusiones de la tesis	385
6.0. Introducción	385
6.1. Conclusiones en relación al concepto y medición de la eficacia de la implementación de RRHH	388
6.1.1. Conclusiones en relación al concepto de eficacia de la implementación de RRHH	388

Índice de contenidos

6.1.2. Conclusiones en relación a la medición de la eficacia de la implementación de la RRHH	393
6.2. Conclusiones sobre las relaciones causales entre iniciativas de RRHH, características <i>AMO</i> y eficacia de la implementación	396
6.2.1. Implicaciones académicas	397
6.2.2. Implicaciones prácticas	401
6.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación	403
Referencias bibliográficas	409

ÍNDICE DE TABLAS

Capítulo 0. Introducción	29
Tabla 0.1. Principales enfoques teóricos que guían y sustentan la tesis	42
Capítulo 1. Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo	49
Tabla 1.1. Síntesis de los modelos conceptuales sobre el papel de las percepciones de los empleados con las prácticas de RRHH	111
Capítulo 2. La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una revisión sistemática de la literatura	131
Tabla 2.1. Etapas para realizar una revisión sistemática de la literatura	141
Tabla 2.2. Estrategia de búsqueda y criterios de inclusión y exclusión	146
Tabla 2.3. Tabla de conversión ente ABJ y JCR <i>Impact factor</i>	149
Tabla 2.4. Enfoques y definiciones representativas en relación a la eficacia de la implementación de la GRH	155
Tabla 2.5. Definiciones propuestas desde el enfoque de implementación como un proceso de comunicación	160
Tabla 2.6. Medición de la eficacia desde el enfoque de implementación como un proceso de comunicación	171
Tabla 2.7. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en el ajuste entre prácticas de RRHH deliberadas e implementadas	180
Tabla 2.8. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en el ajuste entre prácticas de RRHH deliberadas e implementadas	191
Tabla 2.9. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en el consenso de RRHH	197
Tabla 2.10. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en el consenso de RRHH.....	203
Tabla 2.11. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en las actitudes y comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH	210
Tabla 2.12. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en las actitudes y comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH	216
Capítulo 3. La eficacia de la implementación de la GRH desde una perspectiva multiactor.....	231
Tabla 3.1. Definiciones sobre el concepto de transferencia de RRHH	236
Capítulo 4. Metodología de la investigación empírica	271
Tabla 4.1. Distribución de las respuestas obtenidas por informantes	281
Tabla 4.2. Número de empleados que participan en cada empresa	282

Índice de tablas

Tabla 4.3. Ficha técnica del trabajo de campo	282
Tabla 4.4. Distribución de empresas por sector	283
Tabla 4.5. Distribución de empresas por Comunidad Autónoma	285
Tabla 4.6. Distribución de la muestra por tamaño según el número de trabajadores	287
Tabla 4.7. Distribución de la muestra por tipo de sociedad	287
Tabla 4.8. Estadísticos descriptivos de la muestra	288
Tabla 4.9. Cálculo de representatividad: chi cuadrado	289
Tabla 4.10. Cálculo de representatividad: ANOVA	290
Tabla 4.11. Ítems de la escala de satisfacción con las prácticas de RRHH ...	294
Tabla 4.12. Ítems de las escalas de habilidad, motivación y oportunidad ...	298
Tabla 4.13. Ítems de las escalas de iniciativas de RRHH	300
Tabla 4.14. Instrumento de medición del grado de transferencia de RRHH	303
Tabla 4.15. Composición de ítems de la escala de claridad de rol de RRHH	304
Tabla 4.16. Ítems de la escala de calidad comunicativa del directivo de línea	304
Tabla 4.17. Símbolos usados en un diagrama de ruta	317
Capítulo 5. Análisis y resultados empíricos de la investigación	325
Tabla 5.1. Métodos utilizados para evaluar las propiedades de las escalas	328
Tabla 5.2. Ítems que componen la escala de satisfacción con las prácticas de RRHH	330
Tabla 5.3. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida en el modelo factorial de eficacia de la implementación	332
Tabla 5.4. Índices de ajuste del modelo factorial de la eficacia de la implementación	332
Tabla 5.5. Fiabilidad de la escala de medida de la eficacia de la implementación	333
Tabla 5.6. Varianza extraída promedio (AVE) de las escalas de medida utilizadas en la investigación	335
Tabla 5.7. Ítems que componen la escala de habilidad de RRHH percibida	337
Tabla 5.8. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida en el modelo factorial de habilidad	338
Tabla 5.9. Índices de ajuste del modelo factorial de habilidad	338
Tabla 5.10. Fiabilidad de la escala de medida de la habilidad	339
Tabla 5.11. Ítems que componen la escala de motivación de RRHH	340
Tabla 5.12. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida en el modelo factorial de motivación	342
Tabla 5.13. Índices de ajuste del modelo factorial de motivación	342
Tabla 5.14. Fiabilidad de la escala de medida de motivación	342
Tabla 5.15. Ítems que componen la escala de oportunidad para participar en la GRH	344
Tabla 5.16. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida en el modelo factorial de oportunidad	345
Tabla 5.17. Índices de ajuste del modelo factorial de oportunidad	346
Tabla 5.18. Fiabilidad de la escala de medida de oportunidad	346

Índice de tablas

Tabla 5.19. Ítems que componen la escala de formación en RRHH	348
Tabla 5.20. Ítems que componen la escala de instrumentos de RRHH	348
Tabla 5.21. Resultados AFE matriz de componentes	348
Tabla 5.22. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida en el modelo factorial de iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la habilidad	349
Tabla 5.23. Índices de ajuste del modelo factorial de iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la habilidad	350
Tabla 5.24. Fiabilidad de la escala de medida de iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la habilidad	350
Tabla 5.25. Ítems que componen la escala de iniciativas de RRHH que mejoran la motivación del directivo de línea	352
Tabla 5.26. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida en el modelo factorial de iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación	353
Tabla 5.27. Índices de ajuste del modelo factorial de iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación	354
Tabla 5.28. Fiabilidad de la escala de medida de iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación	354
Tabla 5.29. Ítems que componen las escalas de iniciativas de RRHH que mejoran la oportunidad para participar del directivo de línea	356
Tabla 5.30. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida en el modelo factorial de iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad	357
Tabla 5.31. Índices de ajuste del modelo factorial de iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad	357
Tabla 5.32. Fiabilidad de la escala de medida de iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad	358
Tabla 5.33. Cargas factoriales en los modelos de medida de primer orden	360
Tabla 5.34. Índices de ajuste de los modelos de medida	362
Tabla 5.35. Resumen de las etapas del proceso de modelización	362
Tabla 5.36. Especificación del modelo estructural y de medida	364
Tabla 5.37. Ecuaciones estructurales de las hipótesis tras la especificación	370
Tabla 5.38. Medidas de bondad del ajuste global del modelo estructural ...	371
Tabla 5.39. Matriz de correlaciones entre constructos	372
Tabla 5.40. Relación de la estimación de los parámetros estandarizados del modelo de relaciones propuesto	373
Tabla 5.41. Efectos indirectos con intervalos de confianza al 95%	374
Tabla 5.42. Parámetros estimados en el modelo estructural de las hipótesis 1 a 3	376
Tabla 5.43. Parámetros estimados en el modelo estructural de las hipótesis 4 y 5	378
Tabla 5.44. Parámetros estimados en el modelo estructural de las hipótesis 6 a 8	380
Tabla 5.45. Parámetros estimados en el modelo estructural de las hipótesis 8 a 10	382

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo 0. Introducción	29
Figura 0.1. Estructura de la tesis	45
Capítulo 1. Mecanismos que median la relación entre la gestión de los RRHH y el desempeño organizativo	49
Figura 1.1. La caja negra entre la gestión de RRHH y el desempeño organizativo	60
Figura 1.2. Modelo de Guest (1997)	69
Figura 1.3. Modelo de relación entre la GRH y el valor del accionista	71
Figura 1.4. Modelo conceptual de procesos de trabajo de alto compromiso	74
Figura 1.5. Efectividad de la implementación estratégica como mediadora entre la GRH y el desempeño organizativo	75
Figura 1.6. Síntesis de investigación conceptual y empírica en relación a los resultados de RRHH	80
Figura 1.7. Resultados de RRHH y prácticas percibidas como variables mediadoras	83
Figura 1.8. Perspectivas teóricas utilizadas para explicar el papel de las percepciones de los empleados	85
Figura 1.9. Modelo de gestión estratégica de RRHH por Wright y Snell (1988)	94
Figura 1.10. Modelo multinivel de relación entre el sistema de RRHH y el desempeño organizativo	97
Figura 1.11. Modelo tridimensional de Gratton y Truss (2003)	99
Figura 1.12. Cadena causal de la GRH y el desempeño organizativo	100
Figura 1.13. Modelo de proceso de la gestión estratégica de RRHH	101
Figura 1.14. Modelo de atribución de RRHH	103
Figura 1.15. Modelo multinivel de gestión estratégica de RRHH	105
Figura 1.16. Papel mediador de la implementación de las prácticas y el estilo de liderazgo del directivo de línea	107
Figura 1.17. El modelo de relación GRH-desempeño	110
Figura 1.18. Síntesis de las percepciones de los empleados como variable mediadora	123
Capítulo 2. La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una revisión sistemática de la literatura	131
Figura 2.1. Resumen del proceso de selección utilizando la RSL	152
Figura 2.2. Período temporal de los artículos seleccionados segmentado por perspectivas	221
Figura 2.3. Clasificación de los enfoques en etapas y sus principales relaciones	224

Índice de figuras

Capítulo 3. La eficacia de la implementación de la GRH desde una perspectiva multiactor.....	231
Figura 3.1. Características principales de los diferentes directivos de línea	242
Figura 3.2. Modelo conceptual de proceso de implementación de las prácticas de RRHH	247
Figura 3.3. Una síntesis de las hipótesis del modelo conceptual	267
Capítulo 4. Metodología de la investigación empírica	271
Figura 4.1. Estrategia de trabajo de campo	280
Figura 4.2. Etapas en la implementación SEM	316
Capítulo 5. Análisis y resultados empíricos de la investigación	325
Figura 5.1. Modelo factorial de la eficacia de la implementación	331
Figura 5.2. Modelo factorial de la habilidad	337
Figura 5.3. Modelo factorial de la motivación	341
Figura 5.4. Modelo factorial de la oportunidad para participar	345
Figura 5.5. Modelo factorial de las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la habilidad	349
Figura 5.6. Modelo factorial de las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación	353
Figura 5.7. Modelo factorial de las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad	356
Figura 5.8. Especificación del modelo con variables latentes	366
Figura 5.9. <i>Path diagram</i> del modelo tras la especificación	369
Figura 5.10. Distribución de residuos estandarizados y promedios de los mismos	371
Figura 5.11. Síntesis de los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis	375

Capítulo 0. Introducción

0.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Como consecuencia de la apertura de los mercados y la evolución tecnológica, las organizaciones actuales se enfrentan a un entorno especialmente volátil y complejo, caracterizado por una fuerte competitividad, por cambios radicales en las tendencias de mercado y por la irrupción de nuevas formas de trabajo (Malo, 2018). Estos cambios presionan a las organizaciones a desarrollar capacidades organizativas que les permitan adaptar rápidamente sus políticas y estrategias al entorno contextual con el fin de articular respuestas efectivas (Dickmann y Bader, 2020).

En este contexto, una apropiada dirección estratégica de los recursos humanos (RRHH) puede ser clave en la mejora de la competitividad empresarial, ya que permite a la organización adquirir y dirigir su capital humano hacia la consecución de los objetivos estratégicos establecidos¹ (Delery y Roumpi, 2017). No obstante, para que la estrategia de RRHH sea eficaz en su propósito, su formulación deberá atender a dos cuestiones principales. Por una parte, la

¹ De acuerdo con Delery y Roumpi (2017) a través de las prácticas de RRHH se puede conseguir una ventaja competitiva sostenible no solo mejorando las habilidades y ofreciendo motivación y oportunidad a los empleados, sino también configurando plantillas de trabajo que permitan hacer frente a las limitaciones de la movilidad en la oferta y la demanda.

estrategia de RRHH deberá presentar un ajuste vertical, es decir, deberá reforzar y apoyar las metas y estrategias organizativas (Gratton y Truss, 2003; Bowen y Ostroff, 2004; Boon *et al.*, 2009). Por otra parte, la estrategia de RRHH también deberá mostrar un ajuste horizontal, es decir, que el tipo de prácticas de RRHH que integran el sistema de RRHH tengan coherencia interna y se complementen unas a otras generando sinergias estratégicas (Gratton y Truss, 2003; García-Carbonell, Martín-Alcázar y Sánchez-Gardey, 2015).

La mera presencia de un conjunto de prácticas de RRHH correctamente formuladas (es decir, logrando un ajuste vertical y horizontal) no necesariamente mejora los indicadores de desempeño organizativo (Guest, 2011; Woodrow y Guest, 2014). La razón que subyace a esta afirmación es que cualquier estrategia de RRHH formulada debe ponerse en práctica, y, por tanto, las prácticas de RRHH deben integrarse en las rutinas de trabajo y ser experimentadas e interpretadas por los destinatarios de las mismas, es decir, los empleados (Nishii y Wright, 2008; Ostroff y Bowen, 2016). El proceso de puesta en práctica, comúnmente conocido como «implementación de las prácticas de RRHH» (Gratton y Truss, 2003; Chow, 2012), implica que las prácticas de RRHH que se llevan a cabo puedan variar en su alcance y calidad (p. ej. número de empleados que experimentan la práctica; utilizar técnicas de reclutamiento no contempladas, etc.), de las inicialmente planteadas en la etapa de formulación o diseño (Trullen, Stirpe, Bonache y Valverde, 2016). Por supuesto, también es posible que algunas de las prácticas de RRHH formuladas nunca se pongan en práctica.

De acuerdo con los modelos teóricos más extendidos que tratan de explicar el proceso que sigue la GRH desde la adopción de una estrategia de RRHH hasta su influencia en el desempeño organizativo (Bowen y Ostroff, 2004; Purcell y Hutchinson, 2007; Nishii y Wright, 2008), las variaciones entre la formulación inicial de las prácticas de RRHH y su posterior implementación pueden conducir a situaciones poco favorables para la consecución de las metas organizativas. En

concreto, la variación en la implementación de las prácticas (por ejemplo, por su adaptación al contexto laboral específico) implica que los empleados puedan experimentar e interpretar las prácticas de RRHH de forma que difiera con respecto al sentido con que originalmente se formularon, resultando en comportamientos y actitudes poco consistentes con los objetivos estratégicos perseguidos (Bowen y Ostroff, 2004).

Bajo esta premisa, el proceso de implementación de la estrategia de RRHH se convierte en un factor crítico en el logro de desempeños organizativos superiores. Es por ello que, en la última década, se ha producido un incremento considerable de artículos de investigación relacionados con el estudio, análisis y comprensión de los elementos que integran el proceso de implementación y el logro de su eficacia² (p. ej. Guest y Bos-Nehles, 2013; Bos-Nehles, Riemsdijk y Looise, 2013; Gilbert, De Winne y Sels, 2015; Bondarouk, Trullen y Valverde, 2016; Kellner *et al.*, 2016; Van Mierlo, Bondarouk y Sanders, 2018; Mirfakhar, Trullen y Valverde, 2018; Trullen, Bos-Nehles y Valverde, 2020, entre otros).

Desde un punto de vista empírico, se ha evidenciado que implementar de forma eficaz las prácticas de RRHH repercute positivamente, por ejemplo, en los niveles de satisfacción laboral de los empleados (Khilji y Wang, 2006), en los comportamientos de ciudadanía organizativa de los empleados (Pak y Kim, 2018), e incluso, en el desempeño empresarial (Chow, 2012). Contrariamente, la investigación empírica evidencia que la implementación ineficaz de las prácticas de RRHH incrementa el grado de insatisfacción y malestar laboral de los empleados (Piening, Baluch y Ridder, 2014; Woodrow y Guest, 2014).

A pesar del avance empírico y conceptual relativo al proceso de implementación, son varios los académicos que señalan que el estado de

² Por ejemplo, *Special issue of The International Journal of Human Resource Management: It's never a straight line: advancing knowledge on HRM implementation* de 2018, volumen 29, número 22, pp.2995-3000 y como *guest editors* Tanya Bondarouk, Jordi Trullen y Mireia Valverde.

investigación está todavía en una fase inicial de desarrollo (Bondarouk *et al.*, 2016; Trullen *et al.*, 2020). Esto se debe, en parte, a una falta de consenso académico cuando se trata de dar respuesta a preguntas tales como: ¿qué es la implementación de la GRH? ¿qué elementos la definen? ¿cuándo se considera que la implementación se ha llevado a cabo de forma eficaz? ¿qué actores están implicados en el proceso de implementación de las prácticas de RRHH? o ¿qué papel concreto desempeña el proceso de implementación en la relación entre la GRH y el desempeño organizativo?

La existencia de cierta heterogeneidad en las interpretaciones sobre el proceso de implementación de la GRH y los elementos implicados dificulta obtener una respuesta precisa para cada una de estas preguntas. Por ejemplo, algunos académicos consideran que la implementación es un proceso que comienza en la fase de formulación y adopción de la estrategia de RRHH (Guest y Bos-Nehles, 2013; Trullen *et al.*, 2020). En cambio, otros consideran que la implementación es un proceso posterior a la etapa de formulación y que, concretamente, tiene lugar cuando se ponen en práctica las estrategias formuladas (Nishii y Wright, 2008). Esta heterogeneidad de interpretaciones también se produce cuando se trata de delimitar las etapas finales del proceso. Mientras que algunos autores consideran que en la etapa final del proceso de implementación, los empleados experimentan e interpretan las prácticas de RRHH (Gratton y Truss, 2003), otros, en cambio, consideran que la etapa final se produce cuando los directivos de línea, o encargados de acometer las responsabilidades de RRHH, han puesto en marcha las prácticas de RRHH, independientemente de las experiencias e interpretaciones que tengan los empleados sobre las prácticas (Ahlvik, Smale y Sumelius, 2016).

La misma falta de consenso académico se observa en relación a los actores implicados y a su participación en el proceso de implementación. En este sentido, algunos académicos consideran que los empleados son meros actores pasivos del proceso de implementación de la estrategia de RRHH (Nishii y Wright, 2008),

mientras que otros autores consideran que son actores que tienen funciones activas en la implementación y uso de las prácticas de RRHH (Budjanovcanin, 2018; Bos-Nehles y Meijerink, 2018; Renkema, Bos-Nehles y Meijerink, 2020). Algunos trabajos establecen que los directivos de línea³, es decir, «aquellos entre el vértice estratégico y el núcleo operativo» (Floyd y Wooldridge (1994, p.53) son los actores principales en el proceso de implementación (Bos-Nehles *et al.*, 2013, Sikora y Ferris, 2014; Gilbert *et al.*, 2015), mientras que otros incluyen también a los profesionales de RRHH (Trullen *et al.*, 2020).

Esta ambigüedad conceptual deriva, lógicamente, en una falta de consenso sobre cómo lograr el éxito o la eficacia del proceso de implementación de la estrategia de RRHH, así como sobre los elementos que son necesarios medir y tener en cuenta para controlar el proceso (Trullen *et al.*, 2020). La falta de consenso fomenta una situación en la cual, dependiendo de la definición o interpretación que los investigadores o profesionales en RRHH hagan del proceso de implementación, los factores asociados al proceso y su eficacia varían, así como las posibles repercusiones esperadas.

Esta situación complica la consolidación y avance de la investigación, dificultando que, por ejemplo, los resultados empíricos que se obtienen sobre el papel del proceso de implementación de la estrategia de RRHH sean comparables entre sí. También, esta heterogeneidad de interpretaciones, resultados y formas de controlar el proceso de implementación dificulta la transmisión de conocimiento a la práctica ya que los profesionales de la gestión

³ Los directivos de línea, también conocidos como mandos intermedios, llevan a cabo un amplio rango de actividades de gestión y dirección a diferentes niveles jerárquicos. Entre los diferentes directivos de línea (de primera línea, directivos medios y altos directivos), son los directivos de primera línea (supervisores, jefes de equipo o de departamento) los que tienen una mayor influencia sobre los empleados ya que tienen un contacto diario y regular con ellos (Townsend y Hutchinson, 2017).

de RRHH carecen de un marco guía claramente definido y ampliamente compartido sobre la puesta en práctica de la GRH.

Con el fin de abordar esta problemática, desde la academia se han realizado numerosos llamamientos para que futuras investigaciones avancen en el análisis de los procesos de implementación de la estrategia de RRHH (p. ej. Bondarouk *et al.*, 2016; Mirfakhar *et al.*, 2018). En respuesta a esta necesidad, un primer objetivo de la tesis es avanzar en el estudio de la problemática de la implementación y dar respuesta a las preguntas anteriormente formuladas. En concreto, y a través de una revisión sistemática de la literatura, tal y como algunos autores sugieren (Trullen *et al.*, 2020), pretendemos mostrar el panorama actual, identificando las interpretaciones que existen en relación a la implementación de las prácticas de RRHH y su eficacia, el papel que juega cada interpretación en el proceso entre la GRH y el desempeño organizativo, y las diversas formas de medir la eficacia del proceso.

A la luz de esta revisión sistemática se observa la escasa atención empírica que reciben las interrelaciones entre diversos actores organizativos en el desarrollo del proceso de implementación de las prácticas de RRHH (van Mierlo *et al.*, 2018; Bos-Nehles y Meijerink, 2018; Trullen *et al.*, 2020). Hasta la fecha, como indican Mirfakhar *et al.* (2018, p.18) «la mayor parte de la investigación no examina la implementación como un proceso multiactor, sino que se centra en actores individuales o en relaciones diádicas (mayoritariamente, entre profesionales de RRHH y directivos de línea, o directivos de línea con empleados)». Esta cuestión es especialmente relevante cuando en los modelos teóricos se asume la interrelación de, principalmente, tres actores organizativos: profesionales de la función de RRHH, directivos de línea y empleados (Guest y Bos-Nehles, 2013; Makhecha *et al.*, 2016; Trullen *et al.*, 2020). Sin la inclusión de múltiples actores, la visión sobre lo que sucede en el proceso de implementación es limitada (van Mierlo *et al.*, 2018).

Hasta la fecha, la mayor parte de la investigación señala como actor clave en el proceso de implementación al directivo de línea (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). El razonamiento es que las organizaciones, con el fin de hacer frente al entorno competitivo actual, deciden apostar por la transferencia de tareas de RRHH⁴ y, de esta forma, ganar flexibilidad y capacidad de respuesta en la toma de decisiones (Larsen y Brewster, 2003; Kulik y Perry, 2008; Intindola *et al.*, 2017). Como consecuencia, los directivos de línea adquieren responsabilidades de RRHH (Martins, 2009; Townsend y Hutchinson, 2017). Los principales modelos teóricos señalan que los directivos de línea, a través de sus comportamientos y acciones en materia de GRH, tienen la capacidad de introducir variaciones en las prácticas de RRHH implementadas e influir en las percepciones y experiencias que tienen los empleados sobre el sistema de RRHH (Purcell y Hutchinson, 2007; Nishii y Wright, 2008).

A raíz de tales modelos teóricos, el papel del directivo de línea se limita a la ejecución consistente de las tareas de RRHH formalmente definidas (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Op de Beeck *et al.*, 2018), y como un mero emisor del contenido de las prácticas de RRHH hacia los empleados (Liao *et al.*, 2009; Den Hartog *et al.*, 2013; Li y Frenkel, 2017). Por tanto, llevar a cabo tareas vinculadas a la función de RRHH no consistentes con la estrategia formulada se asocia con una implementación ineficaz. Sin embargo, como señalan Kehoe y Han (2020, p.125), este tipo de conceptualización puede ser «limitada y simplista», ya que no consideran las intervenciones entre todos los actores involucrados en el proceso de implementación de la estrategia de RRHH. Los directivos de línea, a través de sus comportamientos en la ejecución de las tareas de RRHH, pueden influir en

⁴ Kulik y Perry (2008, p. 542) definieron la transferencia de responsabilidades de RRHH como «la transferencia de responsabilidades de los especialistas de RRHH que pertenecen a la unidad del departamento de RRHH a los directivos de línea de otras unidades»

las prácticas de RRHH con el fin de adaptarse y satisfacer las particularidades locales y temporales de su departamento, así como las necesidades específicas de los empleados (Kehoe y Han, 2020). Desde esta perspectiva, las variaciones en las prácticas de RRHH no necesariamente señalan que la implementación se ha llevado de forma incorrecta (Trullen *et al.*, 2020). Por ejemplo, una práctica de RRHH poco desarrollada, puede, posteriormente, reformularse y refinarse en el proceso de implementación por los directivos de línea.

Otro actor clave en este proceso de implementación de la estrategia de RRHH es el departamento de RRHH, vinculado, normalmente al desarrollo de actividades como: a) la formulación y adopción de las prácticas de RRHH (Guest y Bos-Nehles *et al.*, 2013); b) como agente implicado en la ejecución de las prácticas (Makhecha *et al.*, 2016); pero también como c) guía y personal de apoyo en entornos donde se han delegado responsabilidades de RRHH a los directivos de línea (Kuvaas *et al.*, 2014). No obstante, los estudios empíricos que analizan la interrelación entre el departamento de RRHH y los directivos de línea en contextos de transferencia de responsabilidades de RRHH a la línea son especialmente escasos (Trullen *et al.*, 2016; Bos-Nehles, Bondarouk y Labrenz, 2017; Bos-Nehles y Meijerink, 2018; Gill *et al.*, 2018). Existen cuestiones relativas a estas interrelaciones que todavía carecen de una respuesta clara (Bainbridge, 2015), como, por ejemplo, ¿a través de qué iniciativas de RRHH concretas, el departamento de RRHH logra que los directivos de línea se impliquen, se capaciten y desarrollen todo su potencial en las tareas de RRHH encomendadas?

Actualmente, existe una heterogeneidad de propuestas respecto a las iniciativas de RRHH y respecto a los mecanismos a través de los cuales se logra influir en la eficacia de los directivos de línea al llevar a cabo sus tareas de RRHH (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2013; Kuvaas *et al.*, 2014; Gilbert *et al.*, 2015; Trullen *et al.*, 2016; Bos-Nehles y Meijerink, 2018). Es especialmente relevante profundizar en las acciones concretas que deben acometer los profesionales de la función de RRHH para asegurar el éxito de las estrategias de transferencia de RRHH a los

directivos de línea, y, por tanto, un impacto significativo en la mejora de la competitividad empresarial. Se ha mostrado que transferir funciones de RRHH a los directivos de línea es una tarea compleja que con frecuencia suele acabar en fracaso (Whittaker y Marchington, 2003). Por ejemplo, por la poca motivación que muestran los directivos de línea hacia este tipo de tareas (McGovern *et al.*, 1997) o por su escasa capacitación (Harris, 2001). En aquellos casos donde los profesionales de RRHH se desentienden por completo de las actividades de los directivos de línea en sus tareas de RRHH, las estrategias de RRHH transferidas a la línea fracasan. En cambio, en aquellos casos donde la participación de los profesionales de RRHH es alta, y se preocupan por atender y asesorar a los directivos de línea en sus tareas de RRHH, las estrategias de RRHH tienen mayores posibilidades de prosperar (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Kuvaas *et al.*, 2014).

El tercer actor considerado en el proceso de implementación de la estrategia de RRHH es el empleado, cuyo papel suele asociarse como mero receptor o destinatario de las prácticas de RRHH (Arthur, Herdman y Yang, 2016). Desde esta perspectiva, la función de los empleados en el proceso de implementación se limita a percibir e interpretar las prácticas de RRHH (Bowen y Ostroff, 2004). Se asume que una percepción de las prácticas implementadas por parte de los empleados similar a la que inicialmente se había formulado por parte de la organización conlleva a resultados positivos, como, por ejemplo, actitudes y comportamientos positivos y coherentes con las metas organizativas. Sin embargo, como van Mierlo *et al.* (2018) sugiere, esta visión está lejos de representar la implicación real del empleado en el proceso de implementación. Además de interpretar las prácticas, el empleado deberá mostrar satisfacción con las mismas. De lo contrario, los comportamientos desarrollados no contribuirán en la mejora del desempeño organizativo. Es decir, por mucho que los empleados entiendan el contenido de las prácticas de RRHH, si este contenido va en contra de sus necesidades o es perjudicial para el logro de los objetivos individuales o

grupales, los comportamientos derivados difícilmente podrán ser positivos para la organización.

Por ello, es especialmente importante comprender los factores que permiten conseguir que los empleados estén satisfechos con el sistema de RRHH. Entre ellos, podemos destacar las acciones y comportamientos de los directivos de línea (Gilbert *et al.*, 2015; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Dependiendo de la capacidad, motivación y autonomía de los directivos de línea en la ejecución de sus funciones de RRHH, la experiencia del empleado con el sistema podrá ser más favorable o menos favorable. Por ejemplo, el directivo de línea con suficiente autonomía puede adaptar una práctica de RRHH o varias, a una situación local temporal específica, aprovechando la oportunidad que brinda la situación y mejorando los resultados grupales.

De este modo, nuestra investigación tiene como segundo objetivo proponer un modelo que explique las relaciones entre los diversos actores organizacionales anteriormente mencionados en el proceso de implementación de las prácticas de RRHH (el departamento de RRHH, directivos de línea y empleados). En concreto, pretendemos identificar en qué medida las iniciativas de RRHH promovidas por el departamento de RRHH mejoran las capacidades, motivaciones y oportunidades de los directivos de línea en su papel de RRHH, y estas, a su vez, influyen en la satisfacción de los empleados con el sistema de RRHH.

A continuación, en el siguiente apartado, abordamos los objetivos concretos de la presente tesis doctoral. En el tercer apartado describimos el posicionamiento teórico empleado para sustentar el desarrollo de la tesis y, finalmente, en el cuarto apartado detallamos la estructura que vamos a seguir para desarrollar nuestra exposición.

0.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de contribuir a un mejor conocimiento sobre el proceso de implementación de la estrategia de RRHH y su eficacia, el objetivo general de la tesis es comprender desde una perspectiva multiactor los determinantes de la eficacia del proceso. A partir de este objetivo general, se formulan los siguientes objetivos específicos de investigación:

En primer lugar, realizar una revisión de la investigación empírica y conceptual que explora los mecanismos analizados en la literatura y que median la relación entre la GRH y el desempeño organizativo. El objetivo es dar respuesta a las preguntas de investigación (PI) siguientes: PI1 *¿Cuál es el papel de la implementación dentro de la relación GRH-desempeño?* y PI2 *¿Cuáles son las principales variables que integran el contexto de la implementación y que, por tanto, influyen o condicionan el proceso de implementación?* La revisión de la literatura permite proponer un modelo conceptual de síntesis a través del cual se pueda establecer la posición de influencia de cada mecanismo mediador en la relación GRH-desempeño, y, por tanto, la posición que ocupa el proceso de implementación y los principales mecanismos relacionados con su desarrollo.

En segundo lugar, examinar en profundidad el concepto de implementación eficaz de la estrategia de RRHH. En concreto, tratamos de responder a las siguientes cuestiones de investigación: PI3 *¿A través de qué perspectivas la literatura entiende el proceso de implementación y su eficacia?* y PI4 *¿Qué métodos empíricos se llevan a cabo para evaluar la eficacia en cada perspectiva?* Como resultado, esperamos desarrollar un modelo de síntesis que permita clasificar las etapas o fases en las que se desarrolla cada perspectiva, así como posibles relaciones entre perspectivas.

En tercer lugar, analizar empíricamente el papel de las interrelaciones multiactor entre el departamento de RRHH, el directivo de línea y empleados en la eficacia del proceso de implementación, abordando con ello las siguientes

cuestiones: PI5 *¿Bajo qué perspectiva identificada se formula el análisis de estas interrelaciones?*, PI6 *¿Qué conjunto de iniciativas o acciones llevadas a cabo por el departamento de RRHH ayudan a mejorar los aspectos relativos al desempeño del papel del directivo en materia de RRHH?* y PI7 *¿Qué elementos específicos del comportamiento del directivo de línea en el desempeño de su papel de RRHH influyen positivamente en las experiencias de los empleados con las prácticas de RRHH?*

0.3. POSICIONAMIENTO TEÓRICO ADOPTADO

La perspectiva teórica basada en el estudio del proceso de la relación entre GRH-desempeño constituye el fundamento principal de la revisión teórica (p. ej. Bowen y Ostroff, 2004; Wright y Nishii, 2013; van Mierlo *et al.*, 2018). La perspectiva basada en el proceso aglutina, a su vez, enfoques teóricos con relevancia en la explicación de por qué y cómo la GRH influye en el desempeño organizativo a través del impacto en los individuos.

Las teorías de desempeño laboral (en inglés, *Work Performance Theory*) (Vroom, 1964; Cummings y Schwab, 1973; Appelbaum *et al.*, 2000) representan una aproximación teórica a la comprensión del proceso de GRH-desempeño. De acuerdo con estas teorías, el desempeño de cualquier individuo en su puesto de trabajo es un comportamiento que está determinado por, principalmente, tres aspectos. El primero de ellos es el grado en que el individuo domina las actividades y tareas asociadas a su puesto poseyendo altas destrezas, conocimientos y habilidades. El segundo es el grado de motivación y de esfuerzo que tiene el individuo para llevar a cabo las responsabilidades y tareas asociadas a su puesto de trabajo. Finalmente, el tercer aspecto es el grado de autonomía, control y oportunidad que tiene el individuo para desarrollar su puesto de trabajo (Blumberg y Pringle, 1982). El modelo AMO (Appelbaum *et al.*, 2000) es el que mayor difusión ha tenido, tanto para el estudio del desempeño del empleado (Jiang *et al.*, 2012b; Beltrán-Martín y Bou-Llusar, 2018) como para el

estudio del desempeño de los directivos de línea en el proceso de implementación de la GRH (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015; Trullen *et al.*, 2016; Kellner *et al.*, 2016; Van Waeyenberg y Decramer, 2018).

Por otro lado, las perspectivas teóricas de intercambio entre organización y empleado tratan de explicar que los individuos, en este caso empleados, muestran reacciones positivas hacia la organización si perciben, por ejemplo, un trato favorable y positivo por parte de la organización (teoría del intercambio social, en inglés, *Social Exchange Theory*, Blau, 1964); el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de la organización para con ellos (teoría del contrato psicológico, *the Psychological Contract Theory*, Rousseau, 1989) o que el trato que reciben en comparación con otros miembros organizativos es justo y equitativo (teoría de la equidad, *Equity Theory*, Adams, 1965).

También, las perspectivas teóricas de comunicación, como la fuerza del sistema de RRHH, (en inglés, *HRM System Strength*, Bowen y Ostroff, 2004); la teoría de atribución social (en inglés, *Social Attribution Theory*, Fiske y Taylor, 1991) o la teoría del proceso de información social (en inglés, *Social Information Processing Theory*, Spence, 2002) explican que una correcta comunicación de los mensajes e intenciones organizativos, a través del propio sistema de RRHH, repercutirá en reacciones de los empleados acordes con los deseos estratégicos.

La revisión de estas perspectivas teóricas nos servirá para comprender mejor el proceso de implementación de las prácticas, y, en especial, para establecer puntos de unión entre el desarrollo de las características AMO del directivo de línea y la satisfacción de los empleados con el sistema de RRHH.

Finalmente, la literatura de implementación estratégica también tendrá un papel relevante en nuestro trabajo (Alexander, 1985; Floyd y Woolridge, 1992; Noble, 1999; Hrebiniak, 2006; Atkinson, 2006). Por su desarrollo previo, parte de sus premisas sirven de orientación en el desarrollo de la literatura de implementación de la GRH. Por una parte, las discrepancias frecuentes que se muestran entre la formulación de las estrategias y la puesta en marcha de las

mismas en el plano operativo (Noble, 1999) sirve como guía para el desarrollo de la misma consideración en las estrategias de RRHH (Truss, 2002; Gratton y Truss, 2003; Khilji y Wang, 2006). Por otro lado, el concepto de consenso estratégico (Kellermanns *et al.*, 2005, Porck *et al.*, 2020) también tiene influencia en la formación de teoría de implementación de la GRH, al considerar el conocimiento coordinado de los miembros sobre la estrategia como parte clave para el éxito estratégico.

Tabla 0.1. Principales enfoques teóricos que guían y sustentan la tesis

Enfoques teóricos	Vinculación en la implementación de la GRH
Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Teorías clásicas de desempeño en el puesto de trabajo • Modelo AMO El papel implementador de los directivos de línea en la GRH y la clasificación de las distintas iniciativas adoptadas por la organización para facilitar este papel.
Intercambio organización e individuos	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría del intercambio social • Teoría del contrato psicológico • Teoría de la equidad El directivo de línea como fuente de satisfacción en los empleados con las prácticas de RRHH a través de su rol de implementador. También, las iniciativas de RRHH desplegadas por la organización pueden incidir en el papel implementador, por ejemplo, incrementado su motivación.
Comunicación organizativa	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la atribución social • Teoría del procesamiento de información social • Fuerza del sistema de RRHH La satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH parte del entendimiento de los mensajes que emanan de las prácticas de RRHH, cuestión en la que interviene el directivo de línea a través de su rol de implementador.
Implementación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Literatura de implementación estratégica • Literatura de consenso estratégico Entender que la implementación de una estrategia de RRHH es un proceso de distintas etapas, en las que pueden surgir variaciones en la misma, así como de la necesidad de coordinación y consenso entre los actores para lograr su eficacia.

Una vez descritos nuestros objetivos y el posicionamiento teórico que sustentará el desarrollo de nuestro trabajo (sintetizado en la Tabla 0.1.), en el apartado siguiente explicamos la estructura de nuestra investigación.

0.4. ESTRUCTURA DE LA TESIS

La tesis se estructura en dos partes principales. En la primera parte se desarrollan las bases teóricas que rigen nuestra investigación. En concreto, se realiza una revisión de las diferentes contribuciones realizadas para explicar la relación entre la GRH y el desempeño organizativo que permite delimitar el marco general en el que se encuadra el objeto de estudio, es decir, la implementación de las prácticas de RRHH. A su vez, se lleva a cabo una revisión de la literatura que ofrece una descripción del estado del arte actual sobre el concepto de implementación eficaz de la GRH y las medidas utilizadas para medir tal eficacia. Finalmente, se presenta un modelo de relaciones entre actores organizacionales dentro del proceso de implementación de las prácticas de RRHH (director de RRHH, directivo de línea y empleados) con hipótesis de partida.

En la segunda parte, de naturaleza empírica, se desarrolla la metodología de investigación, el procedimiento estadístico utilizado para comprobar las hipótesis planteadas en la primera sección y los resultados obtenidos. Finalmente, se realiza una discusión en relación a los resultados empíricos, enumerando las aportaciones y futuras líneas de investigación que permiten avanzar en la literatura enmarcada en este estudio y presentada en la sección teórica. De forma más concreta, tal y como se muestra en la Figura 0.1., la estructura de la presente tesis se compone de los siguientes capítulos:

La primera parte está compuesta por tres capítulos de carácter teórico. En el Capítulo I se revisa la evolución conceptual y empírica centrada en explicar los mecanismos que explican el proceso por el cual la adopción de un conjunto

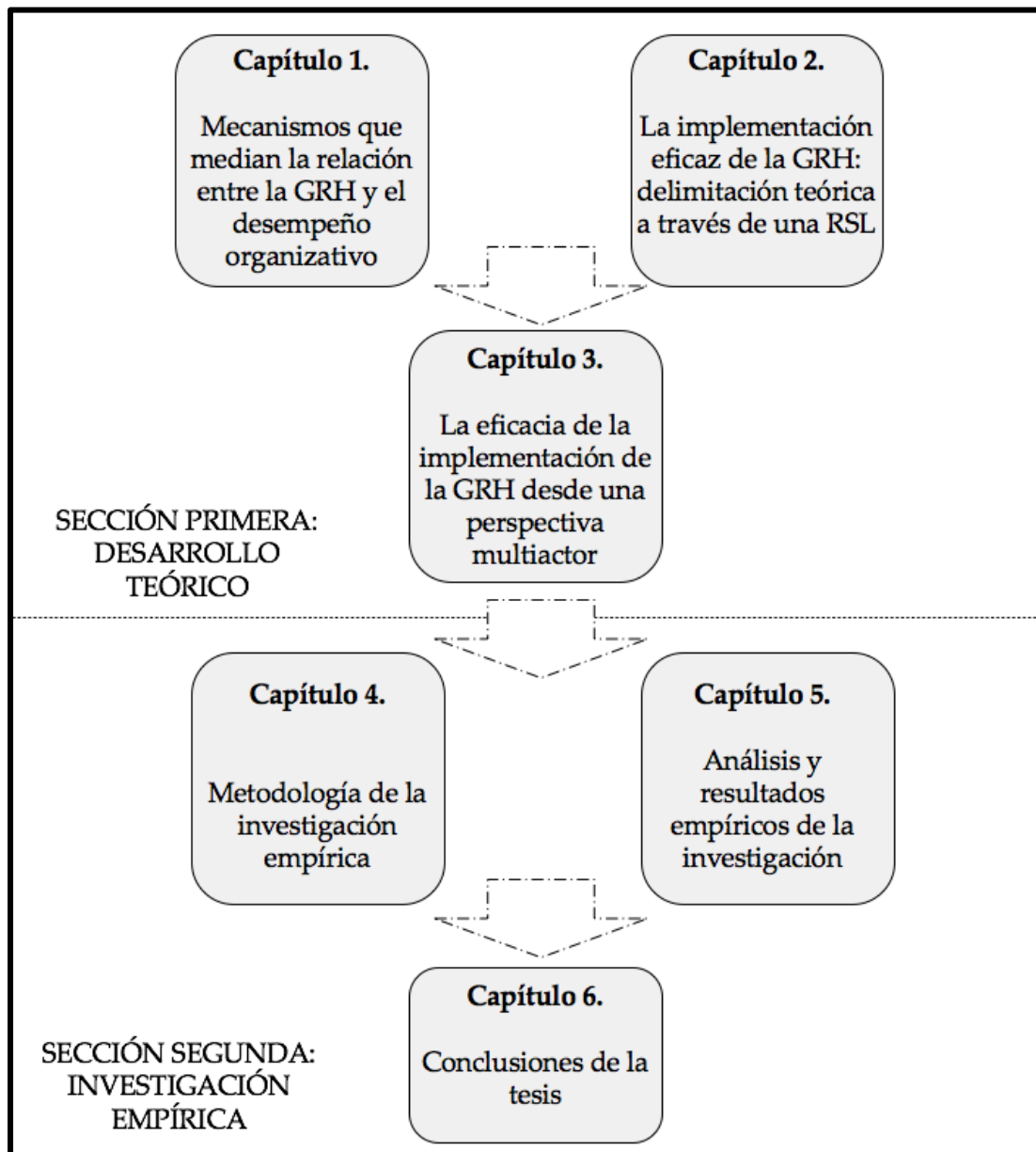
específico de prácticas de RRHH influyen en el desempeño organizativo. En concreto, señalamos tres grandes líneas de investigación. La primera tiene que ver con el estudio de relaciones directas entre la adopción de un sistema de RRHH y el desempeño organizativo. En la segunda etapa, se incluyen los resultados de RRHH, es decir actitudes y comportamientos de los empleados, como mecanismo mediador. Finalmente, en la tercera etapa, se introducen las percepciones e interpretaciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH y los conceptos de variaciones entre prácticas deliberadas e implementadas. El capítulo concluye con la presentación de un modelo de proceso que integra el estado del arte actual con los principales elementos que tienen influencia, en diferentes etapas, sobre el desempeño organizativo tras la adopción de un sistema de RRHH. Este modelo delimita nuestro ámbito de estudio.

En el Capítulo II se realiza una revisión sistemática de la literatura centrada en el concepto de eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH. En concreto, en este capítulo, se busca esclarecer las diferentes perspectivas a la hora de entender, y de medir, la eficacia del proceso de implementación de las prácticas de RRHH. En cada una de las perspectivas identificadas, se describen los artículos clasificados en cada perspectiva y sus principales similitudes y diferencias, las bases teóricas que rigen cada perspectiva, y las diferencias y similitudes entre aquellos trabajos que aportan una medición al concepto de eficacia de implementación. El capítulo concluye con un modelo de síntesis en el que se clasifican las perspectivas en diferentes etapas dentro del propio proceso de implementación, así como sus principales relaciones.

En el Capítulo III, se propone un modelo conceptual a través del cual se describe cómo el proceso de implementación de la estrategia de RRHH, y su eficacia, se desarrolla teniendo en cuenta las interrelaciones de diversos actores organizacionales implicados en la implementación, es decir, director de RRHH, directivo de línea y empleados. En concreto, el modelo propuesto nos permitirá analizar las variables, en este caso iniciativas de RRHH, que permiten al

departamento de RRHH influir positivamente en las habilidades, motivación y oportunidad del directivo de línea para ejecutar su papel de RRHH. A su vez, en el mismo modelo observaremos si estas características, es decir, habilidades, motivación y oportunidad del directivo de línea en la GRH, tiene un papel significativamente positivo en la satisfacción que tengan los empleados respecto al sistema de RRHH. En este capítulo, además, se establecen las hipótesis de investigación de la presente tesis.

Figura 0.1. Estructura de la tesis



La segunda sección presenta los diferentes aspectos metodológicos a través de los cuales se sustenta el trabajo empírico, los resultados obtenidos que contrastan el modelo conceptual propuesto y los análisis derivados de los mismos.

En el Capítulo IV se describe la metodología de investigación utilizada en la presente tesis. Concretamente, se detallan los procedimientos utilizados para determinar la muestra, la recopilación de datos de las empresas, la selección de las escalas de medida y el análisis estadístico utilizado.

El Capítulo V muestra los resultados obtenidos del análisis empírico mediante los modelos de ecuaciones estructurales. Asimismo, se presentan las propiedades de los instrumentos de medida utilizados y descritos en el capítulo anterior.

En el Capítulo VI, se presentan las conclusiones de la presente tesis, enlazando los resultados obtenidos con el marco teórico expuesto en capítulos anteriores. Del mismo modo, se detallan las limitaciones de nuestro trabajo y se sugieren futuras líneas de investigación que permitirán complementar las aportaciones presentadas en este trabajo, y, en definitiva, seguir avanzando en la comprensión acerca del proceso de implementación de las prácticas de RRHH y de su eficacia.

SECCIÓN PRIMERA

DESARROLLO TEÓRICO

Capítulo 1. Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo

1.0. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente capítulo es realizar una revisión de la literatura para identificar los mecanismos principales que median la relación entre la gestión de los RRHH y el desempeño organizacional (en adelante GRH-desempeño). Para ello se presenta cronológicamente la evolución teórica y empírica de este campo. A través de esta revisión, se pretende evidenciar la importancia y el papel que juegan los distintos mecanismos mediadores en la relación GRH-desempeño. Esto nos permite ilustrar, de forma general, el panorama actual del estado del arte que nos sirve como punto de referencia en la presente tesis para contextualizar el objeto de análisis que articula todo el trabajo, es decir, el proceso de implementación de la GRH. Con la discusión de este capítulo, identificamos

potenciales líneas de investigación y una fundamentación teórica consistente para abordar con garantías los capítulos posteriores.

El capítulo se estructura a través de los siguientes cuatro apartados. En el primer apartado destacamos la evolución inicial del campo que asume una relación directa entre la adopción de un conjunto de prácticas de RRHH y el desempeño organizativo. En concreto, señalamos las principales perspectivas que explican cómo se produce la relación, los resultados empíricos de mayor trascendencia y la necesidad de considerar la existencia mecanismos mediadores con el fin de comprender mejor este proceso.

En el segundo apartado analizamos la relevancia de los resultados de RRHH, comprendidos por actitudes y comportamientos organizativos de los empleados, como principal mecanismo antecedente del desempeño organizativo. Para ello, estudiamos las principales perspectivas teóricas y modelos conceptuales que relacionan los resultados de RRHH y el desempeño organizativo, junto con la evidencia empírica existente. En el tercer apartado, y con una estructura similar al anterior, analizamos la importancia de las percepciones y experiencias de los empleados con las prácticas de RRHH como mecanismo mediador en la relación GRH-desempeño. En este apartado, además, se introduce el concepto de implementación como proceso influyente en las percepciones de los empleados. En el último apartado, sintetizamos las principales conclusiones del capítulo y formulamos las bases para el desarrollo del capítulo segundo.

1.1. EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH

En el campo de la dirección estratégica de la gestión de los recursos humanos (RRHH), se asume que las personas son un recurso organizativo que, bien gestionado, conduce a la creación de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991; Wright y Ulrich, 2017). El reto principal es que «todas aquellas actividades asociadas con la gestión de las personas en las organizaciones» (Boxall y Purcell, 2008, p.1), es decir la gestión de los RRHH (GRH), se lleven a cabo de forma planificada y coordinada en línea con los objetivos estratégicos (Wright y McMahan, 1992).

En la década de los 90, se produjeron importantes avances teóricos y evidencias empíricas a través de los cuales se trató de describir y demostrar la potencial relación directa entre la estrategia de RRHH, es decir el conjunto de prácticas y políticas relacionados con la gestión del personal (Steffensen *et al.*, 2019) e indicadores de desempeño organizativo (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). De acuerdo con los autores Wright y Ulrich (2017), y con Kaufman (2020), los resultados empíricos y el establecimiento de un marco sólido de investigación llegaron con la publicación de trabajos seminales a mitad de la década de los 90 del siglo pasado como son los de Huselid, (1995), MacDuffie (1995), y, Delery y Doty (1996).

Por ejemplo, el trabajo de Huselid (1995), considerado hoy en día como el trabajo de mayor impacto en esta línea de investigación (Kaufman, 2015; Wright y Ulrich, 2017), propone la existencia de relaciones significativas entre el sistema de RRHH de la empresa, en este caso «prácticas de RRHH de alto desempeño», el retorno de la inversión (ROI) y el valor de mercado de la empresa. En la misma línea, MacDuffie (1995) propuso, que, en una planta de montaje de automóviles, los equipos de trabajo gestionados por sistema de RRHH de alto compromiso

obtienen mayores niveles de calidad y productividad organizativa. Los resultados de estas investigaciones impulsaron el desarrollo de otros trabajos posteriores con objetivos similares, es decir, analizar la relación entre la GRH y distintos indicadores de desempeño organizativo. En el Apartado 1.1.2 se discute las aportaciones empíricas posteriores.

Finalmente, señalamos por su relevancia el trabajo de Delery y Doty (1996) en el que los autores identifican y agrupan, en tres grandes enfoques (universalista, contingente y configuracional), los principales trabajos que hasta la fecha habían tratado de explicar la relación entre la adopción de un conjunto de prácticas de RRHH y el desempeño organizativo. En el Apartado 1.1.1 se discute la implicación de cada uno de estos tres enfoques.

1.1.1. Enfoques que explican la relación entre GRH-desempeño

a) Enfoque universalista

Los trabajos que adoptaron un enfoque universalista (p. ej. Delaney, Lewin y Ichniowski, 1989, Huselid, 1993, Pfeffer, 1994; Huselid, 1995), postulan que existen ciertas prácticas de RRHH «mejores» que otras cuando se trata de lograr desempeños organizativos superiores. Por tanto, independientemente del contexto organizativo, estas prácticas de RRHH serán las más beneficiosas, por lo que toda organización debería tratar de adoptarlas. Comúnmente, este tipo de prácticas se conoce como «sistemas de prácticas de alto desempeño», «sistemas de prácticas de alto compromiso» o «sistemas de prácticas de alta implicación»⁵

⁵ Aunque en apariencia pueden ser etiquetas sinónimas, autores como Boxall y Macky (2009) o Salas-Vallina *et al.* (2020) muestran diferencias en su significado. Por ejemplo, los sistemas de prácticas de alto desempeño (*high-performance work systems*) hace referencia a prácticas de RRHH cuya finalidad es conducir de alguna manera a un desempeño organizativo superior. En cambio,

(Salas-Vallina, Alegre, López-Cabrales, 2020), y de forma más general, como «mejores prácticas» (Pfeffer, 1994).

El enfoque universalista ha sido ampliamente criticado en el transcurso del desarrollo teórico de la GRH por diversas razones (Boxall, 2013). La principal crítica argumenta que el desarrollo de estas prácticas no tiene en cuenta el ajuste en el entorno o contexto en el que se enmarcan (Gooderham, Parry y Ringdal, 2008), y, por tanto, difícilmente pueden ser sostenibles en el tiempo. En otras palabras, esta crítica postula que si las condiciones del entorno cambian (p. ej. regulaciones, crisis sectorial, entrada de nuevos competidores, etc.) y la estrategia de RRHH no se adapta a estos cambios o situaciones contextuales (es decir, la organización siempre implementa las mismas prácticas de RRHH), el resultado será poco propicio para los objetivos estratégicos a largo plazo. Otra crítica al enfoque universalista sostiene que la adopción generalizada de prácticas de RRHH, catalogadas como mejores prácticas, impide la creación de valor y de ventajas competitivas sostenibles debido a la facilidad de imitación de las prácticas de RRHH adoptadas por otras organizaciones. Finalmente, Guest (1997) argumentó la existencia de una falta de acuerdo en la literatura sobre cuáles son las mejores prácticas, cuestión que se comprobó con el estudio de Boselie *et al.* (2005) en cuya revisión hallaron que entre los trabajos que abogan

los sistemas de prácticas de alta implicación (*high-involvement work systems*) se focalizan específicamente en mejorar el uso de las capacidades de los empleados como la autogestión, desarrollo personal, resolución de problemas, e implicaría la inclusión de sistemas de prácticas de alto compromiso. Finalmente, los sistemas de prácticas de alto compromiso (*high-commitment work systems*) son prácticas que tratan de cambiar el enfoque de control en los empleados a un enfoque de gestión basado en el compromiso, incluyendo, por ejemplo, prácticas de seguridad en el empleo o sistemas de incentivos extensivos. La reflexión de Salas-Vallina *et al.* (2020, p.3), es que estos tres tipos de sistemas de prácticas pueden tener impactos negativos, positivos o mixtos sobre, por ejemplo, el bienestar de los empleados (Jensen, Patel y Messermit, 2013).

por la utilización de un sistema de prácticas de alto desempeño se podía obtener más de 20 categorías diferentes de prácticas de RRHH.

b) Enfoque contingente

Frente a las debilidades del enfoque universalista, otros investigadores adoptan un enfoque contingente o de «mejor ajuste» (p. ej. Schuler y Jackson, 1987; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Milkovich, 1988). Este enfoque resalta que, para influir en el desempeño organizativo, las políticas y prácticas de RRHH adoptadas deben ser consistentes con otros aspectos organizativos, tanto externos como internos, especialmente con la estrategia organizativa. Las organizaciones, a lo largo de su vida, atraviesan por diversos momentos y ciclos, y, por tanto, las prácticas de RRHH deberán adoptarse en consonancia a los mismos. Por tanto, dependiendo de los objetivos y la estrategia organizativa que tenga la organización en un momento dado, la combinación de prácticas será diferente (Delery y Doty, 1996). Solamente a través de un ajuste coherente con el contexto organizativo y con la estrategia, el desempeño organizativo mejorará (Miles y Snow, 1984). Esta integración entre la estrategia de la empresa y las prácticas de RRHH adoptadas se denomina «ajuste vertical» (Schuler y Jackson, 1987). Por ejemplo, una estrategia empresarial de costes bajos persigue competir en base a la reducción de costes (p. ej. economías de escala, tecnologías, experiencia, etc.) tratando de lograr que los precios de los productos ofertados a los consumidores sean bajos. En este caso, «una estrategia de RRHH de alto desempeño puede ser demasiado costosa de implementar para la empresa y seguir siendo competitiva en el mercado» (Patel, Messersmith y Lepak, 2013, p.1434).

Este enfoque también está sujeto a críticas por parte de los investigadores. El primer aspecto a señalar es la dificultad aparente en capturar todas las variables de contingencia y los procesos de cambios inmersos en la organización (Purcell,

1999; Gerhart, 2004). El segundo aspecto es la posibilidad de la existencia de causalidad inversa, en la que, no es la estrategia organizativa la que determina la estrategia de RRHH, sino, que son los recursos humanos los que determinan la estrategia organizativa (Snell, 1992; Wright, McMahan y McWilliams, 1994). Finalmente, otra crítica al enfoque contingente, es el hecho de que dentro de las organizaciones no sólo existe una estrategia organizativa, sino que existen varias, y que, como consecuencia, debería existir varias estrategias de RRHH asociadas (Youndt *et al.*, 1996). Por ejemplo, Hill (1998, p.411), sugieren que bajo determinadas contingencias (p. ej. economías de escala, complejidad en el proceso, lealtad de marca, diversidad de usuarios, etc.) estrategias de bajo coste y estrategias de diferenciación son compatibles y conducen a ventajas competitivas sostenibles.

c) Enfoque configuracional

El tercer enfoque, conocido como enfoque configuracional, sostiene que la complementariedad entre las prácticas de RRHH (también conocido como ajuste interno u horizontal) tiene efectos sinérgicos y, por tanto, maximizan sus efectos sobre el desempeño organizativo (Venkatraman y Prescott, 1990; MacDuffie, 1995). Asumiendo el principio de «equifinalidad», en este enfoque, se argumenta que distintas organizaciones pueden llegar a un mismo objetivo mediante vías diferentes (Delery y Doty, 1996). Es decir, que cada organización (con necesidades específicas y diferentes entre sí), pueden optar por diferentes combinaciones de prácticas de RRHH, teniendo en cuenta el conjunto de la organización y del entorno, y poder, del mismo modo, conseguir un alto desempeño (Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997; Cappelli y Neumark, 2001).

Las principales críticas a este enfoque se sostienen por la dificultad de observación empírica del enfoque y la transferencia de conocimiento al mundo

directivo, al ser construcciones de prácticas ideales de organizaciones singulares en relación a su entorno (Martín-Alcázar, Romero-Fernández y Sánchez-Gardey, 2005).⁶

1.1.2. Evidencia empírica de la relación GRH-desempeño

Las aportaciones de Huselid (1995), MacDuffie (1996) y Delery y Doty (1996), dieron pie a la publicación de otros trabajos que analizan empíricamente los efectos de la GRH sobre el desempeño organizativo. Se llevaron a cabo ediciones especiales en revistas de referencia, como, por ejemplo, en la *Academy of Management Journal* (Becker y Gerhart, 1996, volumen 39, número 4), *The International Journal of Human Resource Management* (Paauwe y Richardson, 1997, volumen 8, número 3) o *Human Resource Management* (Becker y Huselid, 1999, volumen 38, número 4), entre otros.

Por un lado, se evidenció que la adopción de determinadas prácticas de RRHH individuales tenían una influencia sobre el desempeño, como, por ejemplo, prácticas de formación y desarrollo (Kalleberg y Moody, 1994), prácticas de planificación del personal (Koch y McGrath, 1996), prácticas de compensación en base al desempeño en el puesto (McNabb y Whitfield, 1997) y prácticas de promoción interna (Verburg, 1998).

Por otro lado, y con una mayor repercusión, se evidenció que la adopción de un sistema o conjunto de prácticas de RRHH tenía efectos positivos en el desempeño organizativo (Delaney y Huselid, 1996; Cappelli y Neumark, 2001; Batt, 2002). Por ejemplo, Arthur (1994) constató que, en aquellas fábricas de acero

⁶ En el trabajo de Martín-Alcázar *et al.* (2005), además de los enfoques descritos, se señala un enfoque contextual, en el cual se extienden las consideraciones previas de los otros enfoques al incluir la dimensión social, y, en definitiva, tener presente aspectos normalmente subestimados, como la influencia de las instituciones públicas, los sindicatos o cuestiones sociales.

que adoptaron los sistemas de RRHH de alto compromiso mostraron (en comparación con aquellas que adoptaron un sistema de RRHH de control) mayor productividad, menores niveles de desperdicio y una menor ausencia laboral de los empleados.

Resultado de esta prolífica investigación, emerge abundante evidencia empírica que confirma la relación entre la GRH y el desempeño organizativo. De hecho, tal y como Wright y Ulrich (2017) señalan, «pocos discutirán esta afirmación» (p. 48). Este conjunto de trabajos empíricos y teóricos revela la importancia de las personas como recurso organizativo estratégico (Becker y Gerhart, 1996). Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de estudios, en general, el progreso fue «más bien modesto» (Paauwe, 2009, p.132), debido a la cantidad de conclusiones ambiguas y de carácter cauteloso que se extraen de las principales revisiones que aparecieron en años posteriores (Paauwe y Richardson, 1997; Guest *et al.*, 2003; Wright y Gardner, 2003; Wall y Wood, 2005; Boselie *et al.*, 2005; Combs *et al.*, 2006). A continuación, señalamos algunas de estas conclusiones.

1.1.3. Críticas a la relación directa entre GRH-desempeño

De las diversas conclusiones que se empezaron a extraer de la investigación empírica sobre esta relación directa entre GRH-desempeño, desde una vertiente positiva, podemos destacar, por ejemplo, a Boselie *et al.* (2005), que tras la revisión de un total de 104 estudios concluyeron que gran parte de la investigación empírica mostraba que la GRH, cuando se analizaba en forma de sistemas de prácticas de RRHH, tenía efectos positivos en el desempeño organizativo. En esta misma línea, Combs *et al.* (2006) revisaron 92 estudios centrados en esta relación entre la GRH (más concretamente en prácticas de alto desempeño) y el desempeño organizativo y hallaron que aquellas organizaciones

con una intensidad mayor en el uso de prácticas de alto desempeño (es decir, una valoración media más elevada sobre el uso organizativo de *HPWS*), estaban asociadas con mayores niveles de ROI organizativo y de rotación del personal. En sus conclusiones, y en línea con Boselie *et al.* (2005), reflejan que los conjuntos o sistemas de prácticas de RRHH tienen mayor impacto en el desempeño organizativo que prácticas individuales.

No obstante, otros estudios no mostraron la existencia de esta relación directa entre sistemas de RRHH y el desempeño organizativo. Paauwe y Richardson (1997) concluyeron, tras el análisis de 22 estudios empíricos, que la adopción de un sistema de GRH influía en el desempeño organizativo, no de forma directa, sino a través de la mejora de algunos resultados de RRHH (p. ej. absentismo, implicación del empleado, confianza y lealtad de los empleados, clima social entre trabajadores y directivos, etc.). Otros autores, como Guest, Michie, Conway y Sheehan (2003) resumieron parte de su trabajo indicando que, aunque los resultados son positivos, si el interés es mostrar una asociación entre el uso de prácticas de RRHH y el desempeño (una relación positiva entre las dos variables), la evidencia (especialmente por la falta de trabajos longitudinales) no permite concluir que exista una causalidad directa entre ambas, es decir, que el uso de las prácticas de RRHH produzcan un incremento en el desempeño organizativo. Wright y Gardner (2003), después de reflexionar sobre la evidencia disponible hasta la fecha, concluyeron que las prácticas de RRHH están relacionadas, aunque de forma débil, con el desempeño organizativo. Finalmente, Wall y Wood (2005) realizaron un análisis crítico de los 25 estudios más citados en revistas de referencia y concluyeron que era prematuro sugerir la existencia de una relación entre las prácticas de RRHH y el desempeño organizativo, y, por tanto, «debía ser tratada con cautela» (p.518). El razonamiento fue que, aunque

prometedora, la evidencia hasta la fecha incurre en inadecuados diseños de investigación.⁷

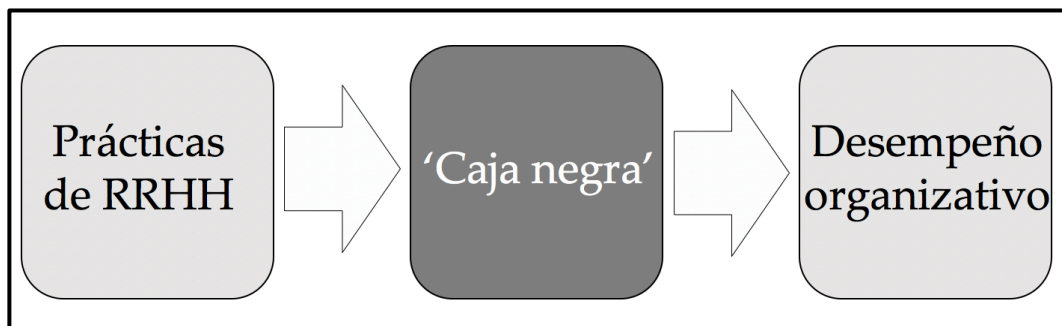
En cualquier caso, a finales de los años 90, el campo de investigación de la GRH comienza a cuestionar la relación directa entre el contenido de las prácticas de RRHH, entendido como «el conjunto de políticas y prácticas de RRHH que constituye el sistema de RRHH» (Katou *et al.*, 2014, p.528) y el desempeño organizativo (Becker y Gerhart, 1996, Guest, 1997; Delery, 1998; Wright y Gardner, 2000; Purcell *et al.*, 2003; Wright *et al.*, 2003; Boselie *et al.*, 2005; Paauwe, 2009; Guest, 2011). Por ejemplo, Guest (1997) afirmó que el campo de investigación «necesitaba una teoría sobre la gestión de RRHH, una teoría sobre el desempeño, y una teoría sobre cómo ambos se relacionan» (p.263). Por su parte, Becker y Gerhart (1996) sostuvieron que hay una falta de entendimiento sobre el proceso a través del cual (cómo y por qué) la GRH crea valor organizativo e incrementa el desempeño. También, en el trabajo de Ferris *et al.* (1998) se afirmó que la GRH, bien implementada «de alguna manera hace que las organizaciones rindan de forma más efectiva». Como indican Sanders, Shipton y Gomes (2014, p. 490) en referencia a esta afirmación, la palabra de «alguna manera» indica que después de décadas de investigación, los académicos no sabían exactamente cómo la GRH influía en el desempeño organizativo. Finalmente, aunque existen más referencias respecto a este desconocimiento (p. ej. Delery, 1998; Wright *et al.*, 2003; entre otros), Boselie *et al.* (2005) de forma más

⁷ Para Wall y Wood (2005, p.454) la evidencia hasta la fecha podría estar sobreestimando esta relación debido a la contaminación entre medidas de GRH y desempeño. También, se podría estar subestimando la fuerza de esta relación por la inadecuada medición de las prácticas de RRHH. Estudios como Gerhart *et al.* (2000) o Wright *et al.* (2001) señalan el bajo nivel de validez y fiabilidad en los constructos con el uso de informantes únicos para evaluar las prácticas de RRHH. De acuerdo con Wright *et al.* (2001), y en respuesta a Huselid y Becker (2000), estos errores de medida se producen tanto en muestras pequeñas como en muestras de mayor tamaño.

precisa, destacan la carencia, hasta la fecha, de estudios que incluyeran posibles variables intermedias que expliquen el cómo y el por qué la relación entre la GRH y el desempeño tiene lugar.

En síntesis, estos trabajos cuestionan si simplemente teniendo en cuenta el conjunto de políticas y prácticas de RRHH que constituye el sistema de RRHH es suficiente para explicar la relación entre la GRH y el desempeño (Sanders, Shipton y Gomes, 2014). Como resultado, señalaban la existencia de una «caja negra», y la necesidad de «abrir la» para entender de forma precisa cómo funciona esta relación (ver Figura 1.1.).

Figura 1.1. La caja negra entre la gestión de RRHH y el desempeño organizativo



Fuente: elaboración propia

1.2. RESULTADOS DE RRHH: ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS DE LOS EMPLEADOS

Con el fin de «abrir esta caja negra», y, comprender en detalle la relación entre la GRH y el desempeño organizativo, numerosos académicos comenzaron a preguntarse qué variables mediadoras debían incluirse en este análisis, y, en especial, en qué orden (Wright y Gardner, 2000). Además, se comenzó a cuestionar la relación causal entre algunos indicadores de desempeño utilizados hasta la fecha (p. ej. rentabilidad o valor de mercado) y las prácticas de RRHH, sosteniendo que estos indicadores de desempeño están potencialmente sujetos a

otras intervenciones organizativas como, por ejemplo, estrategias de marketing o actividades de investigación y desarrollo (Guest, 1997).

Esta reflexión incitó a pensar en otros indicadores de desempeño⁸ que realmente pudieran verse afectados por las prácticas de RRHH como actitudes (p. ej. motivación, compromiso, confianza) y comportamientos de los empleados, (p. ej. absentismo, rotación), los cuales, de forma colectiva, motivarían cambios positivos en el desempeño organizativo (Dyer y Reeves, 1995; Paauwe, 2009). En este sentido, cabe destacar que los principales marcos teóricos utilizados hasta la fecha asumen de forma subyacente que las prácticas y políticas de RRHH impactan en el desempeño a través de la mejora en la adquisición, desarrollo, retención y utilización de su capital humano de acuerdo con las metas estratégicas organizativas (Boselie *et al.*, 2005; Combs *et al.*, 2006). Por tanto, estas perspectivas (que se detallan en el Apartado 1.2.1), señalan a las actitudes y comportamientos de los empleados como las principales variables mediadoras en la relación, y, por tanto, como antecedente directo del desempeño organizativo.

1.2.1. Enfoques teóricos sobre el papel mediador de las actitudes y comportamientos de los empleados

En este apartado se destacan las principales aportaciones teóricas que explicarían la influencia de las prácticas de RRHH sobre resultados de

⁸ Los autores Dyer y Reeves (1995) argumentaron que existen distintos niveles de desempeño organizativo. En un primer nivel se encontrarán los resultados relacionados con los RRHH (ausentismo, desempeño individual, rotación...). En un nivel superior se encontraría aquellos resultados organizativos (p. ej. eficiencia o productividad). En el tercer nivel, y superior al segundo, resultados del tipo financiero (p. ej. ROI, ventas). Finalmente, en un cuarto nivel se encontraría los resultados de mercado (p. ej. valor de las acciones).

desempeño organizativo mediante la mejora de las actitudes y comportamientos de los empleados. En concreto, se detallan cuatro teorías: teoría basada en los recursos y capacidades; modelo *AMO*; teoría del contrato psicológico y teoría del comportamiento.

1.2.1.1. Teoría basada en los recursos y capacidades

La teoría basada en los recursos y capacidades (*RBV* por sus siglas en inglés) tiene un peso importante en el desarrollo del campo de dirección estratégica de RRHH (Kaufman, 2015). Como Allen y Wright (2007, p.90) señalan, la *RBV* «es el paradigma guía sobre el cual virtualmente toda investigación estratégica de RRHH se basa». La teoría basada en los recursos y capacidades (Barney, 1991), trató de dar respuesta a la cuestión de «¿por qué algunas empresas son más exitosas que otras?». En su desarrollo, sostuvo que la verdadera fuente de ventaja competitiva se encuentra en el conjunto de recursos internos que generan valor y en las imperfecciones del mercado que impiden la erosión del valor competitivo⁹. Especialmente, en aquellos recursos que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, como son los recursos humanos de la empresa (Barney, 1991).

La teoría de los recursos y capacidades despertó gran interés en la GRH ya que, a través de la misma, los investigadores han tratado de desarrollar conjuntos de prácticas de RRHH, que, de forma subyacente, influyeran en las destrezas, actitudes y comportamientos de los empleados, y dieran como resultado una mejora sostenible del desempeño organizativo (Boxall y Steeneveld, 1999). El razonamiento es que, a través de una adecuada gestión de los RRHH, se pueden

⁹ En Barney y Clark (2007) aclaran que, si el mercado es perfectamente competitivo, es decir, los recursos son homogéneos, hay igualdad de disponibilidad para todos, y, por tanto, las empresas no tienen la oportunidad de generar ventajas competitivas.

adquirir y desarrollar competencias colectivas enfocadas hacia la consecución de las metas estratégicas, convirtiendo a la fuerza de trabajo en una fuente de ventaja competitiva única y difícilmente imitable (Barney, 1991).

Aunque esta teoría ha tenido una repercusión importante en la GRH, es un mero punto de partida ya que no señalan e identifican qué variables intermedias son clave (Boselie *et al.*, 2005). La *RBV* no dio lugar a una *operacionalización* consistente y uniforme de conceptos clave (Paauwe y Boselie, 2003). Por tanto, uno de los principales problemas con la *RBV*, a pesar de su importancia inicial, es la excesiva generalidad de sus predicciones lo que dificulta su utilización para el análisis empírico de la relación entre las prácticas de RRHH y el desempeño organizativo (Priem y Butler, 2001; Becker y Huselid, 2006; Paauwe *et al.*, 2013).

1.2.1.2. Modelo AMO

El modelo de habilidad, motivación y oportunidad (AMO por sus siglas en inglés), introducida inicialmente por Bailey (1993)¹⁰, logra importantes avances en explicar la causalidad en la relación de GRH y desempeño organizativo (Boselie *et al.*, 2005; Paauwe, 2009). De acuerdo con Marín-García y Martínez-Tomás (2016, p.1041) «la mayoría de artículos publicados después del año 2000 que exploran la relación GRH-desempeño usan este marco teórico, ya sea de forma implícita como explícita». De hecho, la mayoría de los artículos que siguen

¹⁰ Inicialmente, en modelos de rendimiento laboral clásicos procedentes de la literatura de psicología, se consideraba que había una relación interactiva tanto de la habilidad como de la motivación sobre el desempeño individual (Vroom, 1964). Posteriormente Blumberg y Pringle (1982) introducen la dimensión «perdida» en la ecuación, es decir, la dimensión de oportunidad. Esta dimensión hacía referencia a condiciones de trabajo, herramientas, materiales, comportamientos de los líderes y tiempo, que, en conjunto con los otros elementos podrían condicionar el desempeño del individuo.

un enfoque universalista utilizan este modelo para la construcción de sus investigaciones (Macky y Boxall, 2008). En síntesis, este modelo asume que los empleados rendirán bien si tienen habilidades y destrezas suficientes, si están motivados para hacerlo, y si su entorno laboral les proporciona el suficiente apoyo para que puedan desarrollar su trabajo por sí mismos (oportunidad para participar) (Boxall y Purcell, 2008).

La dimensión de habilidad (A), normalmente se define por el acrónimo compuesto por las palabras de conocimiento (*Knowledge*), destrezas (*Skills*) y habilidad (*Ability*) (*KSA* por sus siglas en inglés). Por tanto, las prácticas de RRHH seleccionadas en los trabajos empíricos tratan de mejorar estos tres componentes en el capital humano de la empresa, como puede ser, a través de la formación o de técnicas de reclutamiento (Jiang *et al.*, 2012b; Beltrán-Martín y Bou-Llusar, 2018).

El componente de motivación (M) hace referencia al deseo de rendir en el puesto laboral, y, por tanto, suele tratar de ser mejorado a través de prácticas de RRHH que mejoren la motivación intrínseca o extrínseca del individuo, como incentivos o el desarrollo de una carrera profesional (Marín-García y Martínez-Tomás, 2016).

Finalmente, el componente de oportunidad (O) hace referencia a en qué medida el contexto de trabajo proporciona al individuo autonomía, control sobre su trabajo e impacto en el desempeño organizativo. Como indican Marín-García y Martínez-Tomás (2016), este componente se fundamenta en las teorías de diseño del puesto de trabajo (Hackman y Oldham, 1980) y en la literatura de empoderamiento psicológico (Kroon *et al.*, 2013). Algunas prácticas que contribuyen a la emergencia de esta característica son los círculos de calidad o el trabajo en equipo. En resumen, la influencia de las prácticas de RRHH sobre el *AMO* del empleado dependerá del tipo de prácticas que comprenden el sistema (Appelbaum *et al.*, 2000). El incremento de estas tres variables individuales supondría la emergencia colectiva de un desempeño organizativo superior.

1.2.1.3. Teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento (Schuler y Jackson, 1987), fundamental, por ejemplo, en el desarrollo del enfoque contingente destacado en el Apartado 1.1.1. (Delery y Doty, 1996), postula que los comportamientos requeridos en los empleados dependen de la estrategia organizativa. Para fomentar los comportamientos requeridos, el sistema de prácticas de RRHH debe estar en consonancia con la estrategia organizativa. Por tanto, la GRH es efectiva cuando las expectativas que se comunican a los empleados y las formas de evaluar el rendimiento son congruentes con los requerimientos comportamentales que precisa el sistema (Fredericksen, 1986).

Esta teoría complementa los postulados del modelo *AMO*, argumentando que, un sistema de RRHH efectivo guía a que los empleados desarrollen determinados comportamientos deseados, pero que, para ello, es necesario que la organización proporcione suficientes oportunidades a los empleados para comprometerse con el desarrollo de estos comportamientos estratégicos, además de motivarlos y capacitarlos (Jackson, 2013). Empíricamente, se ha mostrado la validez teórica, puesto que determinados comportamientos intervienen en la relación entre prácticas de RRHH y diferentes indicadores de desempeño organizativo, como, por ejemplo, comportamientos de ciudadanía organizativa (Nishii, Lepak y Schneider, 2008; Messersmith *et al.*, 2011) o la confianza organizativa de los empleados (Rhee *et al.*, 2018), entre otros.

1.2.1.4. Teoría del contrato psicológico

La teoría del contrato psicológico (Rousseau, 1989) postula que entre el empleado y la organización se establecen acuerdos mutuos, especialmente en relación a las promesas de recompensa por los resultados obtenidos. Cuando el

empleado percibe que los contratos se cumplen, entonces, de forma recíproca, sentirán la obligación de devolver a la organización comportamientos en equivalencia de valor. Esta teoría se fundamenta, principalmente, en la teoría del intercambio social (Blau, 1964), y la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960). La primera teoría se centra en el componente motivacional de la relación empleado-organización y proporciona puntos de vista con respecto a los alicientes y las contribuciones esperadas en una relación empleados-organización (Tsui *et al.*, 1997; Allen, Shore y Griffeth, 2003; Gould-Williams, 2007). La norma de reciprocidad establece que los empleados generan confianza en aquellas organizaciones que empiezan valorando sus contribuciones, y de forma recíproca, sentirán esta obligación de contribución.

La teoría del contrato psicológico tiene un peso significativo en el desarrollo de la investigación micro y multinivel¹¹ en la dirección estratégica de RRHH, y, por tanto, en considerar la organización como un ente complejo en el que los individuos trabajan e interactúan en parejas, grupos o equipos (Ostroff y Bowen, 2000; Wright y Boswell, 2002; Wright y Nishii, 2008). El razonamiento es que, cada empleado tiene una percepción sobre su relación de intercambio dentro de la empresa, y dependiendo de esta percepción,¹² se desarrollarán una serie de

¹¹ De acuerdo con Wright y Boswell (2002, p.249), el área macro tiene que ver con la unidad de análisis que se centra sobre variables organizativas (unidad de negocio o corporativas), y el área micro se centra sobre individuos o pequeños grupos de trabajo con identidad compartida. Cuando se conjugan las relaciones de variables macro (p. ej. prácticas de RRHH) con variables micro (p. ej. satisfacción del empleado) hablamos de investigación multinivel.

¹² Los autores Bal *et al.* (2013) diferencian dos tipos de contratos psicológicos entre individuo y organización. Por un lado, el desarrollo de un contrato transaccional implica centrarse en aspectos materialistas y de corta duración, donde el empleado realiza su trabajo a cambio de dinero (principalmente) y ambas partes apenas se implican en la vida y actividad de la otra parte. Por otro lado, el desarrollo de un contrato relacional implica una relación de intercambio y de acuerdo mutuo donde, además de elementos monetarios, se incluyen elementos socio emocionales,

Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo

comportamientos y actitudes, por ejemplo, compromiso afectivo e implicación laboral (Bal, Kooij y De Jong, 2013). Si de forma conjunta, estos comportamientos son beneficiosos para la organización, tendrán un efecto positivo sobre el desempeño. De forma empírica, se ha visto que, por ejemplo, el uso de sistemas de RRHH de alto desempeño fomenta la emergencia colectiva de empoderamientos psicológicos que, finalmente afectan al desempeño del servicio (Aryee *et al.*, 2012), o también, en la emergencia de climas organizativos de proactividad que, finalmente impactan en mejores aptitudes de atención sanitaria (Dello Russo *et al.*, 2018).

Finalmente, también se ha considerado como mecanismo intermedio desde esta perspectiva, el apoyo organizativo percibido (*POS* por sus siglas en inglés, *Perceived Organizational Support*, Eisenberger *et al.*, 1986). El *POS* hace referencia a la percepción que tienen los empleados sobre el compromiso de la empresa para con ellos y refleja las creencias de los empleados sobre en qué medida la empresa valora su contribución y se preocupa por su bienestar. Por ejemplo, se ha evidenciando empíricamente que prácticas de RRHH de alto compromiso influyen en el desempeño general de servicio de los empleados a través del *POS* (Liao *et al.*, 2009). También, que el *POS* mediaba la relación negativa entre la adopción de prácticas de RRHH de apoyo (participación en la toma de decisiones, justicia en las recompensas y oportunidades de crecimiento) y el abandono de los empleados (Allen, Shore y Griffeth, 2003).

estableciendo una vinculación a largo plazo. Este segundo tipo de contrato psicológico es el que tendría mayores efectos sobre resultados de RRHH.

1.2.2. Modelos que integran las actitudes y comportamientos de los empleados como variables mediadoras

Con el fin de conocer y explicar en profundidad la relación entre la GRH y desempeño organizativo, diversos autores como Guest (1997), Becker *et al.* (1997), Vandenberg *et al.* (1999), o Becker y Huselid (2006), entre otros, empiezan a establecer modelos conceptuales que describen la complejidad del proceso y que incluyen como principales variables mediadoras el papel de las actitudes y comportamientos de los empleados. Las actitudes se conciben como un estado compuesto por componentes cognitivos, afectivos e intencionales (p. ej. compromiso) (Kehoe y Wright, 2013), mientras que los comportamientos son aquellas acciones que el empleado exhibe a la hora de llevar a cabo sus tareas de trabajo (p. ej. autonomía, comportamientos de ciudadanía organizativa, desempeños extra-rol., ausentismo, etc.) (Wright y Snell, 1998). A modo de síntesis, y sin tener como objetivo realizar una exposición exhaustiva, a continuación se detallan los principales modelos conceptuales a tal efecto.

1.2.2.1. El modelo de Guest (1997)

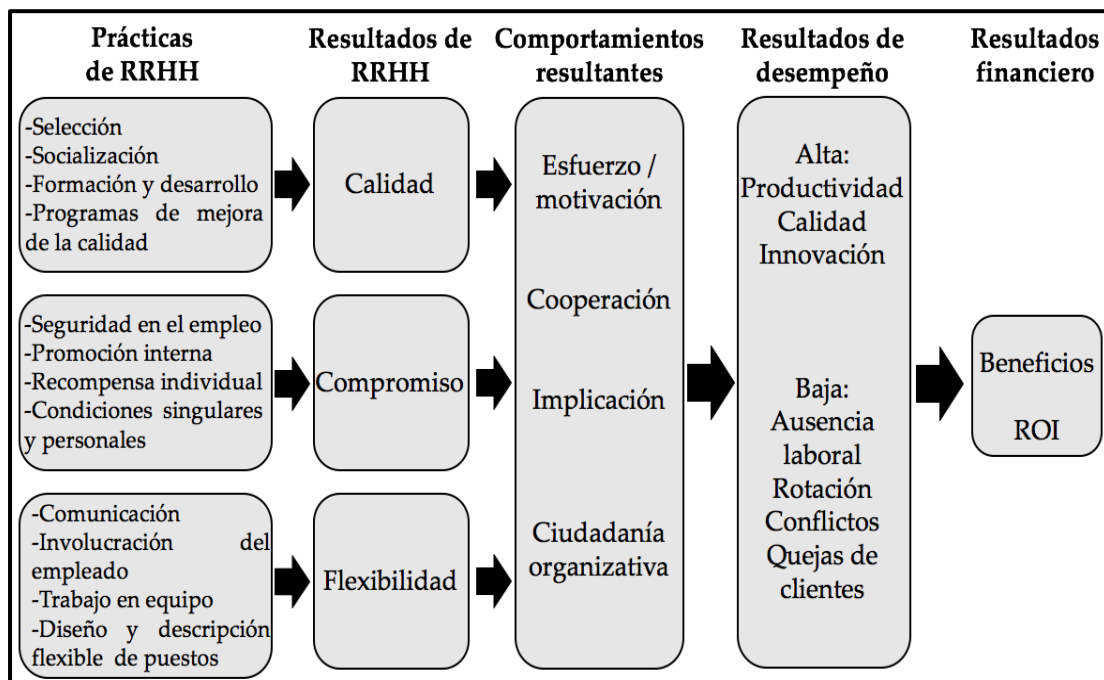
El trabajo desarrollado por Guest (1997) es pionero en tratar de explicar una relación coherente entre la GRH y el desempeño organizativo a través de las actitudes y comportamientos de los empleados. Este modelo, aunque reconoce la importancia del contexto y de la estrategia, sugiere que las prácticas de RRHH deberían diseñarse, principalmente, con el objetivo en mente de desarrollar empleados comprometidos, de alta calidad (es decir, con capacidades, conocimientos y destrezas apropiados para las metas estratégicas), y flexibles funcionalmente. Su fundamentación parte de trabajos como el de MacDuffie (1995, p.199) cuya principal cita reza así:

Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo

«Las prácticas de RRHH posiblemente contribuyan a la mejora del desempeño económico solo cuando se reúnan tres condiciones: cuando los empleados posean conocimientos y habilidades que los directivos carecen, cuando los empleados estén motivados a aplicar estas destrezas y conocimientos a través de un esfuerzo discrecional, y cuando la estrategia de negocio solo pueda ser lograda a través de tal esfuerzo discrecional de los empleados.»

De acuerdo con el modelo que se observa en la Figura 1.2., existen prácticas de RRHH concretas que pueden lograr estos resultados. Por ejemplo, a través de la selección, socialización, formación y desarrollo y programas de mejora continua se puede obtener un equipo de calidad (con destrezas y habilidades). Cuando se logre un equipo de trabajo de calidad, comprometido y flexible, entonces, y «sólo entonces» (Guest, 1997, p.269), se puede esperar cambios en los comportamientos y, posteriormente mejoras en el desempeño organizativo.

Figura 1.2. Modelo de Guest (1997)



Fuente: adaptado de Guest (1997, p.270)

En síntesis, podemos observar una clara consonancia entre el modelo AMO (Bailey, 1993) o la teoría del comportamiento (Schuler y Jackson, 1987) vistos en el Apartado 1.2.1.1. con el modelo expuesto por Guest (1997), ya que, son las habilidades, la motivación y su participación en el trabajo lo que conducirá a comportamientos tales como, un mayor esfuerzo, cooperación, implicación y, finalmente, a resultados en el desempeño organizativo. Estos autores, también reconocen que, las prácticas de RRHH tendrán un impacto menor dependiendo de la distancia de los resultados analizados (p. ej. resultados financieros), puesto que otras variables interfieren.

1.2.2.2. El modelo de Becker, Huselid, Pickus y Spratt (1997)

Los autores Becker *et al.* (1997), de forma específica discuten la influencia de los sistemas de RRHH de alto desempeño sobre el desempeño organizativo. Concretamente, argumentan que el diseño de un sistema de alto desempeño puede ser una condición necesaria, pero no suficiente, para lograr mejoras en el desempeño. Basándose en la teoría de recursos y capacidades, señalan que, si el sistema de RRHH es una fuente de ventaja competitiva, este debe ser difícil de imitar por los competidores. Por tanto, el sistema de RRHH de alto desempeño debe ser diseñado cuidadosamente atendiendo a la situación particular de la organización con el fin de obtener un impacto estratégico óptimo. Únicamente cuando el sistema esté alineado con las prioridades estratégicas de la organización podrá tener un impacto en el desempeño organizativo. No obstante, las prácticas del sistema también deberán estar alineadas con el resto de prácticas, ya que, de lo contrario, pueden establecerse combinaciones letales (*deadly combinations*), en el que las prácticas por sí solas parecen tener coherencia, pero que en conjunto pueden ser desastrosas.

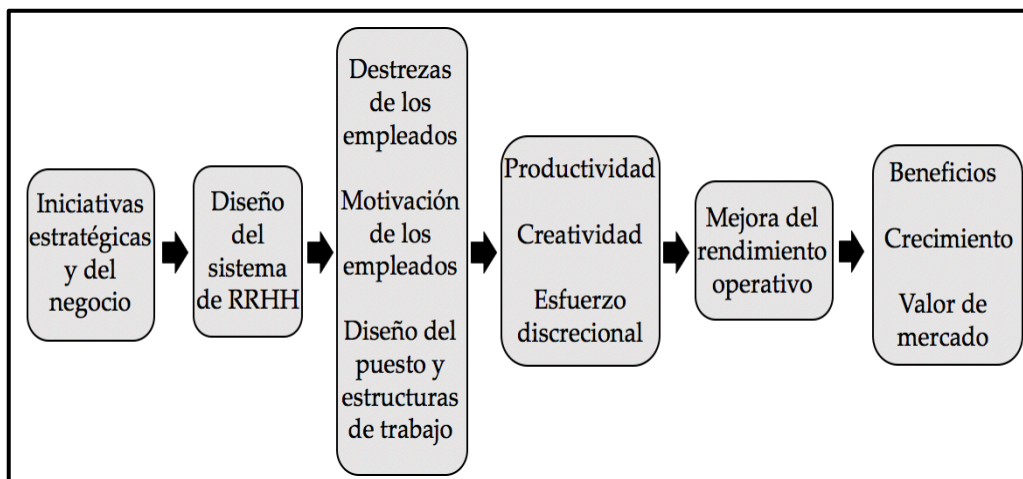
Por otro lado, y basándose en el modelo AMO (Bailey, 1993) e investigación empírica previa (p. ej. Huselid, 1995; Huselid y Becker, 1995; Becker y Huselid,

Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo

1996), una vez que el diseño del sistema de RRHH de alto desempeño es apropiado (tiene ajuste vertical y horizontal), tendrá la capacidad de fomentar las destrezas necesarias en los empleados vinculadas con las prioridades estratégicas, fomentar la motivación de los empleados para ponerlas en práctica, y establecer estructuras organizativas que permitan al empleado tener control y autonomía sobre su papel (es decir, oportunidad de participar). Como consecuencia, los empleados desarrollarán comportamientos alineados con las prioridades estratégicas (p. ej. creatividad, cooperación, esfuerzos discrecionales, etc.) que mejorará el desempeño operativo, impactando en los beneficios y crecimiento, y finalmente en el valor de mercado.

En vista de lo expuesto en los párrafos anteriores, podemos señalar que existe cierta similitud entre este modelo y el modelo de Guest (1997), ya que, en ambos, las prácticas de RRHH influyen en los comportamientos de los empleados a través de las habilidades, la motivación y la oportunidad (en el caso de Guest, la flexibilidad funcional).

Figura 1.3. Modelo de relación entre la GRH y el valor del accionista



Fuente: adaptado de Becker *et al.* (1997, p.40)

1.2.2.3. El modelo de Vandenberg, Richardson y Eastman (1999)

Los autores Vandenberg *et al.* (1999) presentan un modelo conceptual a través del cual tratan de explicar cómo las prácticas de RRHH, en este caso de alto compromiso (y no de alto desempeño)¹³, impactan en la eficacia organizativa. El primer punto que destacan estos autores es que el compromiso de los empleados no aparece de forma espontánea, y por tanto, emerge a través de adoptar, al menos¹⁴, un conjunto de prácticas de RRHH compuesto por cinco categorías: a) «diseño de puestos» en el que se incluye el trabajo en equipo y la retroalimentación de 360º; b) «prácticas de incentivos» que debe buscar un equilibrio entre incentivos individuales y grupales, minimizar la competitividad entre miembros y combinar incentivos con metas a corto y largo plazo; c) «flexibilidad», estableciendo oportunidades para que el empleado pueda desarrollar sus capacidades en el trabajo y tome decisiones sobre cuándo y cómo realizar el trabajo, por ejemplo, a través de flexibilidad laboral, reparto del trabajo o telecomunicación; d) «oportunidades de formación» y, finalmente; e) «comunicación», como prácticas de información compartida.

Con este conjunto de prácticas de RRHH, la organización desarrolla características operativas, o atributos, en los puestos de trabajo de los empleados, necesarios para la emergencia del compromiso. En concreto, los autores argumentan que el empleado debe experimentar en su puesto de trabajo los siguientes cuatro atributos: a) «poder» de actuar y tomar decisiones sobre el

¹³ En el Apartado 1.1.1., en la nota al pie nº 5 explicamos la diferencia con respecto a las prácticas de alto desempeño.

¹⁴ Vandenberg *et al.* (1999) reconocen que hay numerosas prácticas de RRHH que podrían haberse incluido en su modelo, pero con el fin de acotar y limitar el abanico de prácticas, incluyeron aquellas que eran consistentes con el trabajo de Lawler (1986, 1996), y por tanto incluyen aquellas prácticas de RRHH que pueden fomentar más de uno de los atributos de compromiso (poder, información, recompensa y conocimiento).

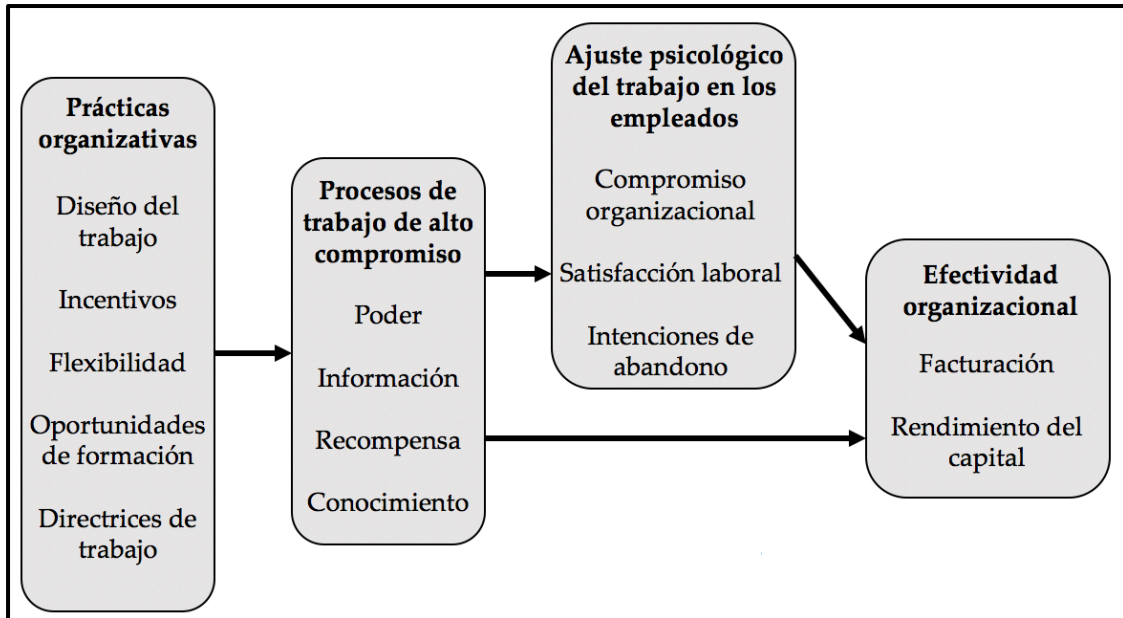
trabajo en todos sus aspectos; b) «información» sobre los procesos, calidad, retroalimentación del cliente, y resultados del negocio; c) «recompensas» asociadas a los resultados del negocio y crecimiento en capacidades y contribución; y finalmente; d) «conocimiento» del trabajo, del negocio, y del sistema general de trabajo.

De acuerdo con Boxall y Macky (2009), estos cuatro atributos, tienen gran similitud con el modelo *AMO*, ya que se busca afectar positivamente en las habilidades, la motivación y oportunidad de los empleados. Por ejemplo, las mejoras en el conocimiento desarrollan las habilidades, mientras que el empoderamiento y la información mejoran la oportunidad para contribuir. Las recompensas son un intento directo de mejorar la motivación, la cual también puede ser mejorada a través del empoderamiento (con trabajo autónomo), información (sentimientos de ser informado) y conocimiento (disfrute en el crecimiento de destrezas).

Cuando estos atributos de compromiso son experimentados por los empleados en su puesto de trabajo (también denominados procesos de trabajo de alto compromiso, Vandenberg *et al.*, 1999, Macky y Boxall, 2008; Boxall y Macky, 2009), la mejora de la eficacia organizativa (representada por el nivel de facturación y el rendimiento del capital) se producirá por dos vías, una directa y otra indirecta. La primera vía, tal y como muestra la Figura 1.4., tiene lugar principalmente cuando los empleados han adquirido las destrezas y habilidades para solventar las situaciones y tareas del trabajo. En este caso, los autores asumen que la adquisición de las destrezas y habilidades es inherente al hecho de que los empleados experimenten los atributos anteriormente mencionados. La segunda vía, en cambio, es de carácter indirecto y motivacional, y establece que la mejora en la eficacia organizativa tiene lugar una vez que los empleados quieren seguir asumiendo responsabilidades para llevar a cabo su trabajo, lo cual

ocurre cuando están satisfechos con el trabajo, comprometidos con la organización, y su nivel de abandono es mínimo.

Figura 1.4. Modelo conceptual de procesos de trabajo de alto compromiso



Fuente: adaptación de Vandenberg *et al.* (1999, p.307)

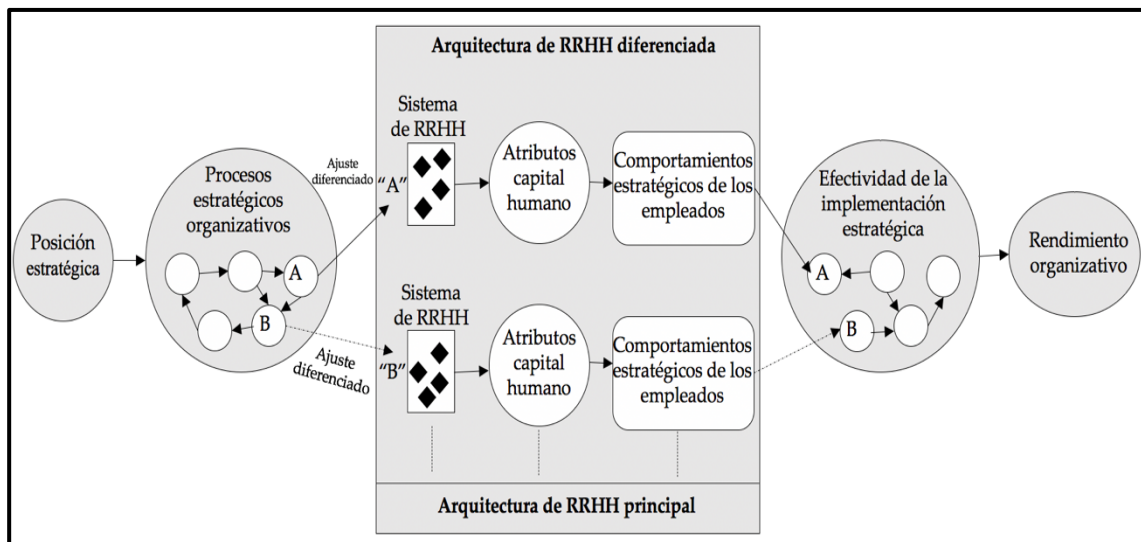
1.2.2.4. El modelo de Becker y Huselid (2006)

Becker y Huselid (2006) proponen un modelo que extiende la teoría de GRH hasta la fecha al considerar la eficacia de la implementación de la estrategia organizativa (no la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH) como la variable mediadora principal entre la arquitectura de RRHH y el desempeño organizativo. La arquitectura de RRHH es el conjunto de diferentes sistemas de prácticas de RRHH que existen dentro de la organización. Como argumentan Lepak y Snell (1999), diferentes grupos de empleados poseen destrezas que varían en importancia para la competitividad organizativa (p. ej. personal de I+D+i, personal de ventas, o personal de mantenimiento) por lo que las prácticas de RRHH adoptadas para gestionarlos también varían.

Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo

Entre los distintos grupos de empleados, hay algunos que desarrollan capacidades estratégicas, es decir, un conjunto de procesos estratégicos específicos identificables que son fuente de valor estratégico, como puede ser el desarrollo del producto, la toma de decisiones estratégicas, el establecimiento de alianzas, etc. La puesta en marcha e interrelación de todas las capacidades es lo que finalmente contribuye en el valor final del producto para el cliente y en la ventaja competitiva sostenible.

Figura 1.5. Efectividad de la implementación estratégica como mediadora entre la GRH y el desempeño organizativo



Fuente: adaptado de Becker y Huselid (2006, p.906)

Por tanto, Becker y Huselid (2006) proponen, tal y como se observa en la Figura 1.5., que los distintos sistemas de RRHH deben desarrollarse ajustándose a los requerimientos de los procesos estratégicos que deba acometer los distintos grupos de empleados estratégicos (p. ej. el desarrollo de nuevos productos). De esta forma, habrá cierto nivel de diferenciación en las prácticas de RRHH dentro de la arquitectura de RRHH. Cada sistema de RRHH buscará desarrollar una serie de atributos en los empleados (competencias, compromiso o motivación) y comportamientos específicos de desempeño requeridos para llevar a cabo los

procesos estratégicos. La eficacia de la implementación estratégica se consigue cuando se lleva a cabo los distintos procesos estratégicos, y, por tanto, la estrategia organizativa.

1.2.3. Evidencia empírica de la influencia de las actitudes y comportamientos de los empleados como mecanismo mediador

Una vez revisadas las principales perspectivas teóricas y modelos conceptuales que, de forma implícita y explícita, explican y/o justifican el impacto de la GRH sobre el desempeño organizativo a través de los resultados de RRHH, en este apartado pretendemos resumir la principal evidencia empírica disponible de esta relación causal. El contenido de este apartado se plantea de la siguiente manera. En primer lugar, resumimos la evidencia empírica que relaciona las prácticas de RRHH con diferentes actitudes y comportamientos de los empleados. En segundo lugar, resumimos los trabajos empíricos que relacionan directamente las actitudes y comportamientos de los empleados con diversos indicadores de desempeño organizativo. Finalmente, destacamos los trabajos que evidencian el papel mediador de las actitudes y comportamientos de los empleados entre las prácticas de RRHH y distintos indicadores de desempeño.

a) Relaciones entre las prácticas de RRHH y las actitudes y comportamientos de RRHH de los empleados

A través de nuestra revisión, observamos que, de forma amplia, la literatura captura y evidencia la existencia de efectos directos entre las prácticas de RRHH y diversas actitudes y comportamientos de los empleados. Sin ánimo de ser exhaustivos, se evidencia que las prácticas de RRHH influye en: el compromiso

afectivo colectivo en favor del cambio de los empleados¹⁵ (Neves, Almeida y Veles, 2018); en comportamientos colectivos de ciudadanía organizativa, en la reducción de las intenciones de abandono de la empresa (Alfes *et al.*, 2013; Kehoe y Wright, 2013); en la adquisición y desarrollo de conocimientos colectivos (Chuang, Jackson y Jiang, 2016); en la mejora de un clima compartido de iniciativa (Hong, Liao, Raub y Han, 2016); en el clima de proactividad (Dello Russo *et al.*, 2018); en la mejora de las destrezas, oportunidades y motivaciones de los empleados (Jiang *et al.*, 2012; Mao, Song y Han, 2013; Wang y Xu, 2017; Beltrán-Martín y Bou-Llugar, 2018); en la satisfacción en el puesto (Gardner *et al.*, 2001; Den Hartog *et al.*, 2013; Weller *et al.*, 2020); en el comportamiento ambidiestro de los empleados (Prieto-Pastor y Martín-Pérez, 2015); en la mejora de la productividad del empleado (Chadwick, Super y Know, 2015); y en las capacidades dinámicas (López-Cabrales *et al.*, 2017); entre otros.

b) Relación entre resultados de RRHH y desempeño organizativo

Por otro lado, comprobamos que la investigación empírica también presenta evidencia sobre la influencia directa de las actitudes y comportamientos de los empleados en indicadores de desempeño organizativo. Por ejemplo, a través de comportamientos colectivos de ciudadanía organizativa se mejora el desempeño financiero (Chun *et al.*, 2013) o el desempeño departamental (Messersmith *et al.*, 2011). A través de mayores niveles colectivos de satisfacción en el puesto y compromiso organizativo se impacta positivamente en el desempeño financiero

¹⁵ Los autores Neves *et al.* (2018, p.251), entienden el compromiso afectivo en favor del cambio como «la mentalidad del individuo que se compromete a seguir un curso de acción que se considera necesario para el éxito de la implementación de una iniciativa de cambio.» Hablamos de compromiso afectivo colectivo cuando observamos la mentalidad media entre los integrantes del grupo.

(Schulte *et al.*, 2009), en el desempeño organizativo (Barrick *et al.*, 2015), en la productividad laboral, en un menor nivel de absentismo y mayor calidad de trabajo (Wood *et al.*, 2012). En general, como bien establece Guest (2017), hay bastante evidencia de la influencia de comportamientos y actitudes, especialmente relacionados con el bienestar de los empleados (p. ej. satisfacción del puesto, entusiasmo, compromiso o comportamientos de ciudadanía organizativa) y mayores desempeños organizativos (p. ej. Daniel y Harris, 2000; Judge *et al.*, 2001; Bockerman y Ilmakunnas, 2012).

c) Resultados de RRHH como variable mediadora entre la gestión de RRHH- desempeño

Finalmente, existe evidencia empírica significativa sobre el papel mediador de las actitudes y comportamientos de los empleados entre la adopción de un conjunto de prácticas de RRHH y el desempeño organizativo. Por ejemplo, Vandenberg *et al.* (2009) mostraron que las prácticas de alto compromiso (poder, información, recompensa y conocimiento) influyen en la efectividad organizacional a través del incremento del compromiso organizativo y satisfacción del puesto. En línea similar, encontramos evidencia de la influencia de las prácticas de RRHH sobre indicadores de desempeño a través de variables mediadoras como el capital humano (Takeuchi, Chen y Lepak, 2009); bienestar del empleado (Wood *et al.*, 2012; Guest, 2017; Huettermann y Bruch, 2019), compromiso organizativo (Allen *et al.*, 2013, Barrick *et al.*, 2015), comportamientos de ciudadanía organizativa (Messersmith *et al.*, 2011), empoderamiento psicológico (Aryee *et al.*, 2012), entre otros. Revisiones en el ámbito de la investigación de la GRH, como las realizadas por Jiang *et al.* (2012b, 2013) o Steffensen *et al.* (2019) ofrecen una visión amplia sobre el alcance de estos estudios.

1.2.4. Síntesis y retos asociados al papel de mediador de las actitudes y comportamientos de los empleados

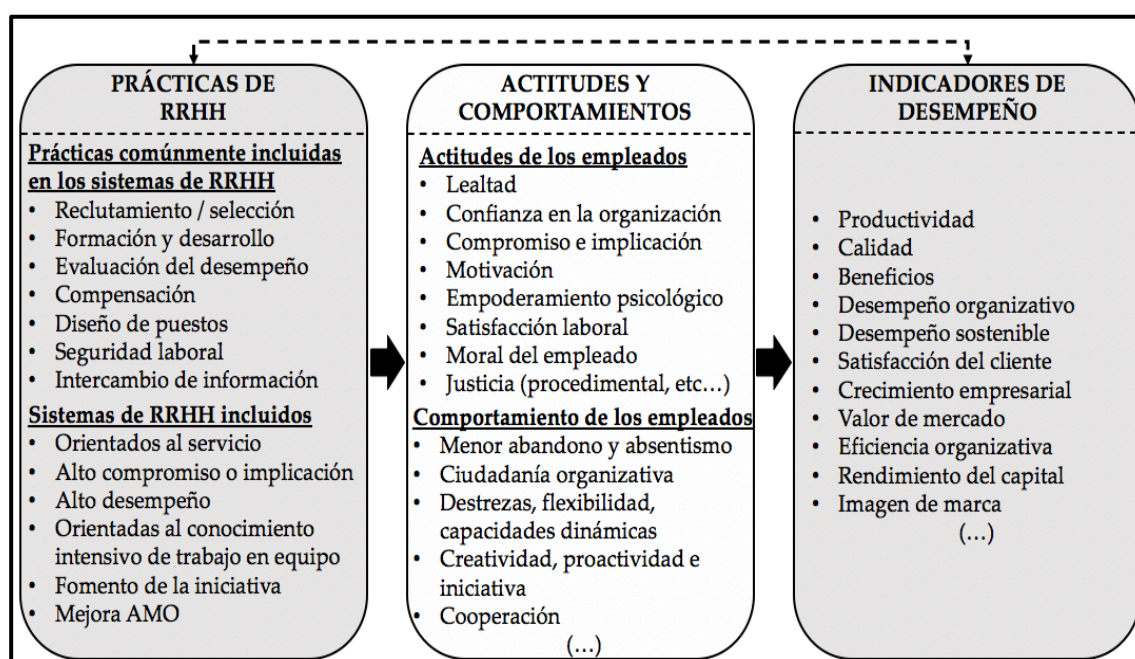
En definitiva, los Apartados 1.2.2 y 1.2.3 señalan el papel significativo que juegan las actitudes y comportamientos de los empleados como mecanismo explicativo de la influencia de la adopción de un sistema de RRHH sobre el desempeño organizativo. Este conjunto de trabajos analizados muestra que las actitudes y comportamientos de los empleados son un antecedente directo en ciertas variables de desempeño organizativo, y que, por tanto, la adopción del sistema de RRHH deberá realizarse teniendo en cuenta que la mejora del desempeño organizativo pasa por influir en tales actitudes y comportamientos.

En la Figura 1.6., tomando como referencia los trabajos (conceptuales y empíricos) anteriormente mencionados y algunas de las principales revisiones en la GRH (p. ej. Paauwe y Richardson, 1997; Jiang *et al.*, 2012b; Jiang *et al.*, 2013; Steffensen *et al.*, 2019 o Boon *et al.*, 2019) proponemos, a modo de síntesis, las principales prácticas y sistemas de RRHH que se vinculan con mejoras en las actitudes y comportamientos de los empleados, y a su vez, con los principales indicadores de desempeño organizativo señalados por la literatura. Al incluir a los empleados en la ecuación, se plantean una serie de retos.

El primer reto consiste en distinguir en qué medida las prácticas de RRHH implementadas que son experimentadas por los empleados influyen sobre el proceso GRH-desempeño y las diferencias significativas que pueden existir respecto a las prácticas de RRHH que la organización asegura estar implementado (Huselid y Becker, 2000). En los trabajos revisados en este apartado hemos podido comprobar que las prácticas de RRHH son evaluadas en algunos casos por los directivos (p. ej. Beltrán-Martín *et al.*, 2008; Wood *et al.*, 2012; Neves *et al.*, 2018) y en otros casos por los empleados (p. ej. Kehoe y Wright, 2013; Wang y Xu, 2017; Dello Russo *et al.*, 2018). Las prácticas de RRHH pueden

ser interpretadas de forma diferente entre empleados, directivos o directivos de línea (p. ej. Den Hartog *et al.*, 2013; Li y Frenkel, 2017). Sin embargo, como algunos autores argumentan (p. ej. Gratton y Truss, 2003), las prácticas de RRHH solamente tienen una influencia en las actitudes y comportamientos de los empleados si, primero, éstos las experimentan de acuerdo con la intención organizacional. En resumen, las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH emerge como otro mecanismo mediador entre la adopción de un sistema de RRHH y las actitudes y comportamientos de los empleados. Asociado con esta distinción entre prácticas percibidas por los empleados y prácticas que asegura la organización estar implementando, emergen cuestiones interesantes sobre si dentro de la GRH existe una convergencia real entre ambas variables. Es decir, «¿qué ocurre entre la decisión de diseñar y desarrollar un sistema de evaluación del rendimiento y su implementación real en la organización?» (Wright y Boswell, 2002, p.264).

Figura 1.6. Síntesis de investigación conceptual y empírica en relación a los resultados de RRHH



Fuente: adaptado en base a la propuesta inicial de Paauwe y Richardson (1997)

El segundo reto que emerge del análisis de los trabajos anteriores es la posible existencia de una relación de influencia directa de las actitudes sobre los comportamientos de los empleados (p. ej. Becker *et al.*, 1997; Baluch, Salge y Piening, 2013). Dicho de otro modo, las actitudes es posible que precedan y predigan los comportamientos de los empleados (Kehoe y Wright, 2013). Según Jiang *et al.* (2013, p.1449), «estas actitudes y comportamientos no están siempre bien especificadas». De este modo, en los trabajos analizados encontramos que, bajo la etiqueta de «resultados de RRHH» (p. ej. Paauwe y Richardson, 1997) o «reacciones de los empleados» (p. ej. Vandenberg *et al.*, 1999; Wright y Boswell, 2002; Kehoe y Wright, 2013) se incluyen o se consideran indistintamente tanto las «actitudes como los comportamientos de los empleados».

Finalmente, el tercer reto es conseguir analizar el proceso GRH-desempeño desde un enfoque multinivel. De acuerdo con algunos autores (p. ej. Ostroff y Bowen, 2000; Lepak *et al.*, 2006), la influencia de la GRH sobre el desempeño organizativo es de naturaleza multinivel. Por tanto, los sistemas de RRHH diseñados a nivel unidad, deben ser primero experimentados por cada uno de los empleados, con el fin de influir en sus actitudes y comportamientos. Cuando los empleados de la unidad, de forma colectiva, muestran una serie de actitudes y comportamientos acordes con la intención organizativa, entonces se producirán mejoras en el desempeño a nivel unidad (Nishii y Wright, 2008). La investigación analizada, se centra principalmente (tal y como comenta Jiang *et al.* 2013) en examinar esta relación, integrando los comportamientos y actitudes como variable mediadora desde un nivel de análisis organizativo (p. ej. López-Cabrales *et al.*, 2009; Messersmith *et al.*, 2011; Patel *et al.*, 2013). La investigación que integra enfoques multinivel, no obstante, analiza cómo las prácticas de RRHH influyen en actitudes y comportamientos individuales como el compromiso (Bal *et al.*, 2013), comportamientos de ciudadanía organizativa individual (Kehoe y Wright, 2013) o satisfacción laboral (Wu y Chaturvedi, 2009).

Por tanto, es más escasa la investigación que logra observar el papel mediador de las actitudes y comportamientos individuales sobre los aspectos organizativos entre las prácticas de RRHH y el desempeño organizativo (p. ej. Wood *et al.*, 2012). De acuerdo con Jiang *et al.* (2013, p.1455), este modelo de mediación también conocido como 2-1-2 proporciona un análisis más riguroso tanto de los efectos *top-down* de los sistemas de RRHH sobre actitudes y comportamientos de los empleados como de los efectos *bottom-up* de las reacciones de los empleados sobre resultados a nivel organizativo.

En el siguiente apartado del presente capítulo abordamos en qué medida la literatura responde a los diferentes retos señalados en los párrafos anteriores. En concreto: a) se detalla el papel mediador de las percepciones de los empleados en la relación GRH-desempeño; b) su vinculación con posteriores actitudes y comportamientos organizativos; c) su importancia y diferencia en el proceso GRH-desempeño respecto a aquellas prácticas de RRHH diseñadas y las prácticas de RRHH implementadas percibidas por otros actores organizativos; y, finalmente, d) su papel en los diferentes procesos de emergencia colectiva organizativa.

1.3. LAS PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS SOBRE LAS PRÁCTICAS DE RRHH

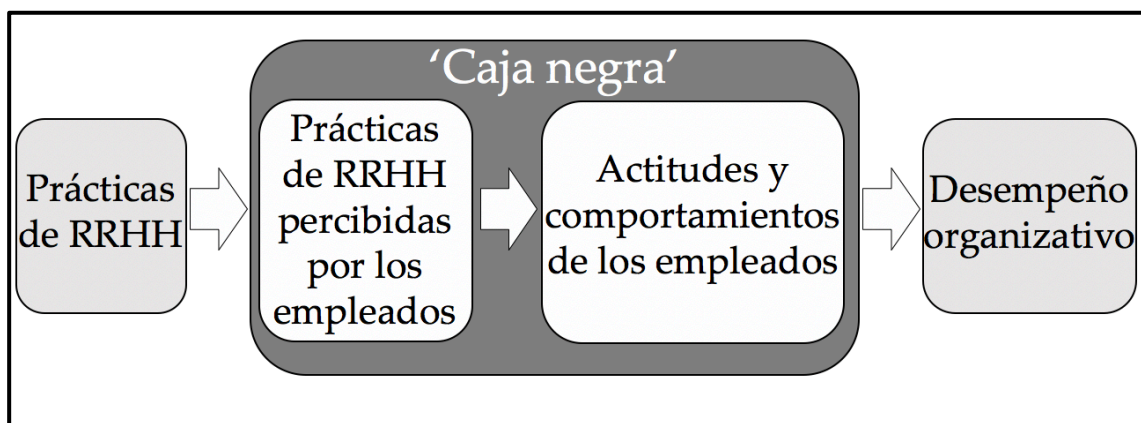
Recientemente, el campo de investigación de dirección estratégica de RRHH pone especial atención a las percepciones y experiencias de los empleados respecto a las prácticas de RRHH (Hewett *et al.*, 2018; Wang *et al.*, 2020; Meijerink *et al.*, 2020; Van Beurden *et al.*, 2020; Beijer *et al.*, 2021). Estudios empíricos muestran que son las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH lo que finalmente influye en sus comportamientos, en vez de aquellas prácticas de RRHH que la dirección asegura estar aplicando o que inicialmente se habían

Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo

diseñado (Liao *et al.*, 2009; Aryee *et al.*, 2012; Den Hartog *et al.*, 2013; Jensen *et al.*, 2013; Kehoe y Wright, 2013; Elorza *et al.*, 2016).

Como resultado de esta interpretación se establece que las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH es un mecanismo mediador junto con las actitudes y comportamientos de los empleados en la relación entre la adopción de un conjunto de prácticas de RRHH y el desempeño organizativo (ver Figura 1.7.). Debido al componente subjetivo inherente a las percepciones de las prácticas de RRHH por los diferentes individuos, se requieren aclarar algunas premisas adicionales sobre cómo son estas percepciones y cómo influyen en las relaciones entre las prácticas de RRHH y el desempeño organizativo. Primero, que entre empleados es posible que existan diferencias en las percepciones de las prácticas de RRHH (*within-group differences*) y, segundo que también existan diferencias entre las prácticas de RRHH que los empleados perciben que están implementando y las prácticas de RRHH inicialmente previstas por la empresa (*Between-group differences*) (Nishii y Wright, 2008).

Figura 1.7. Resultados de RRHH y prácticas percibidas como variables mediadoras



Fuente: elaboración propia

En los siguientes apartados, con el fin de comprender en profundidad el papel de las percepciones de los empleados con las prácticas de RRHH y detallar de forma precisa su contribución en la relación entre la adopción de un conjunto

prácticas de RRHH y el desempeño organizativo, realizamos una revisión de la literatura basándonos en destacar los principales marcos teóricos, modelos conceptuales e investigación empírica.

1.3.1. Perspectivas teóricas que explican el papel mediador de las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH

Recientemente, Van Beurden, Van de Voorde y Van Veldhoven (2020) han realizado una revisión sistemática respecto al papel de las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH como mecanismo capaz de explicar parte de la relación entre la GRH y el desempeño organizativo. En concreto, estos autores categorizan, a través de tres perspectivas teóricas, un conjunto de teorías (ver Figura 1.8.) utilizadas por la literatura para explicar la formación de las percepciones de las prácticas de RRHH de los empleados y su influencia en los posteriores comportamientos y actitudes organizacionales. A continuación, abordamos de forma resumida las teorías propuestas en cada perspectiva.

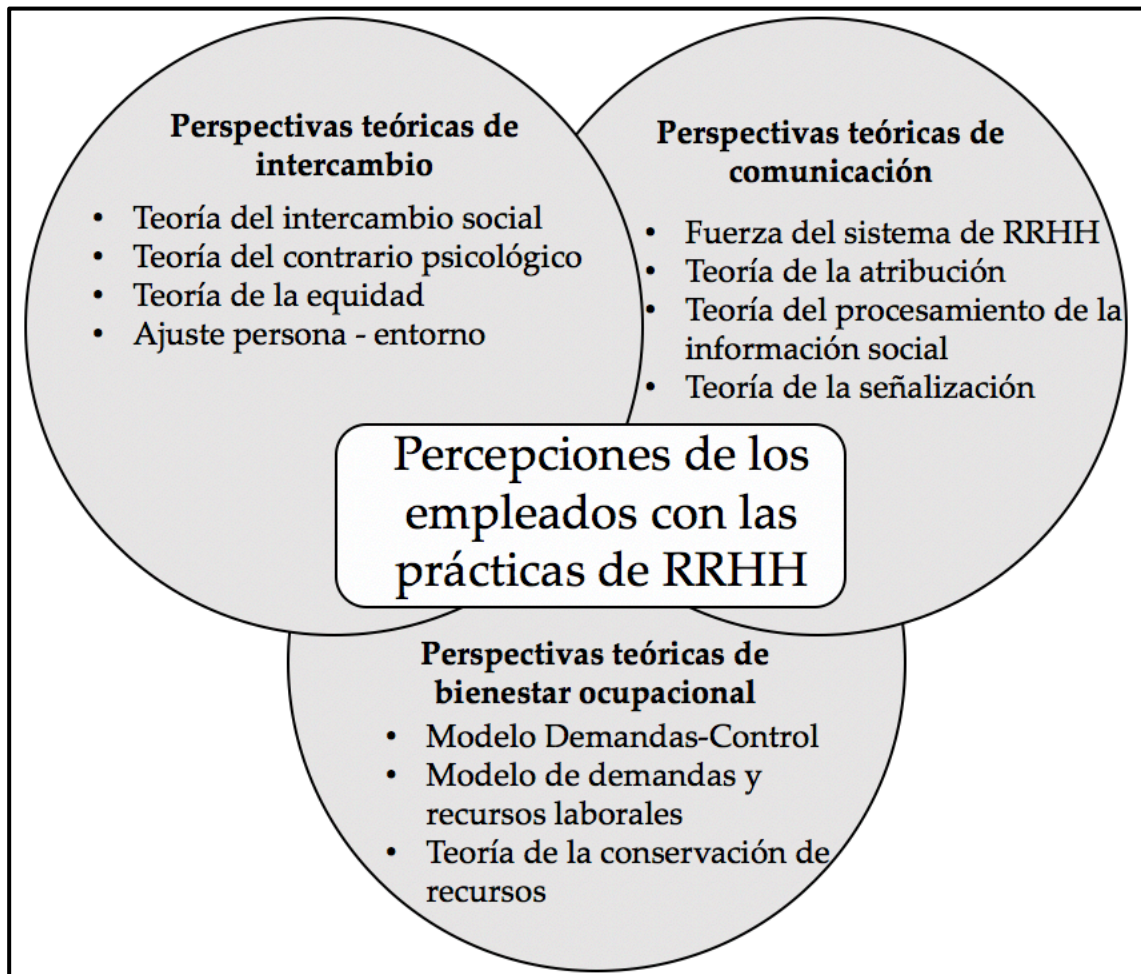
1.3.1.1. Perspectivas teóricas centradas en las relaciones de intercambio

En primer lugar, Van Beurden *et al.* (2020) destacan un conjunto de perspectivas teóricas centradas en las relaciones de intercambio entre los empleados y la organización. Estas perspectivas sugieren que a través de las prácticas de RRHH que la organización adopta, los empleados toman conciencia del tipo de relación que la organización pretende establecer con ellos. Si la empresa ofrece numerosos incentivos (a través de las prácticas de RRHH), y los empleados a través de la experiencia y percepción con estas prácticas consideran que el intercambio entre lo que ofrecen como empleados y lo que reciben por parte de la organización es positivo, entonces contribuirán positivamente en la organización, por ejemplo, mejorando el desempeño organizativo (Takeuchi *et*

Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo

al., 2007) o incrementando sus niveles de compromiso (Van de Voorde y Beijer, 2015). Como hemos visto en el Apartado 1.2.1 parte de estas teorías también se utilizan para explicar la relación entre los resultados de RRHH y el desempeño organizativo.

Figura 1.8. Perspectivas teóricas utilizadas para explicar el papel de las percepciones de los empleados



Fuente: adaptación de Van Beurden *et al.* (2020, p.5)

Incluida en este conjunto de perspectivas teóricas, la teoría del intercambio social (Blau, 1964) establece que aquellos empleados que consideran, una vez que experimentan las prácticas de RRHH, que la organización les ofrece un trato favorable y positivo, desarrollarán un sentimiento de recompensa y reciprocidad

hacia la organización, incrementando sus actitudes y comportamientos. Por otra parte, según la teoría del contrato psicológico (Rousseau, 1989) los empleados mostrarán comportamientos positivos si perciben, a través de las prácticas de RRHH, que la organización cumple con sus promesas y obligaciones para con ellos. Por otro lado, la teoría de la equidad (Adams, 1965) sugiere que los empleados mostrarán comportamientos favorables si perciben que las prácticas de RRHH que les son aplicadas son justas y equitativas en comparación con otros grupos de referencia, por ejemplo, con sus compañeros (Pak y Kim, 2018). Finalmente, la teoría del ajuste persona-entorno asume que cuando los empleados perciben que el entorno, en este caso las prácticas de RRHH (Kristof-Brown *et al.*, 2005) se ajustan a sus necesidades y características personales, sus comportamientos y reacciones serán favorables.

En resumen, este conjunto de teorías se basa en la idea de que los empleados a través de las prácticas de RRHH que experimentan, y por tanto perciben, toman conciencia de cuál es su relación con la organización y cómo son tratados por la misma, influyendo por consiguiente en las posteriores actitudes y comportamientos organizativos. En este sentido, estas teorías de intercambio señalan la importancia de las prácticas de RRHH adoptadas por la organización, las cuales deben tener en cuenta aspectos como la justicia, la equidad, ajuste con las necesidades de los empleados y ajuste respecto a las demandas organizativas (lo que se le exige al empleado a cambio). Si las prácticas de RRHH que la organización adopta no contempla estos aspectos, o el empleado tras experimentar las prácticas considera que son negativos (p. ej. inequidad o injusticia en comparación con otros compañeros), sus actitudes y comportamientos no serán positivos para las metas organizativas (p. ej. absentismo, bajo compromiso, etc.).

1.3.1.2. Perspectivas teóricas centradas en el proceso de comunicación de las prácticas de RRHH

Otro conjunto de perspectivas teóricas se centra en explicar el proceso de comunicación de las prácticas de RRHH a los empleados por parte de la organización (Van Beurden *et al.*, 2020) Estas perspectivas sugieren que una correcta comunicación de las intenciones organizativas a través de las prácticas de RRHH, fomenta la adopción, por parte de los empleados, de comportamientos deseados por la organización.

Por ejemplo, a través de la fuerza del sistema de RRHH (Bowen y Ostroff, 2004) se sugiere que un sistema con unas características comunicativas específicas (distinción, consenso y consistencia) fomentará que los empleados perciban las prácticas de acuerdo con las intenciones organizativas, y como consecuencia, las actitudes y comportamientos resultantes serán las propicias para el logro del éxito estratégico. Por otra parte, la teoría de la atribución (Fiske y Taylor, 1991) sugiere que dependiendo de cómo los empleados interpretan el motivo organizativo detrás del uso de las prácticas de RRHH (p. ej. fomentar su bienestar, o explotarlos laboralmente) tendrá consecuencias en los comportamientos. Si los empleados interpretan que la razón en el uso de las prácticas es incrementar su rendimiento o explotarlos laboralmente, las reacciones resultantes serán negativas (Nishii *et al.*, 2008).

Basados en la teoría del procesamiento de información social (Salancik y Pfeffer, 1978), se sugiere que el entorno social en el cual los empleados operan influye en sus actitudes hacia la organización. Si la organización, a través de las prácticas de RRHH logra crear un entorno de consenso respecto a lo que la organización espera de ellos y cómo van a recompensarse las actitudes deseadas, se espera que los empleados muestren comportamientos uniformes y deseados por la organización. Finalmente, la teoría de señalización (Spence, 2002) sugiere

que las prácticas de RRHH envían señales a los empleados sobre las intenciones organizativas y que dependiendo de cómo los empleados perciban estas prácticas, mostrarán unos comportamientos u otros.

En resumen, este conjunto de teorías se basa en la idea de que los comportamientos y actitudes colectivos necesarios para el logro de la estrategia organizativa deben ser correctamente transmitidos al conjunto de empleados. El instrumento comunicativo principal son las prácticas de RRHH, ya que a través de las mismas se orientan los comportamientos. Por ejemplo, a través de un diseño del trabajo basado en equipos, formación en habilidades interpersonales, círculos de calidad y remuneración por el desempeño colectivo, entre otras prácticas, se pueden fomentar y orientar los comportamientos y actitudes, por ejemplo, vinculadas con el intercambio de información grupal (p. ej. Chuang *et al.*, 2016). No obstante, no basta con un adecuado diseño del sistema de RRHH, ya que los empleados para interpretar cuales son esos comportamientos y actitudes requeridos por la organización, deben primero experimentar las prácticas e intenciones organizativas tras las mismas. Por tanto, las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH median la relación entre las prácticas de RRHH adoptadas y los comportamientos y actitudes.

1.3.1.3. Perspectivas teóricas centradas en el bienestar ocupacional

Finalmente, Van Beurden *et al.* (2020) identifican una tercera categoría de perspectivas teóricas, las cuales se centran en explicar el impacto de las prácticas de RRHH percibidas por los empleados sobre efectos negativos y positivos en su bienestar (p. ej. *burnout*, estrés o bienestar psicológico).

El modelo de demandas y control (Karasek, 1979) establece que en un entorno de trabajo existen dos aspectos principales a la hora de incidir en la salud ocupacional de los empleados, que son, las demandas del puesto (carga de trabajo, las presiones temporales y los conflictos de rol), y el control o la

autonomía y habilidad que tiene el individuo para controlar las actividades laborales. Cuando los empleados tienen control sobre los procesos implicados en su trabajo, los niveles de estrés se reducen ya que están mejor preparados para enfrentarse a las demandas. Estos aspectos de control, autonomía y amplitud de decisión influyen positivamente en las actitudes (p. ej. satisfacción en el puesto, compromiso organizativo) y comportamientos de los empleados (p. ej. menor absentismo, menores intenciones de abandono) (Snape y Redman, 2010). La percepción que tienen los empleados sobre el sistema de RRHH, son fuente para los empleados tanto de demandas (p. ej. *HPWS* puede ser percibido como una herramienta para controlar a los empleados, y aunque en principio los empleados puedan sentir que se invierte en ellos, también deducen que la empresa espera un rendimiento superior en su trabajo), como de elementos de control y autonomía (p. ej. al diseñar los puestos de trabajo de manera que los empleados tengan apoyo para desempeñar sus tareas con suficiente discreción) (Kroon, Van de Voorde y Van Veldhoven, 2009; Jensen *et al.*, 2013). La percepción de los empleados sobre la existencia de un equilibrio en el sistema de RRHH entre demandas y control, es crucial para el posterior impacto en actitudes y comportamientos (Jensen *et al.*, 2013).

El modelo de recursos y demandas laborales (Demerouti *et al.*, 2001), expande la visión del modelo anterior de demandas y control. Bajo este modelo, las demandas son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del puesto de trabajo que requieren de un esfuerzo físico o psicológico (cognitivo o emocional) sostenido y, por tanto, pueden tener un coste también físico o psicológico. Por ejemplo, una gran carga de trabajo puede aumentar el estrés del individuo y, si ese trabajo es físico, puede tener un coste en cuestiones de salud, como puede ser una lesión muscular. Los recursos laborales, en cambio, hacen referencia a aquellos aspectos del puesto físicos, psicológicos, sociales u organizativos que son: a) funcionales en el logro de las metas de trabajo, b)

reducen las demandas laborales y los costes físicos y psicológicos asociados, y c) estimula el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker y Demerouti, 2007). A diferencia del «control» en el modelo anterior, los recursos laborales son tan variados como puestos de trabajo, y pueden ubicarse a diferentes niveles. Por ejemplo, a nivel organizativo, las prácticas de RRHH como oportunidades de carrera, seguridad laboral, o pago pueden ser recursos laborales. A nivel interpersonal, la relación con el supervisor, o el apoyo del equipo. A nivel de tarea, por ejemplo, la variedad de la tarea, su significancia, autonomía, etc. Por tanto, a diferencia del modelo de demandas y control, aquí, los recursos pueden constituirse por un número mayor de aspectos y, además, no son sólo necesarios para hacer frente a las demandas, sino que son importantes por sí mismos. Como discutimos en el modelo anterior, las prácticas de RRHH percibidas por los empleados (por ejemplo, las *HPWS*), pueden fomentar que los empleados consideren que se les exige más, y por tanto una mayor demanda, y a su vez, que tienen más recursos para cumplir con sus metas laborales, y por tanto afecte positivamente a su motivación y compromiso (Van de Voorde y Beijer, 2015). Por ejemplo, cuando los empleados experimentan una práctica de RRHH vinculada al apoyo de la conciliación familiar, esto puede ser percibido como un recurso que les ayude a gestionar mejor su trabajo, lo que puede conducir a un mayor compromiso (Straub *et al.*, 2018).

Finalmente, la teoría de conservación de recursos (*COR theory*, Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2002, p. 307), entiende que los recursos son «aquellas entidades que, o bien tienen un valor sustancial por sí mismas o actúan como medio para obtener fines valiosos». La pérdida de los recursos considerados valiosos es una situación de amenaza para el individuo. Desde la teoría de conservación de recursos, se identifican tres categorías principales con relevancia para que los individuos obtengan, retengan y protejan los recursos: a) categoría instrumental (todo aquello que sirve o actúa como medio para obtener un recurso, p. ej. dinero); b) categoría social (recursos basados en el apego a la familia y los grupos sociales,

p. ej. estatus o apoyo social); y c) psicológicos (recursos que pertenecen a la mente y las emocionales, p. ej. autoestima o sentido de autonomía). Desde esta teoría, la pérdida de recursos tiene un impacto más acusado en los individuos que la ganancia de los recursos, por lo que es importante para el individuo tratar de protegerlos. El entorno de trabajo es uno de los principales factores vitales, y, por tanto, fuente de recursos de cualquier individuo, por lo que no es sorprendente que en entornos de trabajo con inseguridad laboral o estrés, por ejemplo, se asocia con actitudes y comportamientos negativos en los empleados como absentismo o abandono (Deery, Iverson y Walsh, 2010). Cuando los empleados perciben que las prácticas de RRHH adoptadas fomentan la adquisición y mantenimiento de sus recursos (p. ej. dinero, empleo, estatus, conciliación familiar), ya sea a través de formación extensiva, seguridad laboral, implicación en el entorno de trabajo y decisión organizativas, carrera laboral, etc., el bienestar del empleado será mejor y se esperan comportamientos positivos para la organización, como un mayor compromiso (Bardoel *et al.*, 2014).

En resumen, estas teorías indican que el puesto de trabajo en los empleados, dependiendo de sus características y cómo sean percibidas por los empleados, puede ser fuente de bienestar o malestar ocupacional y que, por consiguiente, va a tener un efecto en sus comportamientos y actitudes organizativas. Si el empleado está quemado o estresado en el trabajo, por extensión, exhibirá comportamientos o actitudes negativas hacia la organización (p. ej. bajo compromiso o desempeños extra-rol bajos) (Bakker, Demerouti y Verbeke, 2004). La percepción que tengan los empleados con las prácticas de RRHH va a delimitar cómo los empleados perciben que son sus condiciones en el trabajo. A través de las prácticas de RRHH los empleados sitúan cuales son las exigencias organizativas, su progresión en la empresa, y qué elementos tienen a su alcance para lograr las metas tanto organizativas como individuales. Si el empleado percibe que las prácticas de RRHH son recursos para la mejora de su puesto (p.

ej. a través de formación, incentivos, etc.) repercutirá positivamente en sus niveles de compromiso y motivación. En cambio, si los empleados perciben que las prácticas de RRHH son demandas laborales; es decir, aspectos que perjudican el logro de sus metas laborales y personales (p. ej. altos niveles de rendimiento exigido; formación inútil, incentivos injustos o incoherentes; etc.) sus actitudes hacia la organización no serán positivas, principalmente por el aumento de los niveles de estrés o «*burnout*».

1.3.2. Modelos conceptuales que integran las percepciones de los empleados como mecanismo mediador entre la GRH y el desempeño organizativo

La literatura proporciona numerosos modelos conceptuales que tratan de explicar el papel que tienen las percepciones de los empleados sobre el contenido de las prácticas de RRHH en el proceso entre la adopción de un sistema de RRHH y el desempeño organizativo. En este apartado destacamos, de manera cronológica, aquellos de mayor repercusión con el fin de observar sus semejanzas y diferencias. La revisión de los principales modelos nos permite obtener un panorama general del estado del arte, un aspecto especialmente relevante para nuestro objetivo de análisis. Con la inclusión de las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH, se introduce simultáneamente la idea de poner en marcha las prácticas de RRHH diseñadas, y, por tanto, el concepto de implementación.

1.3.2.1. El modelo de Wright y Snell (1998)

El modelo de Wright y Snell (1998) tiene como objetivo proporcionar una base teórica con el fin de entender el papel estratégico de los RRHH en las organizaciones, a través del ajuste de componentes importantes del sistema de RRHH (p. ej. prácticas de RRHH; destrezas de los empleados y comportamientos

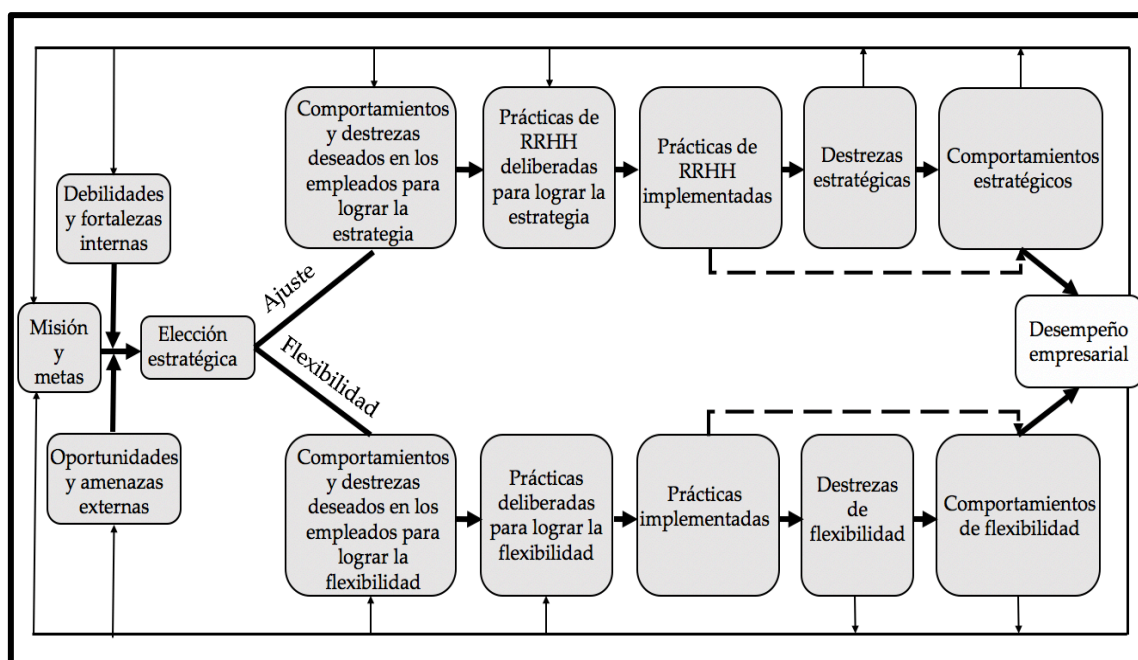
de los empleados) con las necesidades estratégicas y la construcción de estos componentes para que sean capaces de permitir respuestas flexibles a una variedad de requerimientos estratégicos. En su trabajo se define la flexibilidad estratégica como la habilidad que tiene la empresa para dar respuesta a varias exigencias o demandas del entorno competitivo dinámico. El ajuste se divide en tres tipos. El primero tiene que ver con la coherencia entre las prácticas de RRHH con la estrategia organizativa y entre sí mismas (ajuste vertical y horizontal) (Delery y Doty, 1996). El segundo hace referencia a la coherencia de la estrategia organizativa con las destrezas y características de los empleados. Finalmente, el tercero sería la coherencia entre la estrategia empresarial y los comportamientos que deben exhibir los empleados (Schuler y Jackson, 1987).

En su modelo, representado en la Figura 1.9., establece dos caminos para la mejora del desempeño organizativo. El primer camino, representado en la parte alta de la figura, se desarrolla el componente del ajuste a través del cual la empresa busca ajustar las prácticas de RRHH, las destrezas y los comportamientos de los empleados a las necesidades competitivas inmediatas de la empresa, las cuales han sido desarrolladas en la estrategia. El segundo camino, representado en la parte baja de la figura, representa el componente de flexibilidad, el cual se enfoca en desarrollar las capacidades organizativas para dar respuesta a una variedad de necesidades competitivas diferentes a las dictadas por la estrategia inmediata.

Aunque de forma explícita no incluyen las percepciones de los empleados con las prácticas de RRHH, introducen el concepto de variaciones entre el diseño de las prácticas (o prácticas deliberadas) y la posterior implementación de las mismas (es decir, prácticas implementadas). Este concepto de variación, implica tener en cuenta otro aspecto que puede mediar la relación entre la GRH y el desempeño organizativo, es decir, la implementación de las propias prácticas de RRHH. Tomando como referencia el trabajo de Truss y Gratton (1994), reconocen

que las estrategias de RRHH pueden sufrir variaciones cuando se ponen en marcha, o, incluso, no llevarse a cabo como consecuencia de, por ejemplo, la acción de los implementadores. De acuerdo con Truss y Gratton (1994), los comportamientos de los empleados dependen de las prácticas de RRHH implementadas, y por tanto de aquellas que experimentan, y no de aquellas deliberadas. El modelo también representa bucles de retroalimentación, que, dependiendo de los resultados obtenidos, tanto en comportamientos y destrezas de los empleados como en el desempeño, influyen en la redefinición de, por ejemplo, la misión, visión estratégica o el sistema de prácticas deliberado.

Figura 1.9. Modelo de gestión estratégica de RRHH por Wright y Snell (1998)



Fuente: adaptación de Wright y Snell (1998, p.9)

En síntesis, el modelo asume que un sistema de RRHH, compuesto por múltiples prácticas, puede abordar ambos objetivos (ajuste y flexibilidad). Por ejemplo, a través de un sistema de selección innovador, se busca a empleados con destrezas que cubran las necesidades actuales, pero también con habilidades de aprendizaje y adaptación a nuevos entornos. O a través de las prácticas de

formación, se puede incidir en aquellos aspectos de mejora en la eficiencia actual, y, además, en cuestiones de adaptabilidad.

1.3.2.2. El modelo de Ostroff y Bowen (2000)

El modelo de Ostroff y Bowen (2000) sugiere que, desde que se adopta un sistema de RRHH se generan procesos a distintos niveles que están relacionados entre sí y que median la relación GRH-desempeño. En concreto, los autores hablan de procesos a nivel organizativo (p. ej. el diseño y adopción de la estrategia de RRHH, climas organizativos y desempeño organizativo) y procesos a nivel empleado (p. ej. actitudes, comportamientos, destrezas y habilidades individuales). Por tanto, este modelo conceptualiza la relación entre GRH-desempeño desde un enfoque multinivel. Es decir, un enfoque que asume que un proceso a nivel organizativo (p. ej. las prácticas de RRHH) afecta a un proceso a nivel individual (p. ej. un comportamiento individual), pero que, a su vez, un proceso individual, puede emerger en un proceso organizativo (p. ej. actitudes colectivas o climas organizativos).

A nivel organizativo, los autores proponen que el sistema de RRHH influye en el desempeño y efectividad organizativa a través de dos vías. La primera, una vía directa, indica que el sistema de RRHH puede influir sobre el desempeño organizativo y la eficiencia cuando se crean estructuras y procesos de trabajo eficientes. Por ejemplo, el uso de prácticas que mejoren la participación del empleado, así como la descentralización de tareas (Ichniowski *et al.*, 1996) La segunda vía, de carácter indirecto, indica que el sistema de RRHH influye en el clima organizativo (es decir, cómo es la organización según los empleados) y en los contratos normativos (es decir, la percepción que tienen los empleados sobre qué espera la organización de ellos y cómo van a ser recompensados a cambio) que forman el desarrollo del capital humano (habilidades y destrezas de los

empleados) y de las actitudes y comportamientos colectivos. Estos a su vez, influyen en el desempeño organizativo.

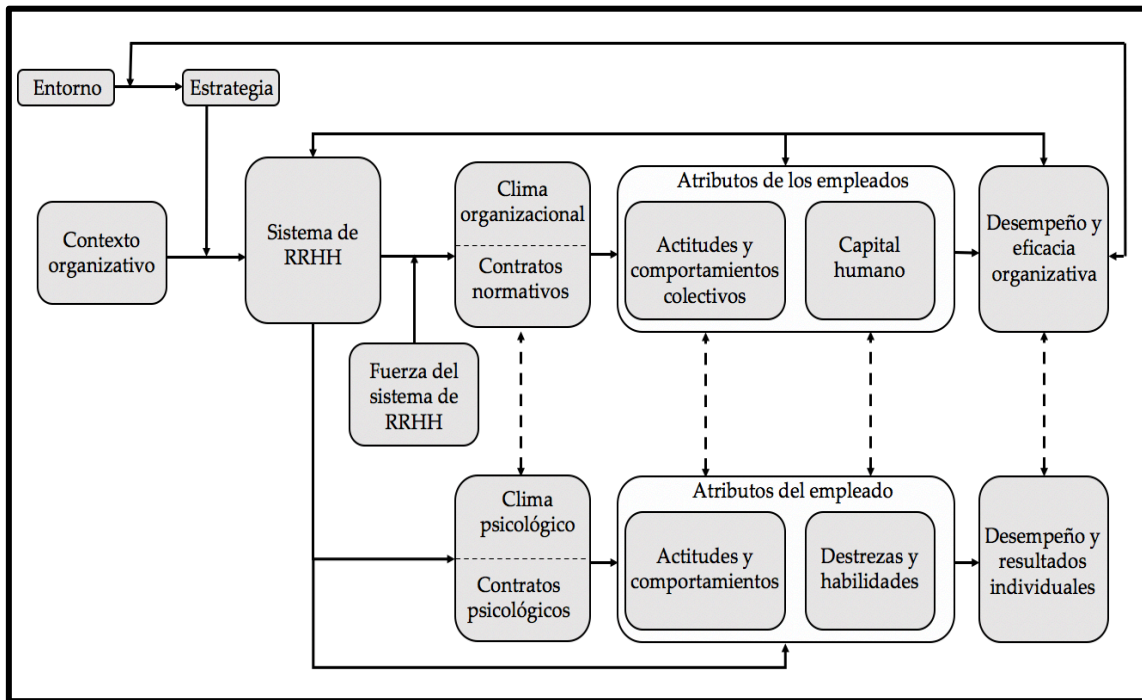
No obstante, Ostroff y Bowen (2000) establecen que el clima organizativo y los contratos normativos se forman si los empleados comparten la misma visión al respecto. Por tanto, hay una naturaleza multinivel en estos constructos y simboliza que estos constructos a nivel organizativo emergen de constructos a nivel individual. De acuerdo con los autores, solamente cuando el proceso mediante el cual las prácticas de RRHH se llevan a cabo es «fuerte» (también denominado fuerza del sistema de RRHH), el mensaje sobre las normas, expectativas, y lo que es la organización llegará de forma clara y directa a todos ellos, impidiendo la variabilidad de interpretaciones entre los empleados. De lo contrario, cuando la fuerza del sistema de RRHH es «débil», los mensajes no se transmiten de forma clara y directa, y los empleados, de forma idiosincrática, interpretan estos mensajes. Esto conduce a variabilidad en las interpretaciones, y por extensión, en comportamientos y actitudes dispares, mermando así la capacidad de influencia del sistema de RRHH sobre el desempeño organizativo.

En 2004, los autores Bowen y Ostroff clarifican el concepto de fuerza del sistema de RRHH y su importancia para la formación de un clima fuerte de RRHH. Tomando como referencia el concepto de la fuerza del contexto de Mischel (1973), Bowen y Ostroff (2004) sugieren que la clave para obtener comportamientos deseados homogéneos en los empleados es conseguir un «entorno fuerte» donde los empleados compartan el mismo entendimiento de las políticas, prácticas, procedimientos, metas y comportamientos que son esperados y recompensados por la organización (Bowen y Ostroff, 2004). Para fomentar esta situación y evitar que mensajes ambiguos sobre las intenciones y las actitudes organizativas deseadas lleguen a los empleados, estos autores se basan en la

Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo

teoría de atribución causal de Kelley (1973)¹⁶ y proponen que el sistema de RRHH debe contener nueve características incluidas en tres dimensiones.

Figura 1.10. Modelo Multinivel de relación entre el sistema de RRHH y el desempeño organizativo



Fuente: adaptado de Ostroff y Bowen (2000, p. 218).

La primera dimensión (distinción), hace referencia a las características que permiten llamar la atención y atraer el interés del empleado. Los autores proponen que esta dimensión se promueve a través: a) de la visibilidad del

¹⁶ Kelley (1973) argumenta que las personas cuando tratamos de buscar explicaciones causales a una cuestión o un problema determinado, por ejemplo, si una persona suspende un examen ¿es debido a que tiene una baja destreza, o es debido a que el examen ha sido difícil?, nos basamos en tres criterios. El primero, en qué medida este resultado se ha dado a lo largo del tiempo, y por tanto es consistente en anteriores exámenes similares. El segundo es si nuestra visión es similar a la de otras partes implicadas, y por tanto existe un consenso en el juicio que hacemos inicialmente. Tercero, en la cantidad de respuestas alternativas lógicas. A mayor cantidad de respuestas lógicas, menor es la confianza por la causa atribuida (distinción).

sistema o facilidad de ser observable; b) la facilidad de comprensión del contenido y carencia de ambigüedad; c) la legitimidad del sistema o grado de autoridad y credibilidad; y finalmente d) la relevancia del sistema o utilidad percibida para el logro de las metas.

La segunda dimensión (consistencia), hace referencia a que el sistema se comporta de forma consistente y regular en todas las situaciones, con todos los empleados a lo largo del tiempo (Bowen y Ostroff, 2004). Para fomentar la emergencia de esta dimensión, el sistema debe contener las características de: a) *instrumentalidad* o asociación clara entre comportamientos y consecuencias; b) validez o congruencia del sistema con los objetivos perseguidos y, c) consistencia del mensaje o compatibilidad y estabilidad de las señales enviadas por las prácticas de RRHH.

Finalmente, la tercera dimensión (consenso), cuando los empleados comparten su visión acerca de la relación de sus comportamientos y las consecuencias asociadas. Para promover este consenso, se debe a) lograr un acuerdo entre los decisores sobre las metas de RRHH y las formas de llevarlas a cabo, y b) que el sistema sea justo para todos los empleados.

1.3.2.3. El modelo tridimensional de Gratton y Truss (2003)

Gratton y Truss (2003), a través de un estudio realizado durante diez años a siete organizaciones diferentes, proponen un modelo de tres dimensiones para que los directivos pueden utilizar para determinar la eficacia actual de la estrategia de RRHH de su organización. El modelo está enlazado a un pequeño cuestionario que tiene la finalidad de ser aplicado como herramienta de diagnóstico. En concreto, los autores señalan que la estrategia de RRHH para ser eficaz debe tener: a) la dimensión de ajuste vertical; b) la dimensión de ajuste horizontal y c) la dimensión de implementación en la cual las prácticas de RRHH,

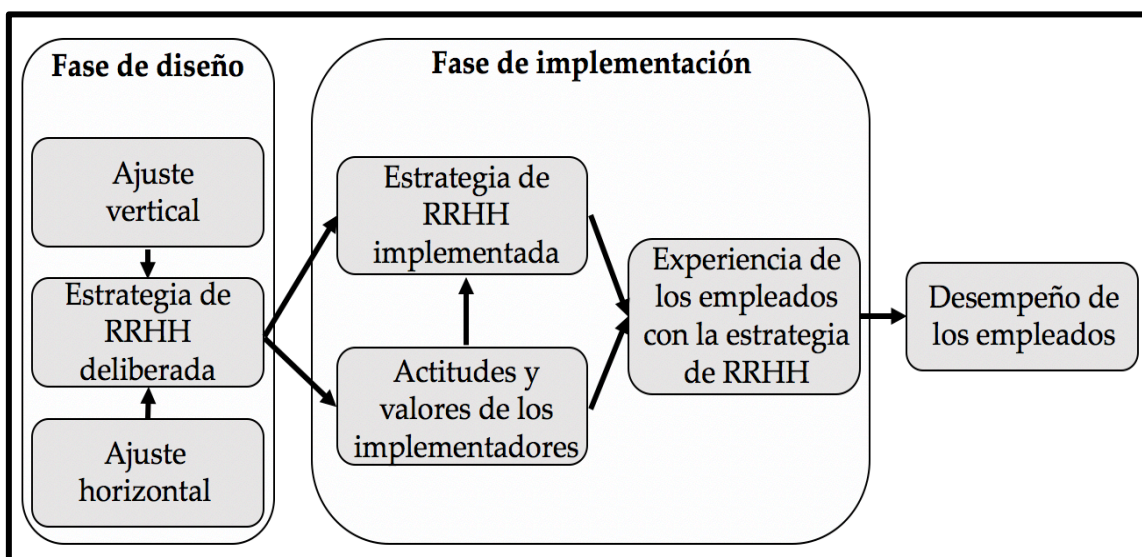
Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo

además de ser puestas en marcha por los implementadores, deben ser experimentadas y percibidas por los empleados.

Por tanto, el mero ajuste vertical y horizontal no es suficiente para lograr la eficacia del sistema de RRHH. De acuerdo con su propuesta, las políticas diseñadas deben, posteriormente, traducirse en prácticas que se lleven a cabo en el terreno operativo por los directivos encargados, especialmente los directivos de línea. Los comportamientos y actitudes de los empleados se modificarán (o no) dependiendo de la experiencia que tengan respecto al conjunto de prácticas que finalmente se llevan a cabo en el terreno operacional y de los comportamientos y valores que muestran los implementadores.

En definitiva, estos autores no desarrollan un modelo con el fin de analizar la influencia de las prácticas de RRHH sobre el desempeño organizativo (p. ej. beneficios, crecimiento, valor de mercado), sino que se centran en describir cómo la implementación influye en el desempeño de los empleados asumiendo que es el antecedente directo de otros desempeños organizativos.

Figura 1.11. Modelo tridimensional de Gratton y Truss (2003)

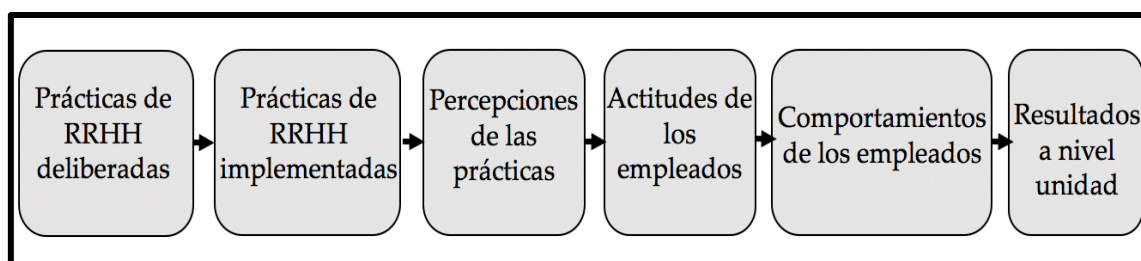


Fuente: elaborado y adaptado en base a Gratton y Truss (2003)

1.3.2.4. El modelo de cadena causal de Purcell y Hutchinson (2007)

Un modelo ampliamente reconocido en la literatura de gestión de RRHH es el modelo de cadena causal planteado por Purcell y Hutchinson (2007). En este modelo (ver Figura 1.12.), los autores establecen una serie de reacciones causales lineales que comienza con un diseño de las políticas de RRHH enfocadas a la contribución del éxito organizativo (prácticas deliberadas). Estas políticas se traducirán en prácticas implementadas cuando se trasladan al terreno operativo, acompañadas con el estilo de liderazgo y los comportamientos de los implementadores. Los empleados percibirán el sistema según el conjunto de prácticas implementadas y la manera de llevarlas a cabo por los implementadores. Dependiendo de estas percepciones, los empleados reaccionan a través de actitudes y comportamientos colectivos que finalmente impactarán en resultados a nivel unidad.

Figura 1.12. Cadena causal de la GRH y el desempeño organizativo



Fuente: adaptado de Purcell y Hutchinson (2007, p.7)

1.3.2.5. El modelo de proceso de GRH de Wright y Nishii (2006)

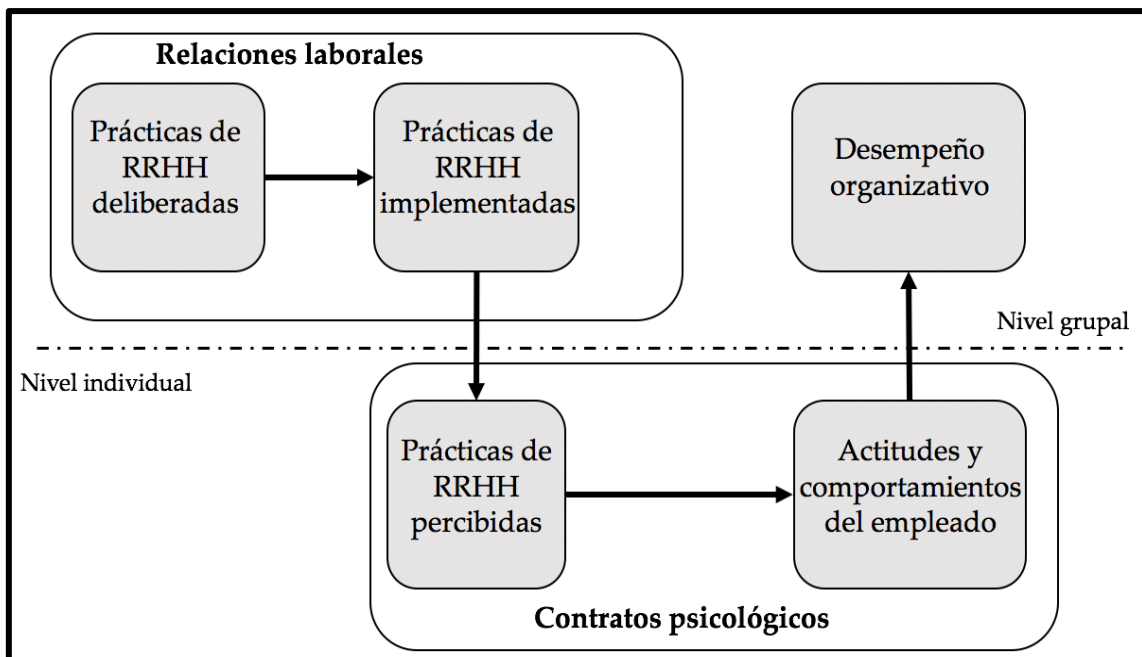
Similar al modelo de Purcell y Hutchinson (2007), otro de los modelos más citados y seguidos es el modelo de proceso de la gestión estratégica de RRHH desarrollado por los autores Wright y Nishii (2006, 2008, 2013). Estos autores asumen que, una vez se ha seleccionado la estrategia competitiva, el diseño de

Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo

las prácticas y del sistema (prácticas de RRHH deliberadas) deberán estar en concordancia (ajuste vertical).

Tomando como referencia a Truss y Gratton (1994) postulan que estas prácticas deliberadas deberán traducirse, y por tanto implementarse, al marco operacional. Este proceso de transformación o de traducción puede producir, con frecuencia, variaciones entre las prácticas de RRHH deliberadas (diseñadas en la política de RRHH) y la realidad de la práctica implementada. Por tanto, el siguiente paso es llevar a cabo la política a través de las prácticas de RRHH implementadas. Aunque el modelo reconoce la existencia de prácticas que objetivamente están implementadas en la unidad de trabajo, lo que realmente influirá en los comportamientos y actitudes de los empleados será la percepción subjetiva que tengan los empleados sobre las prácticas implementadas.¹⁷

Figura 1.13. Modelo de proceso de la gestión estratégica de RRHH



Fuente: adaptado de Wright y Nishii (2006, p.10)

¹⁷ Observamos que esta interpretación se hace anteriormente por Wright y Snell (1998), pero en este modelo, amplían la explicación del proceso, al incluir en la ecuación las percepciones de los empleados como variable mediadora y el enfoque de interpretación multinivel.

Como ocurre en el modelo de Ostroff y Bowen (2000), el proceso se mueve en diferentes niveles (nivel unidad y nivel individual) y reconocen que pueden existir distintos tipos de variaciones. Por un lado, pueden existir variaciones entre las prácticas «objetivamente» implementadas y las que, finalmente, percibe el empleado (o prácticas percibidas). Por otro lado, también reconocen la existencia de posibles variaciones entre las prácticas de RRHH que percibe el empleado y las inicialmente diseñadas (deliberadas) por la organización. Finalmente, podrán producirse variaciones entre las percepciones de los diferentes empleados que integran la unidad departamental. Como son las percepciones de los empleados lo que influye sobre sus posteriores actitudes y comportamientos, se supone que, con interpretaciones colectivas homogéneas sobre el contenido de las prácticas, se producirán actitudes y comportamientos también homogéneos que, finalmente, repercutirán en el desempeño organizativo.

1.3.2.6. El modelo de atribución de RRHH de Nishii, Lepak y Schneider (2008)

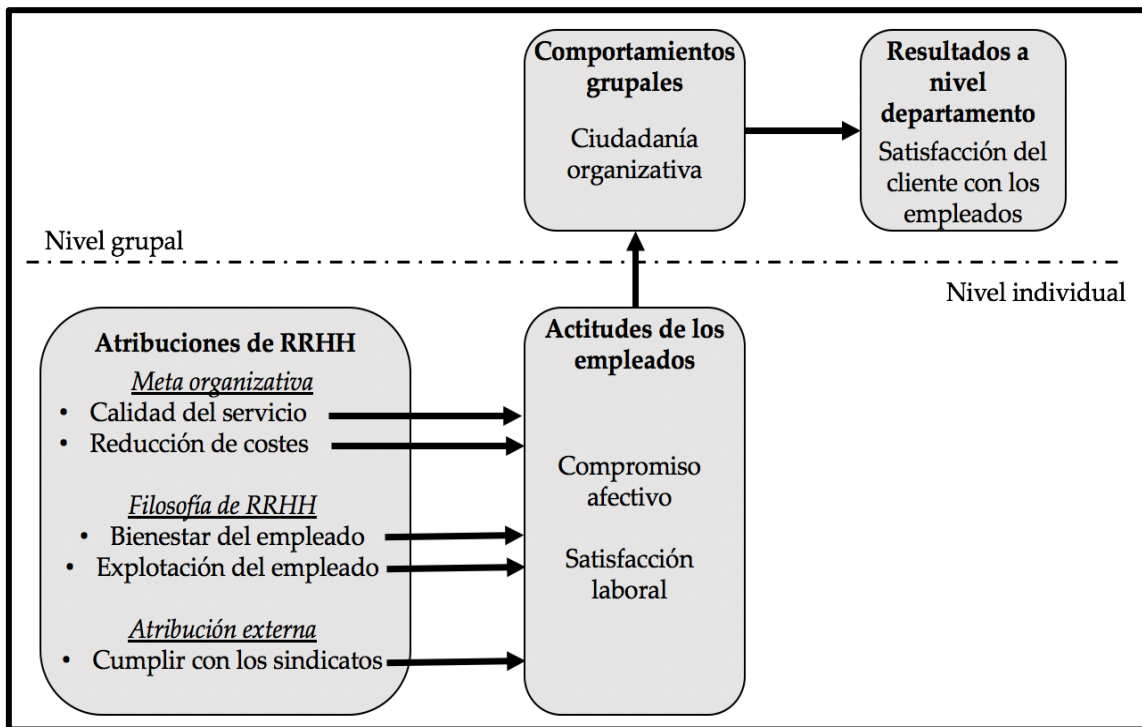
Nishii, Lepak y Schneider (2008) propone un modelo con el fin de aportar una visión alternativa y complementaria a los modelos de Ostroff y Bowen (2000) y Wright y Nishii (2006) en los cuales se establece que las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH preceden a las actitudes y comportamientos de los empleados. En este modelo, se argumenta que los efectos de las prácticas de RRHH en el desempeño organizativo «no son automáticos y que dependen de las explicaciones causales que los empleados hacen con respecto a las motivaciones que tiene la organización en el uso de las prácticas de RRHH» (p.507). Aunque exista un clima organizativo compartido en relación a las percepciones que tienen los empleados sobre las prácticas de RRHH, puede existir variación respecto a las percepciones del porqué tales

Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo

prácticas se llevan a cabo, y, por tanto, conducir a actitudes y comportamientos de los empleados dispares.

Por tanto, Nishii *et al.* (2008) proponen múltiples tipos de atribuciones de RRHH, dos de carácter interno y una de carácter externo. Para estos autores, las atribuciones internas tienen un carácter multidimensional y son aquellas que recaen dentro del control de la organización, mientras que las de carácter externo están fuera del control organizativo.

Figura 1.14. Modelo de atribución de RRHH



Fuente: adaptado de Nishii, Lepak y Schneider (2008, p.517)

La primera de las dimensiones, de carácter interna, se centra en las percepciones que tienen los individuos sobre sí los resultados que se pretenden con las prácticas de RRHH tenderán a buscar un efecto positivo sobre ellos (fomentan su bienestar o rendimiento) o un efecto negativo (explotarlos laboralmente o maximizar su eficiencia).

La segunda dimensión, también de carácter interna, hace referencia al objetivo central de la práctica, es decir, cómo repercute la implementación de la práctica sobre la organización, en su estrategia y metas del negocio, si busca la «mejora de la calidad del servicio» o por el contrario busca «una reducción de costes» (Arthur, 1992; 1994).

Finalmente, la tercera dimensión, la cual es externa, hace referencia a si la razón que subyace en la adopción de una práctica es cumplir con los requerimientos sindicales y legales. Además, los autores etiquetan aquellas atribuciones internas compuestas por la mejora de la calidad del servicio y la filosofía del bienestar del empleado como «enfoque de compromiso», mientras que, las atribuciones internas compuestas por explotación del empleado y reducción de costes se etiquetan en un «enfoque de control». El razonamiento de los autores es que, si los empleados atribuyen que el sistema tiene un enfoque de compromiso, sus actitudes y posteriores comportamientos grupales serán positivos para la mejora de la satisfacción de los clientes.

1.3.2.7. El modelo multinivel de Jiang, Takeuchi y Lepak (2013)

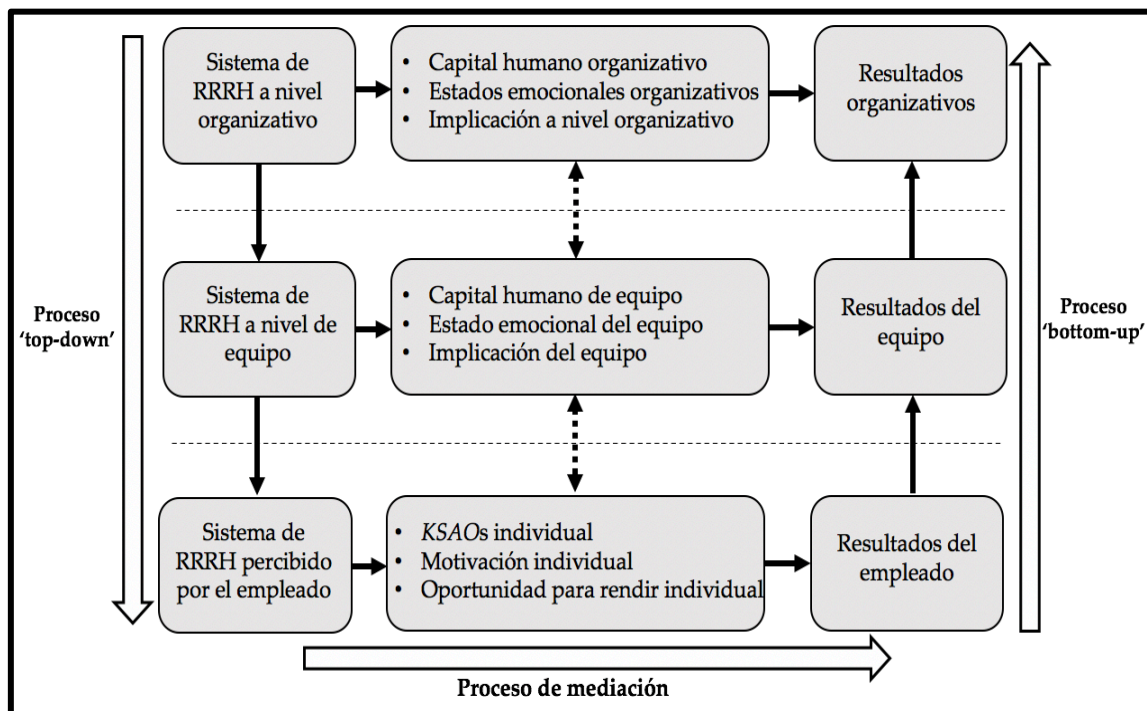
A partir de las ideas propuestas por Ostroff y Bowen (2000), Wright y Nishii (2006) y Nishii *et al.* (2008), Jiang, Takeuchi y Lepak (2013) desarrollan un modelo multinivel de proceso. Una de las peculiaridades de este modelo, es que se reconoce la existencia de mecanismos mediadores a «tres niveles de análisis» (es decir, organizativo, grupal e individual) que explican la relación entre prácticas y desempeño organizativo¹⁸.

¹⁸ Otros autores como Wright y Nishii (2006) o Becker y Huselid (2006), se enfocan en el proceso del sistema de RRHH a nivel departamental, reconociendo que dentro de las empresas es posible la existencia de diferentes sistemas de RRHH. Será la suma de los desempeños de los departamentos (o los de mayor valor) lo que finalmente repercutirá en el desempeño organizativo global.

Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo

En primer lugar, señalan que existe un efecto de arriba hacia abajo o *top-down*, en el cual el sistema de RRHH diseñado a nivel organizativo determinará o influenciará los sistemas de RRHH a nivel departamental, el cual a su vez influirá sobre cómo los sistemas de RRHH son interpretados y percibidos por cada empleado a nivel individual.

Figura 1.15. Modelo multinivel de gestión estratégica de RRHH



Fuente: adaptado de Jiang *et al.* (2013, p.1461)

En segundo lugar, basados en el modelo *AMO*, señalan tres categorías de variables mediadoras (a tres niveles) en la relación entre el sistema de RRHH y el desempeño, las cuales se forman a través de, o bien, procesos de emergencia *bottom-up* (en caso de la habilidad), o también en procesos de *top-down* (en caso de la motivación y oportunidad). A nivel individual, el capital humano o la dimensión A hace referencia a las destrezas, habilidades y conocimientos que posee el empleado (*KSAOs*). A nivel departamental y organizativo, el capital humano emerge de los *KSAOs* individuales. La dimensión M (motivación o

disposición para desempeñar esfuerzos en el trabajo) y la dimensión O (el contexto de trabajo que proporciona al individuo autonomía, control sobre su trabajo e impacto en desempeño organizativo) a nivel individual se ven influenciadas por procesos *top-down*. Es decir, los empleados se contagian de los estados emocionales y de la implicación organizativa y departamental para formar parte de su propia motivación y percepción de oportunidad.

Finalmente, los autores también señalan desempeños a diferentes niveles. A nivel individual, afectado por las variables mediadores individuales, señalan el desempeño de la tarea y el desempeño contextual. A nivel departamental, el desempeño incluye tanto acciones que son relevantes para lograr las metas (comportamientos de desempeño) como resultados departamentales. A nivel organizativo, el desempeño lo categorizan en resultados de RRHH tales como absentismo, resultados operacionales como productividad o calidad, resultados financieros como ROI o retorno del capital, y desempeño en el mercado (Dyer y Reeves, 1995). Los desempeños a nivel departamental y organizativo parten de los desempeños individuales, por lo que existe un proceso emergente o *bottom-up*. No obstante, la simple adición de resultados a nivel individual no puede representar desempeños superiores debido a las relaciones de interdependencia con otras variables (p. ej. con otros departamentos).

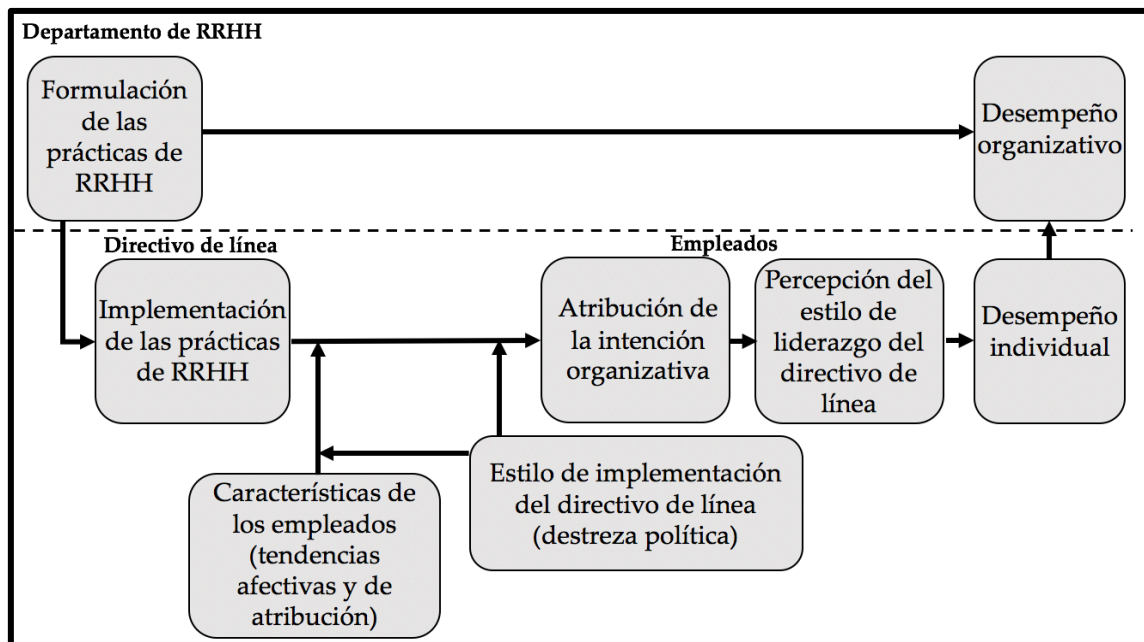
1.3.2.8. El modelo de Russell *et al.* (2018)

De forma más reciente, los autores Russell *et al.* (2018) presentan otro modelo multinivel centrándose, a diferencia del resto de modelos, en cómo las percepciones que tiene el empleado sobre el estilo de liderazgo que ejerce el directivo de línea sobre ellos (transformacional o transaccional), el cual se forma a través de las acciones del directivo de línea en la implementación de las prácticas de RRHH, influye en el desempeño individual, que de forma emergente influirá en el desempeño organizativo.

Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo

El liderazgo transformacional puede entenderse como aquel liderazgo donde el líder se centra en influir en los empleados acerca de los propósitos perseguidos, inspira motivación, y les engancha de manera que consigue ajustar las metas comunes a las necesidades individuales (Bass, 1985). En cambio, el liderazgo transaccional es aquel en el que el líder simplemente se centra en monitorear el desempeño de la tarea. En este caso, los líderes sólo intervienen si se produce algún error en los resultados o procesos, y se centran en dar recompensas a aquellos individuos que cumplen o exceden con las metas establecidas. Será el tipo de liderazgo transformacional el que tenga una influencia superior sobre los resultados de desempeño.

Figura 1.16. Papel mediador de la implementación de las prácticas y el estilo de liderazgo del directivo de línea



Fuente: adaptado de Russell *et al.* (2018, p. 259)

A través del proceso de implementación y las destrezas políticas que el directivo de línea ejerce en este proceso (es decir, la habilidad para implementar las prácticas de RRHH de forma efectiva o para comunicar las razones detrás del

proceso de implementación) los empleados formarán sus atribuciones sobre cuál es el comportamiento intencional que tiene el directivo con la implementación y cómo ese comportamiento va a afectar a su bienestar. Por ejemplo, las evaluaciones formales del desempeño se implementan, principalmente, con la intención de identificar fortalezas y debilidades del empleado con la finalidad de mejorar las metas estratégicas (Aguinis, 2013).

Dependiendo de la implementación de la práctica y las destrezas políticas, el empleado puede pensar que el directivo de línea tiene un interés sincero de buscar la mejora en su desempeño que, a su vez, tendrá una repercusión positiva para ellos. O, por el contrario, el empleado puede pensar que la implementación se realiza principalmente por presiones organizativas, y porque el directivo de línea está obligado a realizarlo, sin tener intenciones de mejorar parte de su trabajo. La atribución que haga el empleado sobre cuáles son las intenciones de los directivos de línea para con ellos influirá en la percepción sobre cuál es el estilo de liderazgo del directivo de línea.

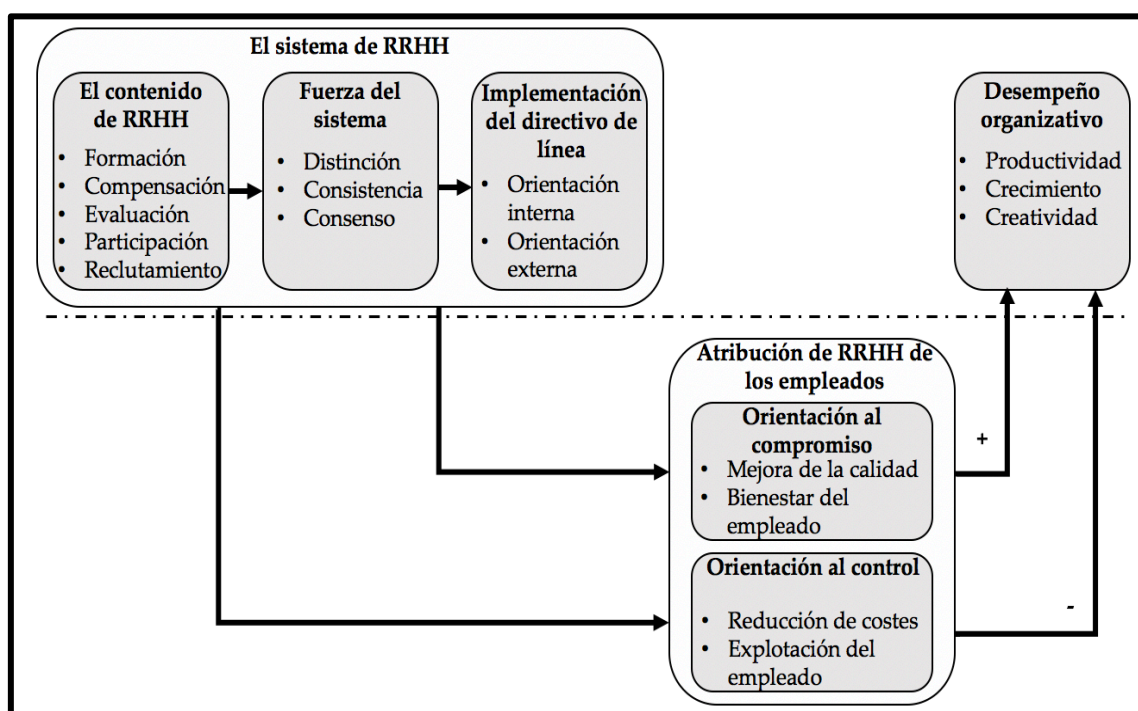
En resumen, en este modelo, la relación e impresiones que se establecen en el proceso de implementación de las prácticas entre el directivo de línea y el empleado es lo que finalmente determina el desempeño individual. A diferencia de los modelos anteriores, las actitudes y comportamientos de los empleados no se incluyen en el planteamiento de este modelo como mecanismos mediadores, pero sí que introducen conceptos como la variación entre las prácticas diseñadas e implementadas por el directivo de línea, y la percepción de los empleados respecto a cómo la implementación de las prácticas se lleva a cabo por parte del directivo de línea.

1.3.2.9. El modelo de relación sistema de RRHH-desempeño organizativo de Katou, Budhwar y Patel (2020).

Finalmente, podemos destacar el modelo planteado por Katou, Budhwar y Patel (2020). Estos autores plantean que el sistema de GRH está formado por tres dimensiones distintas pero relacionadas: «el contenido de la GRH» (es decir, las prácticas individuales que componen el sistema de RRHH), «la fuerza del sistema de GRH» (es decir, el proceso de comunicación del sistema hacia los empleados) y «la implementación» (es decir, el traslado de las prácticas y políticas al terreno operativo). Por tanto, es un modelo que integra varias premisas vistas en modelos anteriores (Ostroff y Bowen, 2000; Wright y Nishii, 2006; Nishii *et al.*, 2008). En su modelo, estos autores plantean que el tipo de prácticas de RRHH que forman el sistema de RRHH es la base fundamental para el establecimiento de los elementos concretos que posibilitan la propia fuerza del sistema, y, por tanto, de su comunicación. A su vez, un sistema de RRHH fuerte aclara a los directivos de línea (e influye en ellos) sobre cuál es el tipo de prácticas de RRHH concretas que debe tratar de implementar.

Por otro lado, y desde un análisis multinivel, estos autores consideran que estos tres elementos del sistema (contenido, fuerza e implementación) constituyen fuentes de información que utiliza el empleado para interpretar las intenciones organizativas en la introducción de un sistema de RRHH. Dependiendo de la interpretación que realizan en conjunto los empleados (filosofía basada en el bienestar empleado o filosofía basada en el control del empleado) tendrá una emergencia positiva o negativa en el desempeño organizativo (mayor productividad, crecimiento y creatividad).

Figura 1.17. El modelo de relación GRH-desempeño



Fuente: adaptado de Katou *et al.* (2020, p.7)

1.3.3. Síntesis de los modelos conceptuales

Las propuestas conceptuales y las teorías anteriormente expuestas han supuesto un avance en la comprensión del papel real que juegan las percepciones de los empleados con las prácticas de RRHH dentro de la famosa «caja negra». En concreto, y como sintetizamos en la Tabla 1.1., los modelos apuntan a tres tipos de percepciones que los empleados hacen sobre las prácticas de RRHH y que tienen una influencia sobre sus comportamientos y actitudes posteriores.

Por un lado, los empleados experimentan y perciben el tipo de prácticas de RRHH implementadas en la organización (p. ej. Ostroff y Bowen, 2000; Wright y Nishii, 2006; Purcell y Hutchinson, 2007; Jiang *et al.*, 2013), y dependiendo de esta percepción los empleados toman consciencia de cuáles son los comportamientos pretendidos por la organización y qué recompensas van a recibir a cambio. Por tanto, una correcta percepción sobre la tipología de prácticas implementadas tendrá una influencia sobre las posteriores actitudes y comportamientos.

Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo

Por otro lado, los empleados también forman percepciones sobre cómo las prácticas se están implementando por parte de los encargados de la implementación (p. ej. Russell *et al.*, 2018) y cómo estas acciones tienen una vinculación con su futuro bienestar. De hecho, como argumentan Katou *et al.* (2020), las acciones de los directivos de línea en la implementación, inciden en las atribuciones que hace el empleado sobre la intención organizativa detrás de las prácticas de RRHH.

Finalmente, los empleados también perciben cuál es la intención organizativa que hay detrás de la implementación de las prácticas (p. ej. Nishii *et al.*, 2008; Katou *et al.*, 2020). Si la intención que perciben los empleados es de explotarlos o de aumentar sus exigencias laborales, para simplemente reducir costes, tendrá un efecto negativo en sus comportamientos. En cambio, si el empleado percibe que la organización a través de las prácticas de RRHH trata de mejorar su bienestar y la calidad en la organización, sus comportamientos tendrán un efecto en sus posteriores comportamientos.

Tabla 1.1. Síntesis de los modelos conceptuales sobre el papel de las percepciones de los empleados con las prácticas de RRHH

Autores	Teoría implicada	Enfoque	Variables Indep.	Variable Intermedias	Variables depen.
Wright y Snell (1998)	- Enfoque configuracional - Teoría del comportamiento	Nivel empresa	Elección de la estrategia de RRHH	<i>Mediadoras:</i> -Comportamiento deseado - Prácticas deliberadas - Prácticas implementadas - Destrezas estratégicas - Comportamientos estratégicos.	Desempeño organizativo
Gratton y Truss (2003)	- Enfoque configuracional	Nivel empresa	Estrategia de RRHH	<i>Mediadoras:</i> -Estrategia de RRHH implementada - Actitudes y valores del directivo de línea -Prácticas de RRHH percibidas por empleados	Desempeño de los empleados

Tabla 1.1. Síntesis de los modelos conceptuales sobre el papel de las percepciones de los empleados con las prácticas de RRHH (continuación)

Autores	Teoría implicada	Enfoque	Variables Indep.	Variable Intermedias	Variables depen.
Ostroff y Bowen (2000)	- Teoría del contrato psicológico - Fuerza de la situación - Teoría de la señalización - Teoría de la atribución causal	Multinivel	Sistema de RRHH	<i>Mediadora nivel organizativo:</i> - Clima organizacional - Contratos normativos - Atributos de los empleados <i>Moderadora a nivel organizativo:</i> -La fuerza del sistema de RRHH <i>Mediadora nivel empleado:</i> -Clima psicológico -Contrato psicológico -Atributos del empleado	Desempeño y efectividad organizativa
Purcell y Hutchinson (2007)	-Teoría del Intercambio social	Nivel unidad	Prácticas de RRHH diseñadas	<i>Mediadoras:</i> - Prácticas implementadas - Prácticas percibidas - Reacciones de los empleados	Desempeño unidad
Wright y Nishii (2006; 2008; 2013)	- Teoría del procesamiento de información -Teoría motivacional - Teoría del contrato psicológico - Teoría del intercambio social	Multinivel	Prácticas de RRHH diseñadas	<i>Mediadora nivel unidad:</i> -Prácticas implementadas <i>Moderadora nivel unidad:</i> - Implementación prácticas - Comunicación - Coordinación grupal <i>Mediadora nivel empleado:</i> -Percepción de las PRH - Reacciones empleados <i>Moderadora nivel empleado:</i> -Diferencias individuales	Desempeño unidad
Nishii <i>et al.</i> (2008)	- Teoría de la atribución - Teoría motivacional	Multinivel	Atribución del intento	<i>Nivel empleado:</i> - Actitudes del empleado <i>Nivel unidad:</i> - Comportamientos grupales	Satisfacción del cliente a nivel unidad

Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo

Tabla 1.1. Síntesis de los modelos conceptuales sobre el papel de las percepciones de los empleados con las prácticas de RRHH (continuación)

Autores	Teoría implicada	Enfoque	Variables Indep.	Variable Intermedias	Variables depen.
Jiang <i>et al.</i> (2013)	- Modelo AMO - Teoría del comportamiento - Teoría del intercambio social	Multinivel	Sistema de RRHH	<p><i>Mediadora nivel organizativo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital humano organizativo - Estados emocionales organizativos - Implicación organizativa <p><i>Mediadora nivel unidad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital humano de la unidad - Estados emocionales de la unidad - Implicación de la unidad <p><i>Mediadora nivel empleado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - KSAOs individual - Motivación - Oportunidad 	<p><i>Nivel organización</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ROI - Retorno del capital - Calidad y productividad - Valor de mercado <p><i>Nivel unidad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados de la unidad <p><i>Nivel empleado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempeño de la tarea y contextual
Russell <i>et al.</i> (2018)	- Teoría de la formación de la impresión - Teoría del procesamiento de información - Teoría del intercambio social	Multinivel	HPWS diseñadas	<p><i>Mediadora nivel empleado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación de las prácticas por el directivo de línea - Atribución de la intención del directivo de línea - Percepción del estilo de liderazgo del directivo de línea <p><i>Moderadora nivel empleado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estilo de implementación del directivo de línea - Tendencias afectivas y de atribución del empleado 	Desempeño organizativo
Katou <i>et al.</i> (2020)	- Teoría de la atribución - Teoría de la señalización - Teoría del intercambio social - Fuerza del sistema	Multinivel	Tipo de prácticas diseñadas	<p><i>Mediadora nivel organizativo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La fuerza del sistema de RRHH - Implementación del directivo de línea <p><i>Mediadora nivel empleado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La atribución de RRHH 	Productividad Crecimiento Creatividad

Fuente: elaboración propia

1.3.4. Evidencia empírica del papel mediador de las percepciones de los empleados con las prácticas de RRHH

La diferenciación que establecemos a través de los modelos conceptuales sobre el tipo de percepción que el empleado puede realizar sobre las prácticas de RRHH (el tipo de prácticas implementadas, de qué manera se implementan las prácticas, y cuál es la razón organizativa detrás de la implementación de las prácticas) nos conduce a revisar la literatura con el fin de explorar el avance empírico sobre el papel de estas percepciones en la relación GRH-desempeño, y por tanto, explorar cuáles son los antecedentes en su formación y sus resultantes directos. No obstante, como señalan Wang *et al.* (2020), las percepciones de los empleados sobre el tipo de prácticas de RRHH implementadas constituye la principal línea de investigación empírica hasta la fecha, y, por tanto, la contribución empírica en las otras dos percepciones es relativamente menor.

1.3.4.1. Percepciones de los empleados sobre el tipo de prácticas de RRHH implementadas

a) Antecedentes en la formación de las percepciones de los empleados sobre el tipo de prácticas de RRHH implementadas

En nuestra revisión, encontramos que son tres los principales antecedentes en la formación de las percepciones de los empleados sobre el tipo de prácticas de RRHH. En concreto: a) las prácticas que se llevan a cabo en el terreno operacional o prácticas implementadas; b) los comportamientos y actitudes de los implementadores; y, finalmente, c) los grupos sociales a los que pertenecen (es decir, compañeros).

Primero, de acuerdo con los modelos conceptuales de Nishii y Wright (2008) o Purcell y Hutchinson (2007), se muestra evidencia empírica que las prácticas

que aseguran los directivos que están siendo implementadas en el terreno operativo tienen un efecto directo sobre la formación de las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH implementadas (p. ej. Liao *et al.*, 2009; Aryee *et al.*, 2012; Den Hartog *et al.*, 2013; Piening *et al.*, 2014; Vermeeren, 2014; Makhecha *et al.*, 2016; Elorza *et al.*, 2016; Li y Frenkel, 2017). A diferencia de las prácticas deliberadas, es decir, aquellas que son formuladas inicialmente por los diseñadores de la estrategia de RRHH, las prácticas implementadas son aquellas que se han trasladado al terreno operativo y, por tanto, el empleado experimenta diariamente o de forma rutinaria. Este hallazgo es importante, ya que, el hecho de que se produzcan variaciones en el proceso de implementación y de interpretación de las prácticas por parte de los empleados puede mermar las actitudes y comportamientos que la organización desea.

Segundo, tal y como Gratton y Truss (2003) o Purcell y Hutchinson (2007) señalan en sus trabajos, las acciones, actitudes y comportamientos de los implementadores (concretamente los directivos de línea) tienen una relación directa en la formación de las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH. Entre estas acciones, podemos destacar, por ejemplo, la relación de calidad entre supervisor y empleado (*LMX* por sus siglas en inglés) (Li y Frenkel, 2017; Bos-Nehles y Meijerink, 2018) o el estilo de liderazgo transformacional (Weller *et al.*, 2020). De acuerdo con Li y Frenkel (2017) una relación de calidad entre el supervisor o directivo de línea y los empleados, implica que el supervisor se esfuerza en hacer las prácticas de RRHH más visibles (o fácilmente observables), comprensibles y relevantes (alinea las metas de los empleados con los objetivos del departamento).

Finalmente, y en menor medida, como Ostroff y Bowen (2000) comentan en su modelo, los compañeros de trabajo también tienen influencia en la formación de estas percepciones. En concreto, Jiang *et al.* (2017) muestra que la información que proviene de los compañeros, es decir, cómo los compañeros perciben las

prácticas de RRHH, influye en cómo el empleado forma su percepción final sobre las prácticas de RRHH.

b) Efectos directos y de mediación entre las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH implementadas y las actitudes y comportamientos de los empleados

Por otro lado, además de los antecedentes que forman estas percepciones, la literatura, de forma empírica, ha señalado algunos resultados directos de las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH. En concreto sobre actitudes de los empleados, comportamientos de los empleados y resultados organizativos.

En cuanto a la influencia de las percepciones de las prácticas de RRHH sobre las actitudes, encontramos que hay una influencia directa sobre satisfacción laboral (Edgar y Geare, 2014; García-Chas, Neira-Fontela y Castro-Casal, 2016; Ma *et al.*, 2016), percepciones de justicia procedimental (García-Chas *et al.*, 2016), motivación intrínseca (García-Chas *et al.*, 2016), implicación (Alfes *et al.*, 2013; Katou *et al.*, 2014; Boon y Kalshoven, 2014; Bos-Nehles y Meijerink, 2018), compromiso afectivo (Ang *et al.*, 2013; Kehoe y Wright, 2013; Edgar y Geare, 2014), confianza (Gould-Williams y Mohamed, 2010), empoderamiento psicológico (Liao *et al.*, 2009), entre otros.

En segundo lugar, también hallamos evidencia empírica de la influencia directa de las percepciones de los empleados en relación con las prácticas de RRHH sobre los comportamientos. Por ejemplo, sobre comportamientos de ciudadanía organizativa (Alfes, Shantz y Truss, 2012; Katou *et al.*, 2014), menores intenciones de abandono (Baluch *et al.*, 2013), climas de proactividad (Dello Russo *et al.*, 2018), comportamientos in-rol y extra-rol (Dumont, Shen y Deng, 2017).

En menor medida, también hallamos influencia directa de las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH sobre desempeños organizativos.

Por ejemplo, desempeño departamental (Den Hartog *et al.*, 2013; Vermeeren, 2014) o eficacia en el puesto de los empleados (Baluch *et al.*, 2013).

En general, observamos que mayoritariamente las prácticas percibidas por los empleados influyen, en primer lugar, en variables actitudinales y, de manera indirecta, en variables de comportamiento, (p. ej. Aryee *et al.*, 2012; Ang *et al.*, 2013; Edgar y Geare, 2014; García-Chas *et al.*, 2014), los cuales influyen en indicadores de desempeño. Por lo que, la cadena causal establecida por Purcell y Hutchinson (2007) o Wright y Nishii (2013) parece estar apoyada por la evidencia empírica presentada en este apartado.

c) Medición de las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH implementadas

No obstante, como resultado de recientes revisiones relativas a las percepciones de los empleados sobre el tipo de las prácticas de RRHH (Beijer *et al.*, 2019; Boon *et al.*, 2019; Wang *et al.*, 2020; Van Beurden *et al.*, 2020; Meijerink *et al.*, 2020), se ha puesto el foco en que las percepciones de los empleados se han capturado, particularmente de dos formas diferenciadas. Una primera forma de capturar el contenido ha sido a través de escalas e «ítems descriptivos», por ejemplo, preguntando al empleado en relación a la presencia de la práctica de RRHH, su cobertura, o frecuencia de empleo (Boon *et al.*, 2019). La segunda forma, en cambio, captura la «evaluación» de los empleados sobre las prácticas. Es decir, en qué medida están satisfechos, o consideran que las prácticas cumplen su función (son eficaces o efectivas). De acuerdo con Beijer *et al.* (2019) la segunda medida parece dominar en la literatura, y es importante realizar una distinción entre aquellas escalas que miden el contenido de las prácticas (descriptivas) de aquellas que evalúan su eficacia, calidad o satisfacción (evaluativas).

Siguiendo a Boon *et al.* (2019) esta segunda conceptualización, es decir, la evaluación del contenido de las prácticas por parte de los empleados, debe separarse e incluirse como mecanismo mediador próximo a las actitudes y comportamientos de los empleados, y, por tanto, como variable mediadora entre las percepciones del empleado sobre el tipo de prácticas de RRHH implementadas y los resultados organizativos. Los autores Boon *et al.* (2019) etiquetan esta nueva variable mediadora como «actitudes de los empleados hacia el sistema de RRHH». Recientemente, Meijerink *et al.* (2020) evidencian la heterogeneidad en la influencia de actitudes de los empleados dependiendo del tipo de escala utilizada, confirmando que las medidas evaluativas tienen mayor influencia en las actitudes y comportamientos que las medidas descriptivas. Por su implicación y novedad, en nuestro modelo de síntesis final incluimos esta distinción.

1.3.4.2. Percepciones de los empleados respecto al desarrollo e implementación de las prácticas de RRHH

En menor medida, la investigación también analiza empíricamente el papel de las percepciones de los empleados respecto al «cómo» las prácticas se han diseñado e implementado (Wang *et al.*, 2020). Esta línea de investigación difiere de la anterior sugiriendo que no sólo importa la percepción del tipo de prácticas de RRHH implementadas para entender las actitudes y comportamientos organizativos de los empleados, sino también la forma y la manera en la que se implementan. De forma concreta, la literatura se ha centrado en determinar cómo las actitudes y comportamientos de los empleados se ven influenciados por la percepción que tienen los empleados sobre la fuerza del sistema de RRHH y las percepciones sobre cómo los directivos de línea implementan las prácticas.

a) *Percepciones de los empleados sobre la fuerza del sistema de RRHH*

La fuerza del sistema de RRHH (Bowen y Ostroff, 2004) domina en el análisis de este tipo de percepciones (p. ej. Li y Frenkel, 2011; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Como indican Ostroff y Bowen (2016) y Wang *et al.* (2020), la inmensa mayoría de autores adoptan el constructo de la fuerza del sistema a un nivel individual de análisis, es decir, en «percepciones de la fuerza del sistema de RRHH». Aunque es significativo por sí mismo, difiere del constructo a nivel organizativo sugerido originalmente (Bowen y Ostroff, 2004; Ostroff y Bowen, 2016). Es decir, inicialmente el constructo es de naturaleza organizativa y, es, mediante la inclusión de la voz de diferentes actores organizativos como principalmente puede capturarse este constructo (p. ej. Sanders *et al.*, 2008).

En su revisión sistemática, Wang *et al.* (2020) destaca, por una parte, que la investigación ha observado que la percepción de los empleados sobre la fuerza del sistema está asociada con actitudes de los empleados como satisfacción del puesto (Hefferman y Dundon, 2016), bienestar (Baluch, 2017), y también con comportamientos tales como compromiso organizacional (Farndale y Kelliher, 2013), rendimiento en la tarea (Redmond, 2013), creatividad (Ehrnrooth y Bjorkman, 2012) o comportamientos de ciudadanía organizativa (Frenkel, Restubog y Bednall, 2012), entre otros. La influencia de las percepciones de los empleados en relación a la fuerza del sistema de RRHH sobre el desempeño organizativo también se ha mostrado empíricamente (Pereira y Gomes, 2012). Finalmente podemos destacar que las percepciones de los empleados con la fuerza del sistema de RRHH moderan la relación entre las prácticas de RRHH y las actitudes y comportamientos de los empleados (Sanders y Yang, 2016; Bednall y Sanders, 2017; Sanders *et al.*, 2018)

b) Percepciones de los empleados sobre la implementación del sistema llevada a cabo por el directivo de línea

Por otro lado, parte de la literatura también incluye en sus análisis las percepciones de los empleados sobre el proceso, aunque en este caso centrándose específicamente en cómo los directivos de línea llevan a cabo sus responsabilidades en la ejecución o implementación de las tareas de RRHH. En concreto, si en el proceso de implementación los directivos de línea cumplen con las responsabilidades de RRHH formales o si tienen en cuenta las necesidades de los empleados al llevar a cabo tales responsabilidades (p. ej. Gilbert *et al.*, 2015). Se ha mostrado que tales percepciones tienen efectos directos sobre actitudes y comportamientos de los empleados, como, por ejemplo, en rendimientos individuales (Alfes *et al.*, 2013; Fu *et al.*, 2020) o en percepciones individuales sobre la fiabilidad y la confianza que genera la organización en cumplir con lo prometido (Pak y Kim, 2018). Otros estudios, se han centrado específicamente en los antecedentes de este tipo de percepciones (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015; Bos-Nehles *et al.*, 2020). En concreto, estos estudios de forma específica señalan que las habilidades, motivaciones y oportunidades del directivo de línea como antecedentes de este tipo percepciones (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015).

1.3.4.3. Percepciones de los empleados respecto a la intención organizativa detrás de la adopción de un conjunto de prácticas de RRHH

Aunque con un desarrollo menor en comparación con los otros dos tipos de percepciones (percepciones de los empleados sobre el tipo de prácticas de RRHH y sobre cómo se han llevado a cabo), las percepciones que tienen los empleados respecto a las intenciones organizativas que subyacen a la adopción de un conjunto de prácticas de RRHH (es decir, el por qué) también ha mostrado ser

capaz de influir en ciertas actitudes y comportamientos de los empleados (Nishii *et al.*, 2008; Hewett *et al.*, 2018; Wang *et al.*, 2020). Por ejemplo, cuando los empleados atribuyen que la intención organizativa tiene relación con una mejora de su bienestar, su compromiso con la organización aumenta (Fontinha *et al.*, 2012), así como su satisfacción en el puesto (Nishii *et al.*, 2008) e intenciones favorables para la rotación en los distintos puestos de trabajo de la empresa (Lee *et al.*, 2020).

Por su parte, Van de Voorde y Beijer (2015) mostraron que la atribución que hace el empleado sobre la intención organizativa de las prácticas de RRHH media la relación entre el tipo de prácticas de las prácticas y el compromiso individual y la tensión laboral. Finalmente, Katou *et al.* (2020) muestran que las atribuciones de los empleados tienen influencias positivas (en caso de atribuir una filosofía orientada al bienestar) o negativas (en caso de una filosofía orientada al control) sobre el desempeño organizativo. Aunque esta área está todavía poco explorada (Wang *et al.*, 2020), recientemente se ha mostrado que las atribuciones del directivo de línea sobre el por qué de las prácticas es un posible antecedente en las propias atribuciones del empleado.

1.3.5. Síntesis del papel mediador de las percepciones de los empleados

1.3.5.1. Modelo de síntesis

Una vez completada la revisión de los diferentes apartados concernientes al papel que ocupan las percepciones de los empleados en la relación GRH-desempeño, podemos sintetizar y concluir que existe una complejidad en cuanto al número concreto de variables mediadoras y sus posibles interrelaciones. A modo de síntesis, en la Figura 1.18., mostramos un modelo conceptual que recoge en cierta medida las aportaciones y consideraciones más relevantes y que, en

suma, nos daría una visión general sobre el estado actual relativo al conocimiento sobre la relación GRH-desempeño. A continuación, describimos los puntos más destacados del modelo de síntesis, y planteamos en qué medida esta revisión nos permite desarrollar el siguiente apartado de nuestra discusión.

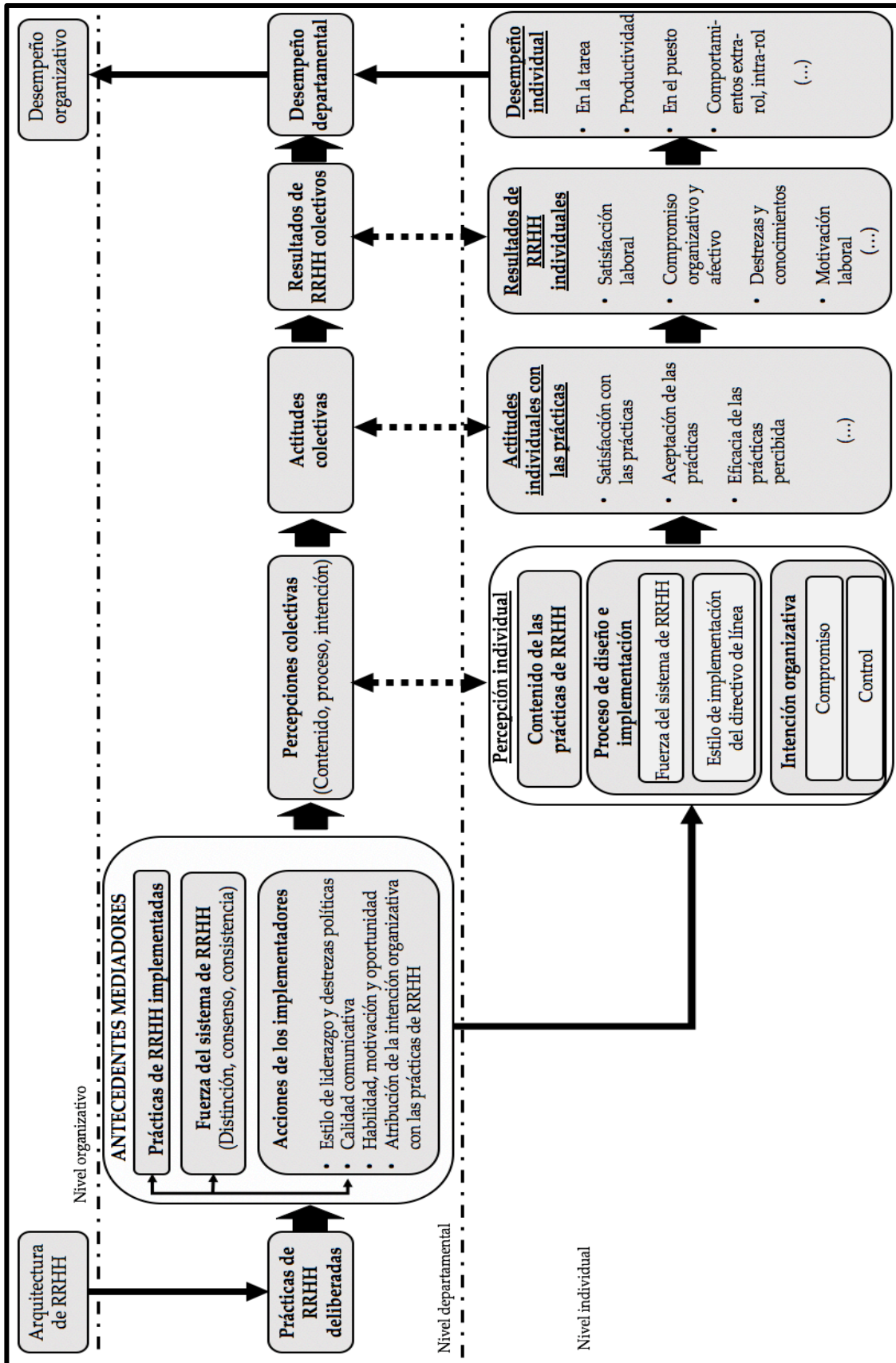
a) Diseño y formulación del sistema de GRH

Como punto de partida en la construcción de este modelo, optamos por incluir las premisas ampliamente extendidas sobre la importancia de diseñar y formular un conjunto de prácticas de RRHH con coherencia interna (ajuste horizontal) y coherencia con la estrategia organizativa (ajuste vertical) (p. ej. Becker *et al.*, 1997; Ostroff y Bowen, 2000; Gratton y Truss, 2003). De forma significativa, destacamos la idea de Lepak y Snell (2002) que aboga por la existencia de diversos sistemas de RRHH dentro de la organización, los cuales estarán dirigidos a grupos específicos de empleados o departamentos específicos.

Es por ello que el proceso que sigue un sistema de prácticas concreto se muestra a nivel departamental, siendo la combinación del conjunto de desempeños de todos los departamentos (o de los departamentos de mayor valor organizativo) lo que determinará el desempeño organizativo final (Becker y Huselid, 2006).

Mecanismos que median la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo

Figura 1.18. Síntesis de las percepciones de los empleados como variable mediadora



Fuente: elaboración propia

b) Carácter multinivel

Como bien se establece en parte de la literatura (Wright y Boswell, 2002), y así se representa en los modelos conceptuales e investigación empírica más reciente (Wright y Nishii, 2013; Jiang *et al.*, 2013; Katou *et al.*, 2020), la representación de nuestro modelo de síntesis resalta el carácter multinivel que explicaría la relación entre la adopción de un sistema de RRHH y el desempeño organizativo resultante. En concreto, dentro de cada unidad departamental, sus empleados forman sus propias percepciones sobre el sistema de RRHH (tipo de prácticas de RRHH implementadas, proceso e intención), experimentan y muestran actitudes hacia el sistema de RRHH, y exhiben comportamientos y actitudes organizativos. Bajo nuestro modelo, es la emergencia de constructos departamentales, y, por tanto, de percepciones, actitudes y comportamientos compartidos entre los empleados lo que dará como resultado una mejora en el desempeño departamental (Ostroff y Bowen, 2000; Nishii y Wright, 2008; Den Hartog *et al.*, 2013; Jiang *et al.*, 2013; Vermeeren, 2014). Como representamos en el modelo a través de flechas bidireccionales (entre percepción individual y percepciones colectivas; entre actitudes individuales hacia el sistema de RRHH y actitudes colectivas hacia el sistema de RRHH; y entre resultados de RRHH individuales y resultados de RRHH colectivos), los individuos tendrán una influencia sobre el constructo a nivel organizativo, pero también, como consecuencia de la influencia psicológica colectiva, el clima compartido es capaz de influir en los individuos. Esta idea proviene de Ostroff y Bowen (2000), pero también de Jiang *et al.* (2013) y la teoría del aprendizaje social (Bandura, 1997). En síntesis, se establece que, como resultado de interacciones con otros miembros del departamento (compañeros), los empleados forman sus percepciones y cómo deben actuar y comportarse en el trabajo atendiendo a modelos de referencia, como son sus compañeros, que refuerzan las conductas que deben interiorizarse (Bandura, 1977).

c) Interrelación entre las percepciones de los empleados sobre el tipo de prácticas de RRHH implementadas, el proceso de implementación y la intención organizativa

Siguiendo las recomendaciones de Ostroff y Bowen (2016), el modelo planteado asume que entre las diversas percepciones que hace el empleado sobre el sistema de RRHH (tipo de prácticas de RRHH implementadas, proceso e intención) existe una interrelación. Es decir, es posible que en un sistema de RRHH concreto, las percepciones de los empleados sobre el contenido de las prácticas y sobre el proceso de implementación conduzcan a una interpretación sobre la intención organizativa (p. ej. Katou *et al.*, 2020). También es posible que una interpretación previa sobre la intención organizativa con el sistema de RRHH, basada en experiencias pasadas con la organización, pueda modular su percepción real del tipo de prácticas de RRHH (p. ej. si tienen una inclinación hacia prácticas de alto compromiso o no).

Por otro lado, el modelo también sugiere que, dependiendo de las percepciones que tengan los empleados en estas tres dimensiones, las actitudes finales hacia el sistema de RRHH pueden diferir. Por ejemplo, un empleado puede ser consciente del tipo de prácticas de RRHH aplicadas en su unidad departamental, pero en cambio, no están de acuerdo con la forma mediante la cual se están llevando a cabo, ni con la intención organizativa que hay detrás de las mismas. En este caso, es posible esperar una actitud hacia el sistema de RRHH peor que en aquellos empleados donde tengan una percepción positiva sobre el proceso de implementación o la intención subyacente.

d) Actitudes de los empleados hacia el sistema de RRHH

Este aspecto concreto, muy poco explorado hasta la fecha, se incluye en nuestro modelo de síntesis como mecanismo mediador entre las percepciones de

los empleados y los resultados de RRHH (Boon *et al.*, 2019). Como establecimos en el epígrafe 1.3.3.1., el razonamiento es que, una percepción precisa en los empleados sobre el tipo de prácticas de RRHH no necesariamente desemboca en resultados de RRHH positivos (es decir, actitudes y comportamientos deseados organizativamente). Tal y como comentamos en el Apartado c) de este mismo epígrafe, si los empleados no aceptan el sistema o están insatisfechos con el mismo, difícilmente podrán mostrar comportamientos organizativos deseados (Stirpe *et al.*, 2015).

e) Proceso de implementación de las prácticas de RRHH

Finalmente, nuestro modelo representa un conjunto de tres antecedentes organizativos en las percepciones de los empleados sobre el sistema de RRHH. Estos antecedentes a nivel organizativo (prácticas implementadas, acciones de los implementadores y la fuerza del sistema de RRHH) representan las principales acciones destacadas en la literatura dentro del proceso de implementación.

Primero, a nivel departamental, el contenido de las prácticas deliberadas, pueden sufrir (o no) variaciones respecto a las prácticas objetivamente implementadas, por ejemplo, como consecuencia de una mala praxis de los directivos de línea. En cualquier caso, se distinguen dos niveles de prácticas, aquellas formuladas (y en formato escrito), y aquellas que son implementadas diariamente. La cuestión de esta división, es que son precisamente las prácticas implementadas, y no las deliberadas lo que tendrá una influencia en las percepciones de los empleados sobre el sistema de RRHH (Nishii y Wright, 2008).

Segundo, las prácticas de RRHH pueden no ser efectivas si no se transmiten de forma adecuada a los empleados (Ostroff y Bowen, 2016). Por tanto, un sistema de RRHH fuerte, permitirá transmitir el contenido diseñado a los empleados y también sobre las intenciones organizativas, así como establecer

unas claras pautas sobre el mismo a los encargados de su implementación (Katou *et al.*, 2020; Gilbert *et al.*, 2015).

Tercero, las acciones de los implementadores tendrán un impacto sobre las percepciones del tipo de prácticas de RRHH de los empleados (Den Hartog *et al.*, 2013; Alfes *et al.*, 2013; Li y Frenkel, 2017; Russell *et al.*, 2018), sobre la posible transformación de las prácticas deliberadas en prácticas implementadas (Evans, 2016) y la fuerza del propio sistema de RRHH (Ostroff y Bowen, 2016; Gill *et al.*, 2017).

En resumen, estas variables se desarrollan en el proceso de implementación y, además de tener un impacto sobre las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH, también pueden interactuar entre ellas.

1.3.5.2. Reflexiones y ambigüedades sobre el proceso de implementación de las prácticas de RRHH

A través de nuestra revisión, representada en el modelo de síntesis planteado en la Figura 1.18., hemos podido dilucidar la posición relativa que ocupa el proceso de implementación dentro de la relación entre la GRH-desempeño y cuáles son algunos elementos principales a través de los cuales este proceso se desarrolla (contenido de las prácticas de RRHH o acciones del directivo de línea) o tiene una influencia más directa (percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH o actitudes hacia el sistema de RRHH).

No obstante, si entramos en detalle sobre el mismo, encontramos diferencias entre los modelos conceptuales de proceso GRH-desempeño ya que no describen de forma consistente el proceso de implementación, tanto en lo que respecta a la identificación del inicio y finalización del proceso de implementación, como en cuanto a los elementos (p. ej. actores principales) que intervienen en el desarrollo del mismo y sus interrelaciones.

Por ejemplo, de acuerdo con el modelo de Gratton y Truss (2003) el proceso de implementación implica tanto la traducción de las políticas diseñadas en prácticas implementadas como las acciones derivadas de los directivos de línea encargados de su implementación. Estos dos elementos, conjuntamente, tendrán una influencia en la percepción de los empleados sobre las prácticas. Si los empleados no perciben las prácticas, este proceso no se ha llevado de forma eficaz. En cambio, otros autores plantean que el proceso de implementación (Wright y Snell, 1998 o Wright y Nishii 2013) se produce en la transformación de las políticas en prácticas implementadas, cuya eficacia se basa en su grado de ajuste. Estas diferencias son mayores en la literatura específica de implementación, en la cual este proceso puede considerarse que se inicia en la propia fase de formulación y diseño (Guest y Bos-Nehles, 2013) y no como una etapa inmediatamente posterior, tal y como Wright y Nishii (2013) sugieren. Incluso, el proceso podría considerarse que finaliza cuando los empleados y los actores implicados muestran actitudes positivas hacia el sistema (p. ej. Trullen y Valverde, 2017; Trullen *et al.*, 2020), y no cuando los empleados perciban el contenido de las prácticas de RRHH (Gratton y Truss, 2003), o cuando perciban que el sistema de RRHH es fuerte (Van Waeyenberg y Decramer, 2018).

Esta variedad de interpretaciones nos sugiere que pueden existir y confluir diferentes enfoques dentro de la literatura que traten de explicar y analizar el proceso de implementación. Este capítulo nos ha servido para establecer un contexto general que explique de forma relativa la importancia del proceso de implementación en la relación GRH-desempeño, y delimitar las variables más importantes que rodean o confluyen con este proceso de implementación. No obstante, este primer capítulo señala la necesidad de profundizar en detalle sobre el propio proceso de implementación.

1.4. RESUMEN DEL CAPÍTULO

Este capítulo busca construir las bases teóricas fundamentales para comprender el papel relativo que tiene el proceso de implementación en la relación GRH- desempeño organizativo. Para ello, en este capítulo se describe de forma cronológica la inclusión en la literatura de los principales mecanismos mediadores en la relación GRH-desempeño, y la posición de influencia (más directa o menos) de cada uno de ellos hasta llegar a la inclusión del papel del propio proceso de implementación.

Como se ha descrito al largo del capítulo, la literatura comenzó analizando una relación directa entre la adopción de un sistema de RRHH y el desempeño organizativo. Con el desarrollo teórico, conceptual y empírico posterior, se consideró que la adopción de un sistema de RRHH debía influir, primero, en un conjunto de resultados de RRHH, para llegar a tener una influencia sobre el desempeño. La inclusión de variables de resultados de RRHH (p. ej. comportamientos y actitudes de los empleados) condujo posteriormente a la literatura a analizar concretamente el proceso de formación de estos resultados. En concreto, analizando cómo las percepciones de los empleados sobre el sistema de RRHH influyen y median la relación entre la adopción de un sistema de RRHH y la posterior formación de comportamientos y actitudes organizativas.

En el mismo debate, hemos podido comprobar que se introdujo la diferenciación entre las prácticas formuladas y las prácticas implementadas en la unidad departamental, ya que los empleados responden y perciben las prácticas implementadas y no las deliberadas o formuladas. Por tanto, se señala que el proceso de transformación entre políticas y prácticas es un proceso crucial para el logro del desempeño organizativo. Sin embargo, la inconsistencia mostrada por los diversos artículos analizados cuando tratamos de entender en detalle el proceso de implementación, nos señala la clara necesidad de abordar esta

problemática. En el capítulo segundo, realizamos una revisión sistemática de la literatura con el fin de comprender si existen diversos enfoques sobre el proceso de implementación de las prácticas y la forma de considerar su eficacia.

Capítulo 2.

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una revisión sistemática de la literatura

2.0. INTRODUCCIÓN

La revisión de la literatura del capítulo anterior pone de relieve la creciente atención que, en las dos últimas décadas, ha recibido el proceso de implementación de un sistema de RRHH y su influencia sobre el desempeño organizativo. Con el fin de avanzar en una mejor comprensión de este proceso, la literatura previa ha propuesto y analizado diversas variables contextuales, organizativas y relacionadas con los empleados que actúan como elementos mediadores y/o moderadores de la relación. Este conjunto de investigaciones ha subrayado la importancia de la etapa de implementación de la GRH. En concreto, indican que, sin una implementación eficaz, la mera presencia de un conjunto de prácticas de RRHH, teóricamente bien formulado, no garantiza un cambio

positivo en los resultados de RRHH, y, por consiguiente, en el desempeño organizativo.

El capítulo anterior nos ha permitido dibujar un panorama actual del contexto en el que se integra la etapa de implementación en el proceso general de la GRH. Aunque se destaca que el proceso de implementación está estrechamente vinculado con las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH, que actúa como un mecanismo mediador en la relación GRH-desempeño, se observan diversas limitaciones en relación con los elementos que integran y definen este proceso. No obstante, quedan cuestiones importantes que requieren un estudio más pormenorizado, como, por ejemplo, quiénes son los actores involucrados o cuándo se considera que la implementación es eficaz. Desde el punto de vista de su aplicación práctica, la implementación de la GRH requiere de una mayor concreción para facilitar la medición y control de su eficacia para la posterior toma de decisiones. En el presente capítulo, abordamos estas cuestiones mediante una revisión sistemática de la literatura del concepto de implementación eficaz de la GRH e identificaremos cuáles son las formas de entender la implementación eficaz y las diferentes propuestas de medición.

El capítulo se estructura en seis apartados. En el primero, identificamos los orígenes del concepto de implementación provenientes de la literatura de implementación estratégica. En el segundo, analizamos las diferentes interpretaciones que integran el concepto de implementación y su eficacia. En el tercer apartado, describimos el proceso de identificación, selección y codificación de los artículos científicos clave para la revisión sistemática de la literatura. En el cuarto, clasificamos las diversas aportaciones sobre la eficacia de la implementación en enfoques representativos de las aportaciones realizadas, y las propuestas de definición y de medición. En el quinto apartado, realizamos una propuesta de síntesis de los distintos enfoques, discutiendo en qué medida representan etapas distintas, pero relacionadas, de un mismo proceso. Por último, en el apartado sexto, resumimos las conclusiones del capítulo.

2.1. EL CONCEPTO DE IMPLEMENTACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Una limitación habitualmente reconocida en la investigación del proceso de la dirección estratégica, ha sido la falta de atención que ha recibido la fase de implementación estratégica (Noble, 1999). A pesar de la importancia de la implementación en el proceso de dirección estratégica (Noble y Mokwa, 1999), ya que permite vincular la formulación estratégica con el desempeño organizacional, la mayor parte de la investigación se ha centrado en la fase de formulación de la estrategia (Atkinson, 2006). Como señala Alexander (1985, p.91): «la literatura se ha centrado en la planificación a largo plazo y en el contenido de la estrategia organizativa, en vez de en la implementación real de las estrategias». Una de las explicaciones más extendidas a esta falta de atención hacia la implementación, es que ésta se ha considerado como un área de menor «glamour», más mundana y detallada en comparación con la formulación estratégica. Esto ha hecho que haya sido relegada a un estatus operativo recayendo, especialmente, sobre los directivos de línea (Alexander, 1985; Crittenden y Crittenden, 2008; Cocks, 2010).

La implementación es una etapa integrada en el proceso estratégico que implica una serie de intervenciones que tienen que ver con las estructuras organizativas, las acciones que deben realizar el personal clave, y con los sistemas de planificación y control (Hrebiniak y Joyce, 1984). Por tanto, implementar la estrategia organizativa se relaciona con aquellas intervenciones directivas que alinean las acciones organizativas con las intenciones estratégicas (Floyd y Wooldridge, 1992). Esta etapa implica la puesta en marcha de iniciativas a través de toda la organización y necesita estar coordinada y contar con los recursos apropiados para su desarrollo (Alexander, 1985; Porter, 1985; Sandy, 1991; Crittenden y Crittenden, 2008). No es por tanto de extrañar que sea descrita como

la etapa más exigente y que mayor tiempo consume dentro del proceso estratégico (van de Merwe y Nienaber, 2015).

Aunque la formulación estratégica es un proceso importante, no lo es menos la implementación. Una estrategia que es excelente en su formulación no tiene valor para la compañía si no está eficazmente implementada (Noble, 1999). De hecho, Mintzberg (1994) afirmó que más de la mitad de las estrategias ideadas por las organizaciones, en realidad, nunca se implementan. Siguiendo en esta línea, otros autores hallaron que más de la mitad de las estrategias corporativas nunca son ejecutadas (Johson, 2004), que el 70% de las estrategias nunca se implementaban de forma satisfactoria (Sterling, 2003), o que, por ejemplo, el 95% de los empleados de una compañía no entienden o desconocen la estrategia de la empresa (Kaplan y Norton, 2005). Todo esto sugiere que muchas de las principales limitaciones y problemas del proceso estratégico se producen en la etapa de la implementación, y no en la formulación (Atkinson, 2006), y que a menudo se produzca un «*gap*» entre la formulación y la implementación (Floyd y Wooldridge, 1992; Noble, 1999).

La importancia de este *gap* de implementación en las empresas es crucial para su supervivencia. Una estrategia bien implementada puede ayudar a la compañía a solventar sus problemas financieros, alcanzar un desempeño superior, obtener ventajas competitivas sobre sus competidores y mejorar su posición competitiva (Olson, Slater y Hult, 2005). De hecho, desde la teoría de recursos y capacidades (*resource-based view*, *RBV* por sus siglas en inglés) (Barney, 2001, p.54) reconocieron que «la habilidad de implementar estrategias es, por sí misma, un recurso que puede ser fuente de ventaja competitiva».

Esta literatura sobre dirección estratégica nos permitirá analizar los procesos de implementación en el área de la GRH que abordamos en los apartados siguientes.

2.2. EL CONCEPTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RRHH: COEXISTENCIA DE DIFERENTES INTERPRETACIONES

Las discrepancias identificadas por autores tales como Mintzberg (1994) entre las estrategias empresariales deliberadas por la organización (la estrategia formulada) y la estrategia realizada (la estrategia que realmente se implementa), en el contexto del proceso estratégico, permitieron desarrollar la idea de que lo mismo puede suceder con las estrategias de RRHH (Truss y Gratton, 1994). La distinción entre estrategia deliberada e implementada podría ayudar a comprender mejor el proceso por el cual la adopción de un sistema de RRHH influye sobre el desempeño organizativo, ya que, hasta los años 2000, las investigaciones se habían basado en estudiar los efectos de las estrategias deliberadas de RRHH sobre los resultados, pero poco interés se había dedicado a las estrategias que son realmente implementadas (Wright y Boswell, 2002).

Como hemos visto en el Capítulo primero, la implementación de las prácticas de RRHH ha ido recibiendo una mayor importancia en la mayor parte de los modelos que recientemente han relacionado las prácticas de RRHH con el desempeño organizativo (p. ej. Ostroff y Bowen, 2000; Becker y Huselid, 2006; Nishii y Wright, 2008; Russell *et al.*, 2018). Como resultado de esta actividad investigadora, el proceso de implementación ha sido analizado empíricamente (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2013; Den Hartog *et al.*, 2013; Piening *et al.*, 2014; Woodrow y Guest, 2014; Li y Frenkel, 2017; Pak y Kim, 2018), mostrando que, sin una implementación eficaz, el diseño de un conjunto de prácticas coherentes no garantiza los efectos positivos esperados en las variables intermedias (especialmente aquellas relativas a las percepciones y actitudes y comportamientos de los empleados) y, por extensión, sobre el desempeño empresarial (Woodrow y Guest, 2014). La evidencia empírica apoya el efecto

positivo de la implementación eficaz de las prácticas de RRHH sobre la satisfacción de los empleados (Khilji y Wang, 2006); comportamientos de ciudadanía organizativa (Pak y Kim, 2018) y sobre el propio desempeño empresarial (Chow, 2012). Contrariamente, hay evidencia de que una implementación ineficaz de las prácticas de RRHH conduce a una mayor insatisfacción de los empleados (Piening *et al.*, 2014) o un menor sentimiento de bienestar (Woodrow y Guest, 2014).

Aunque la implementación de las prácticas de RRHH es un campo de creciente interés (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2020; Trullen *et al.*, 2020; Brandl *et al.*, 2021), la investigación todavía «alberga muchas posibilidades de desarrollo y consolidación en el futuro» (Bondarouk *et al.*, 2016, p.907). En particular, hay una evidente falta de consenso sobre lo que realmente implica la implementación de las prácticas de RRHH. La existencia de una diversidad de interpretaciones sobre qué es la implementación de las prácticas de RRHH conduce a los investigadores a una comprensión del concepto en muchos casos inconsistente (van Mierlo *et al.*, 2018). Por ejemplo, Gratton y Truss (2003, p.75) definen la implementación de las prácticas de RRHH como «el grado por el cual la estrategia de personal se pone en práctica a través de las experiencias de los empleados y el comportamiento de los directivos de línea». Desde una visión diferente, Bowen y Ostroff (2004) proponen que la implementación es un proceso comunicativo y que el éxito en llevar a cabo un sistema de RRHH «fuerte», conduce a los empleados a compartir sus percepciones sobre los mensajes organizativos. Wright y Nishii (2006; 2013) entienden el proceso de implementación como la traducción de las prácticas de RRHH deliberadas (es decir, la política de RRHH diseñada) en prácticas de RRHH implementadas (es decir, en prácticas que están objetivamente funcionando en el centro de trabajo). Para van Mierlo *et al.* (2018, p. 3030) la implementación de las prácticas de RRHH es un proceso de «obtener empleados comprometidos y hábiles en el uso de una práctica de RRHH», y cuyos

comportamientos estén «alineados con la estrategia corporativa» destacando además la naturaleza recursiva y dinámica del proceso.

Las diferencias no sólo existen en la propia definición, sino también en el alcance de la implementación y la delimitación entre lo que es «formulación» e «implementación». Por ejemplo, algunos académicos incluyen la etapa de diseño de una práctica de RRHH como parte integral en el proceso de implementación (Guest y Bos-Nehles, 2013; Trullen *et al.*, 2020). Finalmente, las diferentes conceptualizaciones también difieren en los actores clave implicados en el proceso. Si la implementación es concebida como la traducción de prácticas deliberadas a implementadas, los directivos de línea son actores destacados (Wright y Nishii, 2013; Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015). Sin embargo, cuando el proceso es visto desde un proceso multietapa, profesionales de RRHH, directivos de línea y empleados también deben ser considerados como actores importantes en el proceso (Guest, y Bos-Nehles, 2013; Trullen *et al.*, 2020)

La falta de una definición de implementación de la GRH comúnmente aceptada y, de la coexistencia de una variedad de marcos de referencia desde los cuales analizarla, también genera dificultad en la medición de la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH. Por ejemplo, Trullen *et al.* (2016, p.451) consideran que el proceso de implementación es eficaz cuando «hay un ajuste ideal entre las prácticas deliberadas e implementadas». En cambio, Den Hartog *et al.* (2013) definen una implementación como eficaz cuando empleados y directivos comparten la misma percepción sobre el contenido implementado de las prácticas de RRHH. Por otro lado, Bowen y Ostroff (2004) afirman que la GRH es implementada de forma eficaz sólo si el sistema de RRHH muestra altos niveles de distinción, consenso y consistencia. Finalmente, Van Waeyenberg y Decramer (2018) apuntan que la satisfacción de los empleados con el sistema de RRHH sugiere una implementación eficaz.

La existencia de diferentes formas de entender y medir la implementación de las prácticas de RRHH limita el avance del conocimiento. Numerosos académicos han hecho un llamamiento a continuar en su estudio (Bondarouk *et al.*, 2016; Mirfakhar *et al.*, 2018; Trullen *et al.*, 2020). Para abordar este *gap* en la investigación, en los siguientes apartados realizamos una revisión sistemática de la literatura. El objetivo será analizar detalladamente las distintas perspectivas desde las que la implementación de la GRH ha sido analizada. Este objetivo responde a nuestra cuestión de investigación PI3: *¿a través de qué perspectivas la literatura entiende el proceso de implementación y su eficacia?* Por otra parte, a través de la revisión de la literatura identificamos las diferentes propuestas de medir la eficacia de la implementación, que dependen de la perspectiva teórica adoptada para entender la eficacia de la implementación. Con este objetivo pretendemos dar respuesta a la PI4: *¿qué instrumentos de medida se llevan a cabo para evaluar la eficacia en cada perspectiva?*

2.3. ALCANCE DE LA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA Y CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

2.3.1. La revisión sistemática de la literatura: concepto, principios y etapas.

La revisión de la literatura es normalmente el primer paso en el proceso de investigación científica. Como indica Denyer y Tranfield (2009, p. 677), la revisión de la literatura «se presenta normalmente como una introducción al estudio empírico o como el análisis de un *corpus* detallado de literatura» (p. ej. *Human Resource Management Review*). En campos de investigación donde existe una pluralidad de enfoques teóricos y de metodologías de investigación, como es el caso de la dirección estratégica o la GRH (Tranfield, Denyer y Smart, 2003), la revisión de la literatura permite integrar estos «bloques» de conocimiento

aparentemente inconexos y acumular nuevos conocimientos que puedan servir de base para nuevas investigaciones, generar nuevas ideas y recomendaciones para la práctica empresarial (Denyer y Tranfield, 2009).

La revisión sistemática de la literatura (en adelante RSL) es un método o herramienta de investigación que permite seleccionar y analizar en profundidad los artículos publicados más relevantes que abordan las cuestiones de investigación previamente definidas (Pettigrew y Roberts, 2006), siguiendo un proceso de revisión transparente y replicable (Tranfield *et al.*, 2003). Algunos autores han señalado el potencial beneficio de utilizar estos métodos de revisión de la literatura en el campo de la dirección y comportamiento organizacional (Pittaway *et al.*, 2004; Denyer y Tranfield, 2009). También, de forma específica en el campo de la implementación de las prácticas de RRHH, por ejemplo, Trullen *et al.* (2020, p.16) señalan que «(...) sigue siendo necesaria una visión más completa del campo de implementación de la GRH, por ejemplo, a través de revisiones sistemáticas, y, en su debido tiempo, por enfoques meta-analíticos». De acuerdo con Denyer y Tranfield (2009) la revisión sistemática de la literatura debe realizarse teniendo en cuenta cuatro principios generales: transparencia, inclusividad, naturaleza explicativa y naturaleza heurística. Estos principios también se destacan en otros trabajos que plantean guías y procedimientos para llevar a cabo revisiones sistemáticas de la literatura (p. ej. Brereton *et al.*, 2007; Xiao y Watson, 2019)

Para abordar el principio de «transparencia» (Greyson *et al.*, 2019), deben tenerse en cuenta tres aspectos. Primero, los revisores deben ser totalmente abiertos y explícitos en relación a los procesos o etapas y métodos que se han empleado en la revisión. Segundo, presentar los hallazgos de modo que se vea de forma clara la relación entre la evidencia y las conclusiones y recomendaciones, de forma que los lectores puedan seguir la ruta que enlaza las declaraciones de los revisores con la evidencia existente. Finalmente, el tercer

aspecto es declarar cuál es la idea o creencia subyacente de los revisores respecto al objeto de análisis antes de realizar la revisión, ya que, esta idea inicial sustentada en conocimiento previo puede de alguna manera influir en la revisión (Denyer y Tranfield, 2009).

El segundo principio es la «inclusión» de los estudios a analizar. Los revisores pueden realizar listados que sirven para controlar la calidad de los estudios a incluir o excluir, pero justificando las razones de la inclusión o exclusión de tales estudios, aplicando el criterio a todos los estudios relevantes y comunicando las justificaciones en las que se basan (Robinson y Lowe, 2015)

El tercer principio «naturaleza explicativa», establece que en una revisión se sintetiza gran información que puede tener carácter cuantitativo, cualitativo o teórico. Aunque en la síntesis de la información se quiera evitar ciertos sesgos, lo cierto es que es un método activo y creativo. Por tanto, la síntesis implica el proceso de juntar piezas de textos aislados e individuales en un todo que resulta en una innovación conceptual y reinterpretación. La revisión implica organizar sistemáticamente los datos en formatos que permitan la síntesis o el resumen, y cada artículo publicado es descrito y discutido en términos de su contribución a una teoría emergente (Pawson, 2006).

El cuarto principio es la «naturaleza heurística» de la presentación de los resultados. Los resultados obtenidos difícilmente van a representar «la verdad» o van a garantizar una solución perfecta. Por tanto, se sugiere seguir una aproximación heurística en la información o representación de los resultados, de modo que los resultados sean reglas, sugerencias, guías o protocolos que pueden ser útiles para progresar hacia una solución de un problema en vez de dar una solución detallada a un problema específico.

Teniendo en mente estos principios, Denyer y Tranfield (2009) desarrollan cinco etapas o fases que deben seguirse en la realización de una revisión sistemática de la literatura. En la Tabla 2.1. mostramos la síntesis de cada una de esas etapas.

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.1. Etapas para realizar una revisión sistemática de la literatura

Etapas en la revisión sistemática de la literatura		
Etapas	Objetivos	Métodos de ayuda
1. Formulación de las preguntas	<ul style="list-style-type: none"> · Establecer el foco de la revisión a través de la clarificación de las cuestiones de revisión. · Servir de guía para establecer los elementos motivos de inclusión o exclusión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Apoyarse en diversos grupos de interés para clarificar las preguntas. · Utilizar la herramienta CIMO. Es decir, preguntarse por el contexto, las relaciones de interés, los mecanismos de interés y cuáles son los resultados relevantes para establecer la cuestión de la revisión. P. ej. ¿Bajo qué condiciones (C) el estilo de liderazgo influye en el desempeño de los equipos de trabajo? ¿Qué mecanismos operan en la influencia del estilo de liderazgo (I) sobre el desempeño del equipo de trabajo? (O) · Estudio inicial de prospección para obtener base de conocimiento en el campo y definir los conceptos (especialmente para nóveles)
2. Localizar los estudios	<ul style="list-style-type: none"> · Asegurarse de que se tiene en cuenta toda la evidencia disponible. · Cubrir un rango amplio de tipos de información (libros, estudios académicos, <i>working papers</i>, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> · Comenzar con la investigación en bases de datos, utilizando herramientas de búsqueda y agrupación de palabras. Por ejemplo, utilizando lógicas booleanas: <i>team* OR group*</i>, la base de datos busca ambos términos en un mismo documento. · Diferentes bases de datos pueden tener diferentes formas de búsqueda. · El resultado de la búsqueda es una lista de artículos que ayudan a abordar las cuestiones formuladas.
3. Selección y evaluación de los estudios	<ul style="list-style-type: none"> · Establecer un conjunto de criterios que permiten seleccionar si un estudio realmente es capaz de abordar la cuestión formulada. · Establecer el banco final de artículos objeto de análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> · Llevar a cabo un pequeño número de búsquedas piloto en las bases de datos y realizar una pequeña lista de razones de inclusión y exclusión. · Recopilar información en base a guías elaboradas por revistas o trabajos relacionados para evaluar la calidad de la evidencia.

Tabla 2.1. Etapas para realizar una revisión sistemática de la literatura (continuación)

Etapas en la revisión sistemática de la literatura		
Etapas	Objetivos	Métodos de ayuda
4. Análisis y síntesis	<ul style="list-style-type: none"> · Descomponer cada artículo en diferentes partes de información y construir relaciones con la información de todos los estudios. · Ir más allá de la mera descripción, reformulando la información en nuevo conocimiento el cual no puede apreciarse leyendo los estudios por separado. 	<ul style="list-style-type: none"> · Descomponer la información dando respuesta a, por ejemplo: partes generales como autor, título, revista, lenguaje; ¿Qué tipo de estudio es? (p. ej. caso de estudio); ¿Cuál es el objetivo? ¿Qué variables se analizan? ¿Qué diseño de investigación se lleva a cabo? ¿Quiénes son los informantes? ¿En qué contexto se realiza? ¿Cuáles son los principales hallazgos? etc. · Extraer las partes e incluirlas en una tabla. Una tabla completa puede ser incluida y mostrada. · Utilizar varios investigadores independientes para extraer información y ayudar en las interpretaciones dudosas al comparar y discutir impresiones.
5. Informar de los resultados y su uso	<ul style="list-style-type: none"> · Resumir la información extraída de los estudios. · Proporcionar una discusión sobre lo que se sabe y no se sabe en relación a las cuestiones planteadas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Preguntarse si la revisión proporciona suficiente evidencia para proporcionar líneas prácticas claras. · El uso de reglas heurísticas para las recomendaciones y sugerencias.

Fuente: adaptado de Denyer y Tranfield (2009)

2.3.2. Concepto y medición de la eficacia de la implementación de la GRH: una revisión sistemática de la literatura

Con el fin de examinar y clasificar las diferentes maneras de entender y medir la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH en la literatura previa, realizamos una revisión sistemática de la literatura (RSL). En el proceso, seguiremos las etapas sugeridas por Denyer y Tranfield (2009), analizadas en el

apartado anterior: una clara definición de las cuestiones de investigación¹⁹, la selección de los estudios relevantes para las cuestiones de investigación particulares, una clara definición de los criterios utilizados para seleccionar y evaluar la relevancia de los estudios, y, finalmente, un análisis en profundidad de los mismos.

a) *Localización de los estudios*

Para identificar los artículos más relevantes combinamos información de siete bases de datos: *PsycINFO*, *EBSCO Business Source Premier*, *Web of Science*, *Proquest Central*, *ABI/INFORM*, *Econlit* y *Scopus*. Estas bases de datos son las de mayor cobertura, respecto a artículos en ciencias sociales revisados por pares. Son, además, utilizadas frecuentemente en las revisiones de la literatura en el ámbito de GRH (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2017; Renkema, Meijerink y Bondarouk, 2017; Mirfakhar *et al.*, 2018; Boon *et al.*, 2019; Steffensen *et al.*, 2019; Trullen *et al.*, 2020).

Con el objetivo de crear un apropiado listado de términos de búsqueda, seleccionamos aquellos términos utilizados en revisiones sistemáticas previas en áreas relacionadas con la implementación de la GRH (Mirfakhar *et al.*, 2018; Steffensen *et al.*, 2019). Los términos de búsqueda seleccionados se clasificaron en tres categorías relacionadas con: (1) gestión de RRHH (*HRM*); (2) implementación (*implementation*), y (3) eficacia (*effectiveness*). En la la Tabla 2.2., última fila, se muestra la lista completa de términos de búsqueda utilizados.

La estrategia de búsqueda empleada consistió en una combinación booleana (con elementos como AND, OR; *, “) de términos. En cada búsqueda, al menos un término de cada categoría debía aparecer, ya sea en el título, resumen, o en

¹⁹ Las cuestiones de investigación de la RSL se corresponden con las PI3 y PI4, en el Capítulo introductorio.

las palabras clave. En algunas bases de datos como Web of Science y Scopus, estas tres categorías (título, resumen y palabras clave) se recogen en una categoría general denominada *topic*. Introdujimos los términos de búsqueda en las bases de datos con algunos criterios de inclusión y de calidad de los artículos (por ejemplo, el periodo temporal, artículos revisados por pares e idioma en inglés)²⁰. El periodo de estudio comprende artículos publicados entre el 1 de enero de 1995 hasta el 31 de diciembre de 2020. Seleccionamos el año de 1995 porque de acuerdo con algunos autores (p. ej. Van de Voorde *et al.*, 2012; Kaufman, 2015; Wright y Ulrich, 2017), la investigación sobre la relación entre la GRH y el desempeño organizativo crece de forma notoria desde la publicación del trabajo seminal de Huselid (1995), reconocido como la contribución más citada en este ámbito. Solo incluimos artículos publicados que han sido revisados por pares en inglés para asegurar que la información es válida y fiable.

Las bases de datos no son homogéneas respecto a algunos criterios de inclusión o exclusión, especialmente en relación a los temas o ámbitos de investigación que se desean incluir o excluir. A través de EBSCO pudimos acceder a *PsycInfo* y *Business Source Premier*, y a través de *Proquest* accedimos a *ABI/INFORM* incluido en *Proquest Central* y *Econlit*, pero no aplicamos ningún filtro por materia debido a la afinidad de estas bases de datos con nuestro objeto de investigación. En cambio, en *Scopus* y *Web of Science*, debido a su amplitud de bases de datos y campos de investigación, acotamos, de forma preliminar, la búsqueda. En *Scopus* seleccionamos el área temática de: empresa, gestión y contabilidad, ciencias sociales, economía y finanzas, psicología, multidisciplinar, enfermería y tópicos no definidos. En *Web of Science* seleccionamos áreas de investigación: economía y empresa, ingeniería, ciencias del comportamiento,

²⁰ Estos primeros criterios de inclusión nos permiten realizar un primer cribado a través de las propias bases de datos. En cambio, otros criterios de calidad se introducen posteriormente porque no es posible aplicarlos en las bases de datos, y requieren de comprobaciones manuales.

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una revisión sistemática de la literatura

psicología, administración pública y otros tópicos sin definir. El resto de áreas temáticas (p. ej. química, matemáticas, ciencias computacionales, etc.) fueron excluidas.

Después de introducir los términos de búsqueda en las bases de datos obtuvimos las siguientes referencias. Para *Business Source Premier* (2144) y *PsycINFO* (1204) un total de 3348 referencias. Para *Proquest central*, *Econlit* y *ABI/INFORM* un total de 2545 artículos, para *Scopus* un total de 1961 y para *Web of Science* un total de 2459 artículos²¹. En total obtuvimos de las bases de datos generales, 10.514 referencias.

Para incrementar la robustez del proceso de selección de artículos, y evitar la omisión de estudios relevantes (ej. artículos *in-press*, *onlineFirst* o *early access*), buscamos de forma manual en las revistas más relevantes en los campos de GRH y de comportamiento organizativo (ver la segunda fila en la Tabla 2.2. la lista completa de revistas seleccionadas para la búsqueda manual). Este segundo método es habitualmente utilizado en la literatura del ámbito de la GRH como método principal de búsqueda (p. ej. Van de Voorde *et al.*, 2012; Wang *et al.*, 2020; van Beurden *et al.*, 2020; Beijer *et al.*, 2021). Es decir, no se realizan búsquedas en bases de datos generales (p. ej. ISI Web of Science), sino que la búsqueda se realiza directamente en las revistas especializadas de la materia con índices de impacto elevados. En nuestro caso, seguimos a Steffensen *et al.* (2019), los cuales utilizan la búsqueda manual de artículos en revistas relevantes como método «complementario» y adicional. El razonamiento es que la implementación de la estrategia de RRHH es un tema que no se trata exclusivamente en revistas del ámbito de la GRH, sino que hay otros ámbitos, como en revistas ubicadas en la

²¹ Web of Science permite copiar el enlace de búsqueda. Entrando en el siguiente enlace se puede observar la estrategia seguida. Fecha del enlace 8 de Julio de 2021.

<https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/05d910ea-0ec5-4cc0-a72d-1319bb669add-00a2b490/author-ascending/1>

sanidad (p. ej. Townsend *et al.*, 2015) en la que la implementación de las prácticas de RRHH es también una cuestión de interés.

A través de la búsqueda manual obtuvimos 61 artículos adicionales, no identificados en la búsqueda a través de las bases de datos. Éstos fueron añadidos al resto de referencias clasificándolas por procedencia (p. ej. *Scopus*); año, autores, título, revista y resumen. En esta primera fase se obtuvieron 10.575 referencias.

Tabla 2.2. Estrategia de búsqueda y criterios de inclusión y exclusión

Características	Criterios de inclusión
Medio de publicación	Revistas científicas de revisión por pares que reúnan los siguientes criterios de calidad: - Inclusión de artículos cuyas revistas están valoradas por encima o igual en la categoría 2 de <i>Academic Journal Guide</i> , o en caso de no tener valoración, tener un factor de impacto 0.7 o superior en el <i>Journal Citation Report (JCR)</i> para el año de publicación.
Idioma	Inglés
Periodo	Desde 1995 hasta 2020 (inclusive)
Diseño de investigación	Empírico y/o conceptual
Contenido	Artículos que responden a las preguntas de investigación planteadas. (p. ej. se excluyen aquellos que no estaban relacionados con el proceso de implementación de la GRH).
Fuentes	Bases de datos: <i>PsyINFO, EBSCO Business Source Premier, ABI/INFORM, ProQuest Central, Econlint, Web of Science y Scopus,</i> Revistas más relevantes en GRH y comportamientos organizativos <i>Academy of Management Annals, Academy of Management Journal, Journal of Human Resources, Organization Science, Personnel Psychology, Journal of Organizational Behaviour, Leadership Quarterly, Research in Organizational Behaviour, Human Resource Management Review, Organizational Psychology Review, Human Resource Management, Research in Personnel, Human Resource Management Journal, Human Resource Development Quarterly, The international journal of human resource management, European Management Journal and Journal of Management.</i>

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.2. Estrategia de búsqueda y criterios de inclusión y exclusión (continuación)

Características	Criterios de inclusión
Método	<p>Búsqueda booleana en el título de la publicación, resumen y palabras clave</p> <p>Términos de búsqueda:</p> <p>HRM: <i>human resource practice*</i>, <i>human resource polic*</i>, <i>HR polic*</i>, <i>human resource program*</i>, <i>HR program*</i>, <i>HRP*</i>, <i>human resource management</i>, <i>HRM</i>, <i>high commitment work practice</i>, <i>HCWP</i>, <i>high commitment work system</i>, <i>HCWS*</i>, <i>high investment work practice*</i>, <i>high investment work system*</i>, <i>high involvement work practice*</i>, <i>high involvement work system*</i>, <i>HIWP*</i>, <i>HIWS*</i>, <i>high performance work practice*</i>, <i>HPWP*</i>, <i>high performance work system*</i>, <i>HPWS*</i>, <i>HR strateg*</i>, <i>human resource strateg*</i>, <i>strategic human resource*</i>, <i>strategic human resource management</i>, <i>SHRM</i>.</p> <p>Implementation: <i>enact*</i>, <i>implement*</i>, <i>apply*</i>, <i>deploy*</i>, <i>adopt*</i>, <i>adapt*</i>, <i>report*</i>, <i>actual*</i>, <i>intended</i>, <i>perceived</i>, <i>experience*</i>, <i>percept*</i>, <i>intent*</i>, <i>rhetoric*</i>.</p> <p>Effectiveness: <i>align*</i>, <i>decoupling</i>, <i>effective*</i>, <i>success*</i>, <i>ineffective*</i>, <i>fail*</i>, <i>correct*</i>, <i>effica*</i>, <i>efficien*</i>, <i>strength</i>, <i>variabilit*</i></p>

Fuente: elaboración propia

b) *Depuración de las referencias obtenidas*

En esta etapa se trata de eliminar aquellas referencias duplicadas y refinar aquellas referencias con errores (p. ej. en Scopus aparecían errores como *No author name available*). El resultado es que, hay referencias que se duplican entre diferentes bases de datos, y, además, que también se duplican en la misma base de datos. Tras la eliminación de los duplicados y algunas referencias con errores obtenemos un banco inicial de 5.263 referencias únicas o *hits*.

Este elevado número inicial de referencias no duplicadas²² es debido a varios motivos: (1) la amplitud de términos de búsqueda empleados; (2) las pocas

²² Como argumentan Bakker (2010, p. 469) «no es infrecuente que en revisiones de la literatura se obtengan grandes números de referencias en la primera ronda de investigación». Por ejemplo, incluso después de eliminar duplicados, encontramos autores con más de 6.000 referencias como Pittaway *et al.* (2004), Provan *et al.* (2007), Bakker (2010) o Bondarouk *et al.* (2017b).

restricciones (p. ej. una estrategia más restringida hubiera sido limitar la aparición de los tres términos en el título o en el *abstract*) y; (3) la utilización de ciertas siglas como «*HRP*, *HRM* o *HCWs*», las cuales son también utilizadas en ámbitos de investigación muy diversos, como por ejemplo «*Horseradish peroxidase (HRP)*; *High-Risk Medications (HRM)*; *Health-Care Workers (HCWs)*», entre otros. También señalamos otros motivos que tienen relación con: (1) la amplitud de bases de datos utilizadas, que incrementa la inclusión de referencias no contempladas en otras bases de datos; y con (2) la inclusión de ámbitos de estudios multidisciplinares. No obstante, a través del incremento de etapas de análisis cada vez más «afinadas» permitirá la reducción sistemática de este número.

c) Selección y evaluación de los estudios

En esta etapa se aplican filtros sucesivos con el fin de obtener, finalmente, el banco de referencias que encajen y den respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

El primer filtro que aplicamos, siguiendo a Bouncken *et al.* (2015) y Sageder *et al.* (2018), es la selección de aquellas referencias cuya revista para el año de publicación tiene una valoración mayor o igual a 2 en el *Academic Journal Guide (AJG)*. *The Academic Journal Guide*, creada por la *Chartered Association of Business Schools*, realiza una clasificación o listado de las revistas relevantes para diferentes ámbitos (p. ej. GRH; economía, finanzas, etc.) en cinco categorías de mayor a menor calidad: 4*, 4, 3, 2 y 1. Esta clasificación se lleva a cabo en base a la valoración de un amplio equipo de editores y metodologistas seguido de una revisión por un comité científico de expertos en la materia junto con, cuando corresponda, métricas de apoyo de JCR y *Scimago Journal Rank (SJR)* (Drongstrup *et al.*, 2020). Desde 2009, el listado que ofrece la AGJ se va actualizando cada tres años.

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una revisión sistemática de la literatura

Aunque el listado de AJG es exhaustivo en cuanto a revistas, dado que incluimos revistas multidisciplinarias es posible que algunas no aparezcan en el listado. Además, el AJG tiene en cuenta la valoración de las revistas desde 2007. Por tanto, a modo complementario, aquellas referencias de revistas que no se incluyen en el listado o, en especial, cuya publicación sea en años anteriores a 2007, utilizamos el factor de impacto en el *Journal Citation Reports* (JCR) como medida de calidad. En concreto, seleccionamos revistas con un factor de impacto mayor o igual a 0.7. El *Journal Citation Reports* utiliza aproximadamente 11.000 revistas indexadas en la base de datos de *ISI Web of Science*. El factor de impacto de la revista es una fórmula que se basa en el número de citas, o bien de los dos años anteriores o también de los cinco años anteriores (Drongstrup *et al.*, 2020). En la Tabla 2.3. mostramos la conversión que realiza Bouncken *et al.* (2015) entre el AJG y el factor de impacto JCR.

El objetivo es tratar de asegurar que las referencias seleccionadas mantienen un mínimo de calidad (p. ej. rigor, metodología, evaluación por pares, etc.). En la literatura de revisiones sistemáticas podemos encontrar autores que aplican la guía de calidad AJG (p. ej. Nolan y Garavan, 2015; Atewologun *et al.*, 2017) o también índices de impacto JCR o *JCR ranks* (p. ej. Bakker, 2010; Boon *et al.*, 2019). La aplicación de este primer filtro redujo el banco de referencia a 1844.

Tabla 2.3. Tabla de conversión entre AJG y JCR *Impact factor*

AJG	JCR Impact factor
4*	≥ 3
4	≥ 2
3	≥ 1.5
2	≥ 0.7
1	≥ 0

Fuente: Bouncken *et al.* (2015, p. 581)

El segundo paso, siguiendo a Pittaway *et al.* (2004) y Bakker *et al.* (2010), y para eliminar las referencias que claramente proceden de otros ámbitos ajenos a al ámbito de la gestión (p. ej. aquellas que hacen referencia a cuestiones médicas que han entrado por utilizar las siglas de *HCWs*, entre otras), consistió en leer los títulos de los artículos y eliminar aquellas referencias ajenas al campo de la GRH. En este proceso, si un título presentaba una mínima duda sobre su exclusión no se eliminó y se mantuvo para ser revisado en el siguiente filtro (lectura de resúmenes). Este filtro redujo el banco de referencias a un total de 1.636.

A continuación, analizamos los resúmenes de todas las referencias con el fin de excluir aquellas que estén fuera del campo de la implementación de la GRH (p. ej. Bakker, 2010; Pittaway *et al.*, 2014). Siguiendo a Lee (2009) y Laaksonen y Peltoniemi (2018, p.188) dividimos las referencias en tres categorías (A, B y C). De forma concreta, clasificamos con la categoría A, aquellos resúmenes que nos indican que el artículo muy probablemente incluirá una definición y/o medición sobre la eficacia de la implementación de la GRH. Con la categoría B, aquellos resúmenes que entran dentro de la temática de la GRH, pero que posiblemente no incluyan una definición y medición de la eficacia de la implementación. Finalmente, en la categoría C, aquellos resúmenes que no están vinculados con la implementación de la GRH. Los artículos señalados con la categoría A (285 referencias) y B (76 referencias), en total 361 referencias, se seleccionaron para aplicar el último filtro, es decir, la lectura completa del artículo.

Finalmente, y siguiendo a Vicente-Sáez y Martínez-Fuertes (2018), realizamos la lectura completa de los 361 artículos y los clasificamos en base a cuatro categorías (1, 2, 3 y 4). En la categoría 1 se incluyen aquellos artículos en los que los autores realizan una definición explícita en relación a la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH (p. ej. «entendemos la eficacia de la implementación como...», «definimos...», «la eficacia de la implementación hace referencia a...»). En la categoría 2 se incluyen aquellos artículos en los que los autores definen la eficacia de la implementación de la GRH en base a definiciones

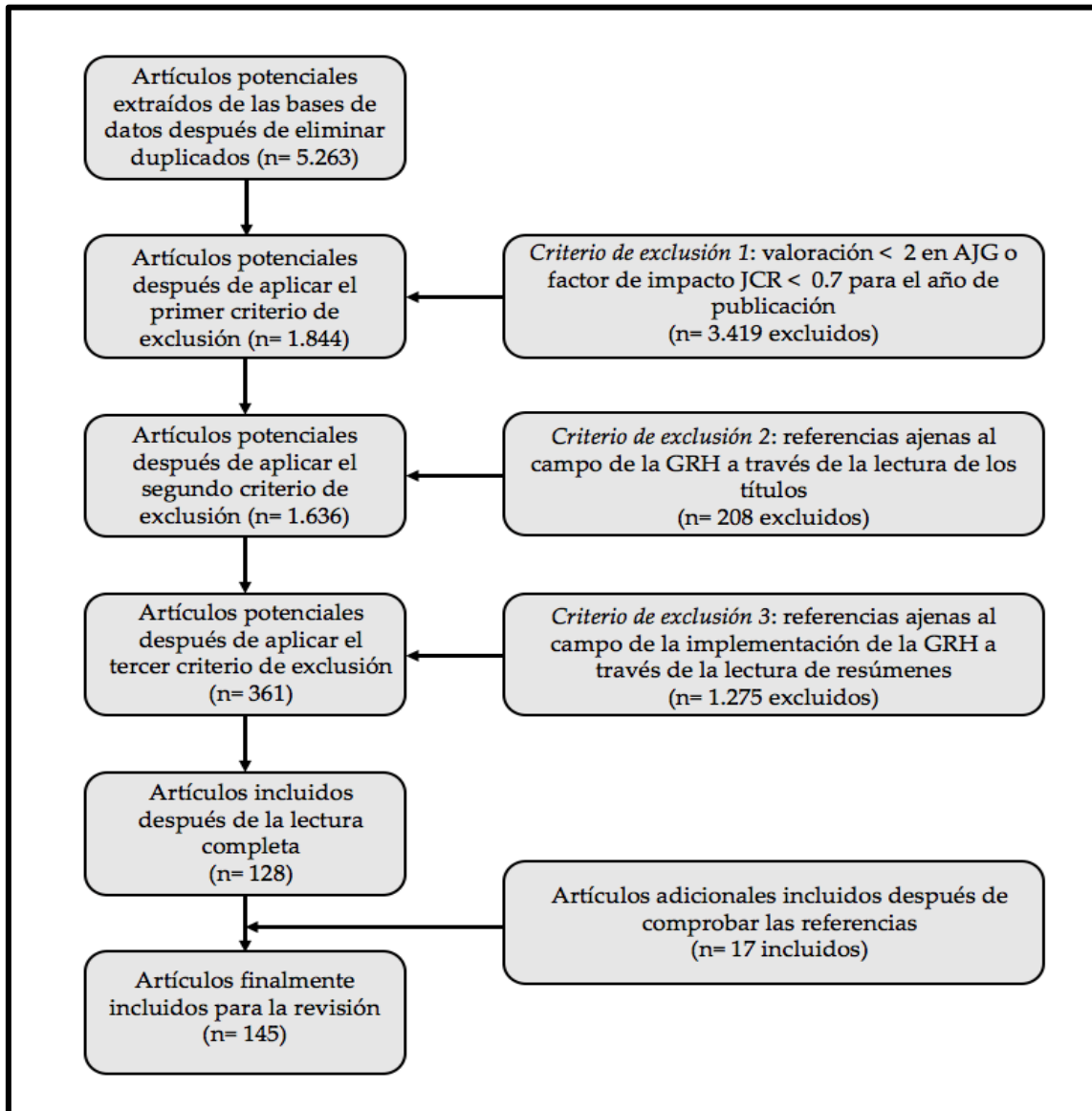
que otros autores han propuesto previamente (p. ej. señalando el/la autor/a y la página concreta; «en base a...»; «de acuerdo con...»). Por otro lado, en la categoría 3 se incluyen los artículos que no definen la eficacia de la implementación pero que, en base a resultados de sus datos o de su análisis inducen una aproximación (p. ej. «la relación entre las HPWS y el desempeño del departamento indica que la implementación de las prácticas de RRHH ha sido eficaz»). Para que un artículo clasificado en esta categoría 3 sea incluido en el análisis final (dado que no aporta una definición explícita), debe aportar un valor añadido respecto al conjunto de artículos de las categorías 1 y 2. En concreto, aproximarse a la eficacia de la implementación desde un punto de vista novedoso (p. ej. «mantener de forma sostenida un adecuado grado de desajuste entre las prácticas de RRHH deliberadas e implementadas dependiendo del contexto de la unidad departamental»; Brandl *et al.*, 2021) o bien aportar una operacionalización de algún constructo que esté siendo utilizado por otros autores para medir la eficacia de la implementación (p. ej. la fuerza del sistema de RRHH). Por último, en la categoría 4, se incluyen aquellos artículos que no tienen en cuenta la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH.

Siguiendo a Nijmeijer, Fabbrocetti y Huijsman (2014), para las dudas sobre la inclusión de algún artículo, un segundo autor decidía sobre su inclusión o no. En el caso de que las dudas persistiesen, un tercer autor se implicaba para solventarlas. En total, seleccionamos 128 artículos. Finalmente, para reducir el riesgo de perder artículos relevantes, comprobamos las principales referencias de las publicaciones seleccionadas (Fink, 2010; Bakker, 2010; Renkema *et al.*, 2017). Esta búsqueda adicional da como resultado la inclusión de 17 referencias adicionales²³. En total 145 artículos componen el conjunto final de artículos en la

²³ Decidimos incluir los capítulos de libro de Guest y Bos-Nehles (2013) y Wright y Nishii (2013), a pesar de tener únicamente en cuenta artículos publicados por pares, por su significativa relevancia en el conjunto de referencias. Ambos trabajos son extensamente citados y sus

RSL. La Figura 2.1. proporciona un resumen del proceso utilizado en la selección de los artículos.

Figura 2.1. Resumen del proceso de selección utilizando la RSL.



Fuente: elaboración propia

aportaciones son consideradas relevantes para el desarrollo de los distintos trabajos seleccionados. Por otro lado, el resto de los artículos incluidos en esta fase son muy citados en la literatura de implementación de GRH, y, por tanto, en los artículos que incluimos después de la lectura. Sin embargo, no incluyen algún término de los tres campos establecidos en nuestro método de búsqueda, dificultando su aparición en etapas anteriores (p. ej. Kehoe y Wright, 2013; Makhecha *et al.*, 2016)

d) *Análisis y síntesis de la información*

Para asegurar la consistencia en el proceso de codificación, de forma independiente, los autores codificamos la información relativa a las definiciones, los marcos conceptuales y las mediciones de la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH de los 145 artículos seleccionados. El análisis de los datos codificados muestra que la investigación en relación a la eficacia de la implementación se ha llevado a cabo desde una variedad de disciplinas de investigación: enfermería (p. ej. Townsend *et al.*, 2015); educación (p. ej. Runhaar, 2017); psicología (p. ej. Liao *et al.*, 2009; Kehoe y Han, 2020); GRH (p. ej. Hauff, Alewell y Katrin, 2017) y dirección estratégica (p. ej. Ahlvik *et al.*, 2016; Mowbray *et al.*, 2021).

Las tres revistas con mayor número de artículos fueron *The International Journal of Human Resource Management* (40 artículos); *Human Resource Management* (19 artículos) y *Human Resource Management Journal* (13 artículos). Por otro lado, de los 145 artículos, 63 proporcionan o hacen uso de un instrumento de medición (p. ej. con el diseño de una escala de medida) para capturar la eficacia del proceso de implementación.

2.4. LA IMPLEMENTACIÓN EFICAZ DE LA GESTIÓN DE RRHH: UNA MIRADA DESDE CUATRO PERSPECTIVAS

Una revisión inicial de las definiciones, provenientes del conjunto de artículos seleccionados en relación a la eficaz implementación de la GRH sugirió la existencia de diferentes perspectivas para este concepto (Bondarouk *et al.*, 2016; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Mediante un proceso inductivo y con el objetivo de proporcionar un panorama general, tomamos en consideración la información que organizamos de los estudios analizados en relación a cómo éstos

entienden la GRH, la implementación y su eficacia, para clasificar las definiciones propuestas en cuatro perspectivas.

En el proceso de clasificación tomamos en consideración características relacionadas con las tres categorías utilizadas en los términos de búsqueda. Primero, clasificamos cómo «la GRH es entendida», es decir: si el foco se establece en la estrategia de RRHH, en las políticas, prácticas o procedimientos (Arthur y Boyles, 2007); si se estudia una práctica de RRHH en concreto, o un conjunto coherente de prácticas. Segundo, realizamos una clasificación respecto «al concepto de implementación adoptado»: si la implementación es concebida como un proceso que integra etapas como, por ejemplo, comunicación, ejecución o diseño (Bondarouk *et al.*, 2016), quiénes y cuántos son los implementadores (Trullen *et al.*, 2020); las variables y el nivel de análisis a través del cual la implementación es analizada (ejemplo, cambios en procedimientos, actitudes, alcance de la implementación). Finalmente, también clasificamos la forma en la que la «eficacia es definida»: si es a través de un consenso o la visión compartida entre empleados, gerentes (o ambos); el logro de actitudes organizativas hacia el sistema de RRHH (satisfacción de los empleados, aceptación, etc.), y ajuste entre las prácticas deliberadas e implementadas.

La primera perspectiva comprende aquellas definiciones que consideran eficaz la implementación de la gestión de RRHH cuando el sistema de RRHH o las prácticas de RRHH reúne un conjunto de características comunicativas o de señalización consideradas esenciales en la literatura (por ejemplo, consistencia, distinción, etc.). La segunda perspectiva considera que la implementación es eficaz dependiendo del grado de discrepancias entre las prácticas deliberadas y las implementadas. La tercera perspectiva aborda la eficacia de la implementación como el grado de consenso que existe entre las percepciones de distintos miembros organizativos sobre el tipo de las prácticas de RRHH implementadas (empleados y/o directivos). Finalmente, en la cuarta perspectiva, la implementación de un sistema de RRHH es eficaz cuando los miembros

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

organizativos muestran actitudes y evaluaciones positivas hacia el sistema de RRHH como satisfacción, aceptación o compromiso hacia el uso del sistema (ver Tabla 2.4.). A continuación, analizaremos con mayor detalle las características de cada uno de los enfoques.

Tabla 2.4. Enfoques y definiciones representativas en relación a la eficacia de la implementación de la GRH

Perspectiva	Definiciones representativas
Implementación eficaz como un proceso de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • «Proponemos que estas características crean un sistema de RRHH fuerte y necesitan estar presentes con el fin de que las prácticas de RRHH comuniquen sus efectos intencionados y finalmente influyen en el desempeño organizativo» (p.197) • «el éxito del proceso y la implementación de las prácticas descansa en asegurar que éstas sean distintivas, justas e envíen mensajes consistentes» (Ostroff y Bowen, 2016, p.201)
La implementación eficaz como un ajuste entre prácticas deliberadas e implementadas	<ul style="list-style-type: none"> • «Entendemos que unas prácticas de RRHH están efectivamente implementadas cuando hay un ajuste ideal entre las prácticas deliberadas y las implementadas» (Trullen <i>et al.</i>, 2016, p.451).
La implementación eficaz como la obtención de un consenso entre miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • «El consenso de los empleados en cuanto a sus percepciones sobre prácticas de alto rendimiento enfocadas al servicio refleja el proceso de las prácticas de RRHH, es decir, el grado por el cual las prácticas de RRHH están diseñadas e implementadas eficazmente» (Wang y Xu, 2017, p.525).
La implementación eficaz como la generación de determinadas actitudes y comportamientos hacia el sistema de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • «La investigación en este campo con frecuencia concluye que las prácticas de RRHH están implementadas efectivamente cuando dan como resultados reacciones favorables en los empleados, como la satisfacción, hacia estas prácticas» (Van Waeyenberg y Decramer, 2018, p. 3095).

Fuente: elaboración propia

Después de revisar cada enfoque, incluimos una sección en la cual reflejamos las distintas formas que los investigadores han adoptado para «operacionalizar» y medir la eficacia de la implementación. En concreto, tratamos de establecer similitudes y diferencias entre los métodos de medición empleados. Además, analizamos en qué medida las mediciones siguen la esencia del concepto detallado a través de un conjunto de criterios (es decir, informantes, modelo de medida, método y sistema de RRHH). Finalmente, proponemos un modelo de síntesis, tratando de clasificar, ordenar y relacionar las diversas perspectivas identificadas.

2.4.1. Perspectiva basada en la implementación como un proceso de comunicación

2.4.1.1. Descripción y bases teóricas

Descripción del enfoque. El primer enfoque se centra en destacar las características comunicativas que deberían estar presentes en el sistema de RRHH con el fin de transmitir los mensajes organizacionales a los empleados. La idea que subyace a este enfoque es que, cuando estas características comunicativas se gestionan adecuadamente, la implementación de la gestión de RRHH se considera eficaz. En esta perspectiva se incluyen 46 artículos (ver en la Tabla 2.5. los autores y un resumen de la definición de eficacia de la implementación que proponen). Dentro de este enfoque identificamos dos subgrupos de artículos. El primero, y el más extenso (31 contribuciones), se centra en determinar aquellas características y/o dimensiones de la fuerza del sistema de RRHH (p. ej. Ostroff y Bowen, 2016) desde una visión universalista, es decir, asumiendo que la fuerza del sistema de RRHH es relevante y efectiva independientemente de la situación. El segundo grupo de artículos, en cambio, adoptan una visión contingente, y, por tanto, establecen que las características

comunicativas del sistema de RRHH deben tener en cuenta los factores contextuales, como, por ejemplo, el tipo de sistema de RRHH específico que se está implementando. 15 artículos fueron clasificados en este subgrupo.

Bases teóricas. Las principales bases teóricas de los artículos seleccionados en esta perspectiva son la teoría de la señalización y la teoría de la atribución. Primero, la teoría de la señalización se encarga de explicar los mecanismos capaces de reducir la asimetría en la información entre dos partes (Spence, 2002). Esta teoría sugiere que los individuos (empleados, consumidores, grupos de interés, etc.) necesitan información tangible que les ayude a comprender los intereses organizativos o las perspectivas futuras. De acuerdo con esta teoría, las actividades organizativas envían señales que facilitan a los individuos dar sentido a importantes cuestiones organizativas y les orienta en el fomento de comportamientos relevantes (Murray, 1991; Srivastava y Lurie, 2001). Si estas señales son confusas o inconsistentes, el receptor se confundirá y las señales podrán ser interpretadas de forma imprecisa (Connelly *et al.*, 2011). Por tanto, con el fin de reducir las discrepancias con respecto a la información organizativa entre emisores y receptores, los académicos del campo de la dirección estratégica identifican una variedad de características de señalización o comunicativas como la observabilidad, la claridad, la frecuencia, el ajuste, etc. (Connelly *et al.*, 2011).

Segundo, la teoría de la atribución señala que los individuos necesitan (p. ej. los empleados) información adecuada y clara con el fin de entender las causas que emergen de una situación. Los individuos hacen uso de estas explicaciones causales (o atribuciones) para dar sentido a su entorno y mejorar su habilidad de predecir eventos futuros (Kelley, 1973). Los individuos serán capaces de formar atribuciones fiables y seguras cuando la relación entre la causa y el efecto es distintiva (es decir, que es fácilmente observable e identificable), es consistente (es decir, la relación causa-efecto se presenta del mismo modo en diversas circunstancias y a lo largo del tiempo), y existe consenso (es decir, grupos de

individuos concuerdan en su visión sobre la relación causa-efecto). En el contexto organizativo, es necesario que los empleados realicen atribuciones causa-efecto en relación con las comunicaciones organizativas, para que de este modo puedan identificar cuáles son los comportamientos esperados y recompensados (Bowen y Ostroff, 2004).

En base a estas teorías, desde esta perspectiva se sugiere que los sistemas de RRHH son el medio por el cual la organización envía mensajes claros a sus empleados sobre los objetivos organizativos, los comportamientos específicos que se espera que desarrollen, y las recompensas que se distribuirán a cambio (Ostroff y Bowen, 2016). Por tanto, las actitudes de los empleados dependerán de la manera en la que la organización elige, diseña y transmite sus prácticas (Biron *et al.*, 2011). Para asegurar que el proceso de señalización se realiza de forma adecuada, la literatura de implementación de la GRH propone algunas características críticas que detallamos a continuación.

a) Una visión universalista de las características comunicativas del sistema de RRHH. Siguiendo a Bowen y Ostroff (2004), los artículos clasificados en esta subcategoría plantean que las características y dimensiones de la fuerza del sistema de RRHH diseñados inicialmente determinan la eficacia de la implementación del sistema. En general, se considera que para que los empleados reciban los mensajes de la organización, el sistema de RRHH debe desarrollarse y componerse por las dimensiones de distinción, consistencia y consenso, cada una de ellas compuesta por múltiples características. La dimensión de distinción se refiere a la habilidad del sistema de RRHH de capturar la atención y generar interés en los empleados (compuesta por las características de visibilidad, comprensión, legitimidad de la autoridad y relevancia). La consistencia (compuesta por las características de instrumentalidad, validez y mensajes consistentes) hace referencia a las características del sistema que le permiten ser coherente de forma interna (es decir entre prácticas) y estable a través del tiempo (Li *et al.*, 2011). Por tanto, ante una situación específica (por ejemplo, la ausencia al puesto de trabajo de un

empleado), esta consistencia en las prácticas conlleva a que el efecto que tiene esta acción sobre el empleado será idéntico, independientemente del empleado y del momento que ocurra. Finalmente, la dimensión del consenso (compuesta por acuerdo entre decisores sobre la GRH y justicia) se «refiere al grado por el cual hay un acuerdo entre los decisores (normalmente director de RRHH y directivos de línea) en la manera que las prácticas de RRHH están implementadas» (Li *et al.*, 2011, p.1827). Un sistema que posee estas dimensiones es considerado como un «sistema fuerte» y, por tanto, que ha sido implementado de forma eficaz (Sanders y Yang, 2016; Baluch, 2017; Cafferkey *et al.*, 2019).

b) Una visión contingente de las características del sistema de RRHH. Por otro lado, destacamos la existencia de un grupo de trabajos que tienen en cuenta factores contextuales a la hora de determinar las características comunicativas. Uno de los principales factores es que, ante un sistema de prácticas de RRHH específico (p. ej. pago por desempeño, gestión del desempeño o sistema de gestión por objetivos), las características propuestas varían (p. ej. Biron *et al.*, 2011; Aksoy y Bayakiz, 2014; Malik y Singh, 2014; Dewettinck y Vroonen, 2017; Park y Conroy, 2020). Por ejemplo, Aksoy y Bayakiz (2014) tienen en cuenta la especificidad de la meta, la confianza en la dirección o la internalización de la meta como características que conducen a que el sistema de prácticas de gestión por objetivos sea distintivo. Otro factor contextual que puede influir es el objetivo perseguido con el sistema de prácticas de RRHH y los comportamientos específicos que quieren desarrollarse (Abstein y Spieth, 2014; Hauff *et al.*, 2017). Por ejemplo, Abstein y Spieth (2014) destacan cuatro meta-características que debe tener un sistema de RRHH para fomentar tanto comportamientos innovadores en el trabajo como para reducir el conflicto vida-trabajo (orientación individual, orientación a la discreción, orientación al esfuerzo, y orientación hacia las expectativas). Finalmente, el contexto como el sector específico (p. ej. Runhaar, 2017; en el caso de entornos docentes) o la cultura nacional (Farndale y

Sanders, 2017) pueden ser condiciones limitantes «*boundary condition*» a la hora de implementar y desarrollar la fuerza del sistema de RRHH.

Tabla 2.5. Definiciones propuestas desde el enfoque de implementación como un proceso de comunicación

Autores	Definiciones
Bowen y Ostroff (2004)	«Por proceso, nos referimos a cómo el sistema de GRH puede ser diseñado y puesto en práctica de forma eficaz mediante la definición de meta características de un sistema de RRHH general que puede crear situaciones de fortaleza (<i>strong situations</i>) en forma de significado compartido sobre el contenido que puede finalmente conducir a un desempeño organizativo» (p.206)
Li, Frenkel y Sanders (2011)	«Es importante que la alta dirección, sus subordinados y los responsables de RRHH muestren unidad a la hora de articular y de implementar la política de RRHH. Esta cohesión confiere legitimidad a la política y sugiere una implementación eficaz, con todos los directivos conociendo, articulando y aplicando la política de forma coherente» (p.1838)
Biron, Farndale y Paauwe (2011)	«Reconociendo que los sistemas de gestión del desempeño no pueden ser universalmente eficaces, nos basamos en la teoría de la señalización para desarrollar un marco de referencia de prácticas organizativas que posiblemente faciliten la eficacia de estos sistemas, explorando tanto qué elementos deben ser incluidos y cómo ellos deben ser implementados» (p.1296)
Pereira y Gomes (2012)	«El sistema de RRHH debe ser analizado y entendido en relación a (1) contenido, es decir, las prácticas y políticas que buscan metas particulares, y (2) el proceso, es decir, qué atributos de un sistema de RRHH pueden formar o crear situaciones fuertes en el sentido de significados compartidos sobre los contenidos» (p. 4302)
Delmotte <i>et al.</i> (2012)	«Definimos los procesos de RRHH como el conjunto de actividades enfocadas en desarrollar, comunicar e implementar las prácticas de RRHH» (p.1481) «(...)El propósito de este artículo fue desarrollar y validar un instrumento basado en la teoría para medir la fuerza del sistema de RRHH percibido» (p.1482)

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.5. Definiciones propuestas desde el enfoque de implementación como un
proceso de comunicación (continuación)

Autores	Definiciones
Frenkel <i>et al.</i> (2012)	«Tanto el contenido como el proceso de comunicación de las prácticas (y las atribuciones relacionadas) influyen en las interpretaciones de los empleados. Los empleados estarán más de acuerdo unos con otros, y, por tanto, existirá un clima de RRHH compartido cuando la política y prácticas de RRHH sean distintivas (es decir, notablemente atractivas), consistente en su significado y exista acuerdo entre los gerentes (consenso)» (p. 4195).
De Winne <i>et al.</i> (2013)	«Las organizaciones deberían implementar sistemas <i>fuertes</i> de GRH que envíen señales a los empleados que les permitan comprender cuáles son los comportamientos y actitudes deseados por la organización, y formar un clima fuerte, es decir, un sentido colectivo de los que se espera. Si un sistema de RRHH reúne estas características (distinción, consistencia y consenso) la posibilidad de construir un clima organizativo fuerte incrementa» (p.1715)
Choi y Lee (2013)	«Bowen y Ostroff (2004) distinguen dos características en un sistema de RRHH: su contenido y el proceso; y enfatizan en la interacción de ambas. El contenido de la GRH hace referencia a las prácticas de RRHH que son introducidas con el fin de lograr objetivos organizativos, mientras que el proceso de GRH hace referencia a cómo los sistemas son ejecutados de forma eficaz de manera que los empleados puedan percibir las prácticas de acuerdo con la intención organizativa» (p.578)
Abstein y Spieth (2014)	«El objetivo de nuestro artículo es avanzar en la comprensión de las condiciones en las que se producen estas relaciones, explorando las meta características de la GRH. Éstas se definen como las características generales de un sistema de RH que ayuda a las empresas a comunicar el contenido de las prácticas de RH de forma que se produzcan las interpretaciones deseadas por los empleados» (p.211)
Aksoy y Bayakiz (2014)	«El grado de eficacia con que una organización implementa todos estos procesos está estrechamente relacionada con la percepción que tengan sus miembros de las metas características del sistema de gestión por objetivos» (p.508)

Tabla 2.5. Definiciones propuestas desde el enfoque de implementación como un proceso de comunicación (continuación)

Autores	Definiciones
Sumelius <i>et al.</i> (2014)	«La evaluación del desempeño es una práctica clave en la GRH, y las filiales de corporaciones multinacionales hacen un buen trabajo en su implementación, es decir, lograr un alto nivel de validez, visibilidad, justicia procedimental y distributiva» (p.589)
Katou, Budhwar y Patel (2014)	«El proceso de GRH hace referencia a la forma en la que las políticas y prácticas son comunicadas a los empleados o, alternativamente, a las características de un sistema de RRHH que envía señales a los empleados que les permite entender las respuestas deseadas y apropiadas y formar un sentido colectivo de los que se espera de ellos» (p.528). [...] «el proceso es reflejado por la distinción, consistencia y consenso del sistema de RRHH» (p.529)
Malik y Singh (2014)	«Considerando las prácticas de RRHH como procesos de comunicación de los empleadores a los empleados, se sostiene que las teorías de atribución son útiles para identificar las características clave de los sistemas de RRHH que permiten que los mensajes sean recibidos e interpretados de manera uniforme entre los empleados (ver la tabla 1 para una adaptación del trabajo de Bowen y Ostroff a los programas de alto potencial)» (p.334)
Bednall <i>et al.</i> (2014)	«La fuerza del sistema de RRHH hace referencia a la eficacia del sistema de RRHH en señalar o comunicar a los empleados que clase de comportamientos son esperados y valorados por la organización» (p.48)
van Woerkom y Meyers (2015)	«La fuerza del sistema de GRH hace referencia a una serie de meta características que permiten que el sistema de GRH cree un fuerte clima organizativo donde los mensajes inequívocos sobre los comportamientos apropiados son comunicados a los empleados. En presencia de un sistema de RRHH fuerte, los empleados pueden eficazmente percibir distinción, consistencia y consenso sobre el sistema de RRHH» (p.322)

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.5. Definiciones propuestas desde el enfoque de implementación como un
proceso de comunicación (continuación)

Autores	Definiciones
Van de Voorde y Beijer (2015)	«Argumentamos que el proceso de atribución se ve facilitado por el nivel de HPWS, que fomenta los mecanismos de distinción, consistencia y consenso (a través de mayor cobertura de empleados por HPWS).» (p.64)
Bondarouk <i>et al.</i> (2016)	«La fuerza de la GRH se refiere a cómo el sistema de GRH está diseñado y administrado para enviar señales a los empleados que les permitan crear un significado compartido de las respuestas adecuadas y deseadas y formar un sentido colectivo de lo que es esperado. Este significado compartido representa la fuerza del sistema, y se refiere a la medida en que induce expectativas coherentes con respecto a los patrones de respuesta adecuados» (p.6)
Ostroff y Bowen (2016)	«El éxito del proceso y de la implementación de las prácticas de RRHH descansa en asegurar que las prácticas sean distintivas y se entiendan, envíen mensajes coherentes y sean justas» (p. 201)
Obeidat (2016)	«Un sistema de RRHH fuerte asegura la eficacia de la implementación de las prácticas, y, por tanto, implementar las prácticas de RRHH de la forma deliberada» (p.1285)
García-Carbonell <i>et al.</i> (2016)	«El éxito en la implementación de la estrategia de RRHH requiere que el sistema sea implementado para que sea distintivo, consensuado y consistente» (p.269)
Chen <i>et al.</i> (2016)	«Este trabajo identifica el importante papel que desempeña la consistencia en materia de recursos humanos y responde a las preguntas de cómo las prácticas de recursos humanos pueden ser implementadas de manera más eficaz en las organizaciones» (p.952)

Tabla 2.5. Definiciones propuestas desde el enfoque de implementación como un proceso de comunicación (continuación)

Autores	Definiciones
Sanders y Yang (2016)	«Nuestra investigación muestra que, en este proceso, las organizaciones deberían considerar las tres dimensiones de información (distinción, consistencia y consenso) cuando comunican sus políticas de RRHH. Si los empleados perciben la GRH como distintiva, consistente y consensuada, atribuyen la GRH sobre la base de la dirección y, por lo tanto, la GRH será eficaz en la forma prevista por la dirección» (p. 215)
Baluch (2017)	«Es de esperar que la variabilidad en la implementación de las prácticas de RRHH surja por parte de los directivos de línea y los empleados de primera línea si el sistema de RRHH no señala a estos miembros de la organización lo que se espera de ellos y lo que pueden esperar de la organización (es decir, la fuerza del sistema de RRHH)» (p.1916)
Runhaar (2017)	«Buenas prácticas no conducen a resultados deseados si no son implementadas de la manera (con distinción, consistencia y consenso) por la cual estaban deliberadas, y consecuentemente, no son percibidas por los empleados de la manera deliberada» (p.648)
Hauff, Alewell y Katrin (2017)	«En este estudio, el concepto de fuerza del sistema de RRHH se inscribe en un amplio marco que vincula los sistemas de RRHH con el desempeño empresarial. Por tanto, la fuerza del sistema de RRHH está relacionada con las siguientes características (visibilidad, claridad, aceptación, consistencia de la implementación, eficacia de la implementación y validez, consistencia interna e intensidad). En esta conceptualización de la fuerza, además de los requerimientos que los empleados deben saber, entender y aceptar hay condiciones adicionales de funcionalidad sobre el desempeño, que es independiente del efecto sobre los empleados» (p. 717)
Bos-Nehles <i>et al.</i> (2017)	«El éxito de la implementación de las prácticas de RRHH es el reflejo de las percepciones de los empleados sobre su legitimidad, coherencia y consenso» (p.517)

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.5. Definiciones propuestas desde el enfoque de implementación como un
proceso de comunicación (continuación)

Autores	Definiciones
Dewettinck y Vroonen (2017)	«La implementación de la gestión del desempeño (GD) la operacionalizamos en tres variables: (1) la frecuencia en la que el directivo de línea lleva a cabo conversaciones formales sobre la GD, (2) la duración de estas actividades formales, y (3) la frecuencia de conversaciones informales de GD (...) las tres variables comprenden la forma en la que la GD se manifiesta por sí misma en la práctica diaria» (p. 2476).
Farndale y Sanders (2017)	«Nuestro objetivo aquí es comenzar una discusión al proporcionar ejemplos pertinentes que demuestran la importancia de un marco de referencia contingente cuando se estudia la fuerza del sistema de RRHH» (p.137)
Chen <i>et al.</i> (2017)	«Para aplicar eficazmente las prácticas de RRHH de alto compromiso, la dirección del hotel debe mejorar la comunicación con los empleados y aplicar las prácticas de RRHH de forma consistente para que los empleados puedan entender claramente las prácticas de RRHH de la organización y tengan fe en dichas prácticas» (p.104)
Guan y Frenkel (2018)	«En este estudio, las prácticas de RRHH hace referencia a si varias prácticas de RRHH en conjunto son percibidas por los empleados como distintivas (entendibles por los empleados), consistentes (implementadas de forma similar) e implementadas de manera consensuada (acuerdo entre directivos)» (p. 593)
Van Waeyenberg y Decramer (2018)	«Este estudio combina ambos enfoques (es decir, la eficacia de la implementación) al centrarse en la satisfacción de los empleados sobre la gestión del rendimiento y la fuerza percibida del sistema de RRHH» (p.3095).
Sanders <i>et al.</i> (2018)	«Basándonos en la teoría de la fuerza situacional, hipotetizamos que las recompensas basadas en el desempeño están relacionadas positivamente con comportamientos innovadores y segundo, la relación es más fuerte cuando los empleados entienden el sistema de RRHH como ha sido deliberado por la dirección, denominado como la fuerza del sistema de RRHH» (p. 1455)

Tabla 2.5. Definiciones propuestas desde el enfoque de implementación como un proceso de comunicación (continuación)

Autores	Definiciones
Nishii y Paluch (2018)	«...los directivos de línea a través de diferentes comportamientos de implementación que facilitan o contribuyen a la fuerza del sistema de RRHH descrita en Bowen y Ostroff (2004) como el modelo de implementación (distinción, consistencia y consenso)» (p. 320)
Yan <i>et al.</i> (2019)	«Al tratarse de un concepto basado en el proceso, la fuerza del sistema de GRH se refiere a una serie de meta características que permiten a este sistema crear un clima organizativo fuerte en el que se comunican mensajes inequívocos a los empleados sobre el comportamiento que es apropiado» (p. 1306)
Guan y Frenkel (2019)	«La fuerza del sistema hace referencia a la eficacia del sistema de RRHH en comunicar a los empleados qué clase de comportamientos son esperados, evaluados y recompensados por la organización» (p. 164)
Rosa-Navarro <i>et al.</i> (2019)	«Una de las valiosas aportaciones de este trabajo es que los autores obtienen dos dimensiones para la fuerza del sistema de RRHH en lugar de las tres propuestas: la consistencia y la reputación (combinación de distinción y consenso).» (p.281)
Cafferkey <i>et al.</i> (2019)	«Operacionalizamos los procesos de RRHH como el conjunto de iniciativas dirigidas a comunicar e implementar la intención de GRH. La fuerza del sistema de RRHH aborda la eficacia y eficiencia del sistema de RRHH en comunicar a los trabajadores lo que se espera de ellos, lo que será valorado y lo que será recompensado por la organización» (p. 3028)
Steffensen <i>et al.</i> (2019)	«El proceso de GRH hace referencia a la forma en que las organizaciones implementan el contenido de la GRH. Adoptamos una visión más amplia del proceso, en comparación con Bowen y Ostroff, considerando que el proceso de GRH es la forma y las actividades a través de las cuales el contenido de GRH es implementado y conduce a resultados de GRH, incluyendo la forma en que las políticas y prácticas de RRHH son comunicadas a los empleados» (p.2390)

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.5. Definiciones propuestas desde el enfoque de implementación como un
proceso de comunicación (continuación)

Autores	Definiciones
Chen <i>et al.</i> (2019)	«Identificar las diferencias entre las prácticas de RRHH deliberadas e implementadas es fundamental para entender las reacciones de los empleados. Por esta razón, en este estudio nos basamos en el concepto de fuerza del sistema de RRHH, el cual propone que un sistema de RRHH fuerte claramente señala a los empleados los valores organizativos, las prioridades y las expectativas» (p. 3)
Tang <i>et al.</i> (2019)	«La fuerza del sistema de GRH representa el grado por el cual los empleados tienen un entendimiento compartido de las prácticas de RRHH y desarrollan comportamientos que se dirigen hacia las metas organizativas» (p.594)
Jia <i>et al.</i> (2020)	«Una alta fuerza del sistema de GRH significa que la GRH de la organización es eficaz en el proceso de implementación...» (p. 546)
Canet- Giner <i>et al.</i> (2020)	«El concepto de fuerza del sistema de RRHH, tiene que ver con la percepción que tienen los empleados sobre cómo están implementadas las prácticas de RRHH. Un sistema de RRHH debería ser percibido como distintivo, consistente y ser capaz de crear consenso entre los empleados con el fin de favorecer la adopción de actitudes y comportamientos esperados» (p.278)
Park y Conroy (2020)	«Nuestro modelo identifica factores críticos (formalización, distinción, consistencia y consenso en el pago por desempeño o PPP) que influye en el control sobre la implementación del sistema de PPP en las organizaciones» (p. 1)
Jia <i>et al.</i> (2020)	«La fuerza del sistema de RRHH percibida se refiere a las percepciones de los empleados sobre las meta-características de la organización que permiten al sistema de RRHH crear un clima organizativo fuerte, en el que se comunican a los empleados mensajes inequívocos sobre el comportamiento adecuado» (p.111)
Díaz- Fernández <i>et al.</i> (2020)	«Creemos que las percepciones sobre la fuerza (proceso) de un sistema de RRHH, en otras palabras, como el sistema de RRHH es aplicado o implementado puede explicar comportamientos y la naturaleza de las relaciones de empleo» (p.2)

Tabla 2.5. Definiciones propuestas desde el enfoque de implementación como un proceso de comunicación (continuación)

Autores	Definiciones
Guest <i>et al.</i> (2021)	«La fuerza del sistema de RRHH se ha propuesto que tiene posibilidad de conducir a una implementación eficaz de la GRH, sin embargo, como Ostroff y Bowen (2016) indican se ha fallado a la hora de proporcionar un apropiado test de la fuerza del sistema de RRHH. Nosotros respondemos a este reto utilizando la teoría de señalización para analizar la fuerza del sistema a nivel unidad testando dos indicadores de la fuerza del sistema diferentes, pero que mantienen las características subyacentes» (p. 798)

Fuente: elaboración propia

2.4.1.2. Medición

De los 46 artículos clasificados en este enfoque, 25 son de carácter cuantitativo, y, por tanto, presentan una propuesta de medición de la eficacia de la implementación. 24 de los 25 trabajos se basan en las dimensiones propuestas por Bowen y Ostroff (2004) para medir la eficacia de la implementación. No obstante, estas mediciones difieren respecto al número de dimensiones utilizadas y el tipo de características o subdimensiones incluidas para medir la fuerza del sistema de RRHH, la escala de medición (número y tipo de ítems), y el tipo de informantes que evalúan la fuerza del sistema de RRHH. A continuación, exponemos las principales similitudes y diferencias entre los distintos artículos. Finalmente, el trabajo de Dewettinck y Vroonen (2017) destaca por presentar una propuesta de medición diferente del resto.

a) Dimensiones de la fuerza del sistema de RRHH. Con respecto a las dimensiones de la fuerza del sistema de RRHH, tal y como se muestra en la Tabla 2.6., hay un amplio consenso en basar la medida de las tres dimensiones propuestas por Bowen y Ostroff (2004), es decir, distinción, consistencia y consenso (p. ej. Li *et al.*, 2011; De Winne *et al.*, 2013; Aksoy y Bayakiz, 2014; Sanders y Yang, 2016;

Baluch, 2017; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). No obstante, a raíz del trabajo de Hauff *et al.* (2017), en el cual se mide la fuerza del sistema sin tener en cuenta las tres dimensiones, es decir, solamente mediante siete características singulares, del sistema que adaptan de Ostroff y Bowen (2000), aparecen otros trabajos que adoptan este instrumento de medición. Este es el caso de Yang *et al.* (2019) y Jia *et al.* (2020). Se observa, pues, la existencia de dos alternativas de medición: Una, más consolidada y que utiliza las tres dimensiones propuestas por Ostroff y Bowen (2000) y otra emergente, que no contempla la existencia de las tres mencionadas dimensiones (solo características o subdimensiones) para capturar la fuerza del sistema de RRHH.

b) Características o subdimensiones de la fuerza del sistema de RRHH. En términos de las características o subdimensiones incluidas en estas tres dimensiones, encontramos mayor variabilidad. Por ejemplo, en la escala de Pereira y Gomes (2012) se utilizan todas las características propuestas originalmente por Bowen y Ostroff (2004). Sin embargo, Delmotte *et al.* (2012) amplían las características del consenso al incluir tanto la justicia distributiva como la justicia procedimental. También se observa que algunos artículos utilizan sólo algunas de estas características (p. ej. Li *et al.*, 2011; Canet-Giner *et al.*, 2019); o que las características capturadas difieren por completo de las propuestas por Bowen y Ostroff (2004). Por ejemplo, el trabajo de Aksoy y Bayakiz (2014) con el objetivo de desarrollar un clima de innovación en el trabajo, propone características específicas (liderazgo relacionado con la meta, especificidad en la meta, confianza en la dirección, etc.) para medir la fuerza del sistema de gestión por objetivos. Finalmente, podemos destacar que existen trabajos que capturan la fuerza del sistema basándose únicamente en las tres dimensiones (p. ej. Bednall *et al.*, 2014; Van Waeyenberg y Decramer, 2018; Chen *et al.*, 2019), u otros que, pese a tener en cuenta los ítems relacionados con la distinción, el consenso y la consistencia, miden la fuerza del sistema de RRHH como un constructo

unidimensional, sin considerar la existencia de dimensiones (p. ej. Frenkel *et al.*, 2012; Guan y Frenkel, 2019).

c) *Escalas e ítems de medida.* En primer lugar, como se observa en la Tabla 2.6., en los artículos revisados se han propuesto cinco escalas diferentes para medir la fuerza del sistema de RRHH (Frenkel *et al.*, 2012; Delmotte *et al.*, 2012; Coelho *et al.*, 2012; Bednall *et al.*, 2014 y Hauff *et al.*, 2017). Las diferencias entre las escalas, algunas ya comentadas, son principalmente: la extensión y número de ítems, las características o subdimensiones que se incluyen o no se incluyen y/o la no inclusión de dimensiones. El resto de trabajos hace uso de estas escalas para capturar la fuerza del sistema, aunque no de forma completamente homogénea. Por ejemplo, si tomamos como referencia la escala de Delmotte *et al.* (2012); algunos autores utilizan 14 ítems (p. ej. García-Carbonell *et al.*, 2016); otros 10 ítems (p. ej. Cafferkey *et al.*, 2019), e incluso algunos 31 ítems (p. ej. Tang *et al.*, 2019). En el caso de Aksoy y Bayakiz (2014) combinan subescalas diferente para cada una de las subdimensiones o características. Por ejemplo, para capturar la subdimensión de validez del sistema hacen uso de la escala de Scott (1980).

d) *Informantes.* En general, la mayor parte de trabajos (en concreto, 20 trabajos) hacen uso de un único informantes para capturar la fuerza del sistema de RRHH, especialmente las percepciones de los empleados (p. ej. Li *et al.*, 2011; Bednall *et al.*, 2014; Sanders *et al.*, 2018; Van Waeyenberg y Decramer, 2018), aunque también directivos de RRHH (García-Carbonell *et al.*, 2016; Rosa-Navarro *et al.*, 2019), y en menor medida múltiples informantes como directivos de línea y representantes de los empleados (De Winne *et al.*, 2013); directivos de RRHH y representantes de los empleados (Díaz-Fernández *et al.*, 2010), o alta dirección y directivos de RRHH (Hauff *et al.*, 2017).

e) Finalmente, *destacamos el trabajo de Dewettinck y Vroonen (2017)* ya que miden la eficacia de la implementación de un sistema de gestión del desempeño en base a 3 criterios. El primero, hace referencia a la frecuencia con la que el directivo de línea discute el desempeño del trabajo con los miembros del equipo de manera

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

formal e individual. El segundo, hace referencia a la duración de estas revisiones formales. En cuanto al tercero, mide la frecuencia con la que el directivo de línea discute el desempeño del trabajo con los miembros del equipo de manera informal (p. ej. después de reuniones de departamentos, en el almuerzo, etc.). Una mayor frecuencia en estas cuestiones indica una implementación eficaz. Por tanto, este trabajo plantea que, con estas características, el directivo de línea a través de una interacción cercana y continua con el empleado, va a conseguir transmitir el mensaje relativo a los comportamientos y actitudes que se persiguen con la práctica y el sistema de RRHH.

Tabla 2.6. Medición de la eficacia desde el enfoque de implementación como un
proceso de comunicación

Autores	Informantes (I) Sistema de RRHH (SR) País / Sector	Medición
Li <i>et al.</i> (2011)	I: Empleados SR: HPWS País: China Sector: Hoteles	<i>Distinción:</i> 5 ítems de la escala Frenkel <i>et al.</i> (2012) <i>Consistencia:</i> acuerdo entre los empleados sobre HPWS, operacionalizado como la desviación media inversa de cara práctica de RRHH para cada encuestado. <i>Consenso:</i> 4 ítems de la escala de Delmotte <i>et al.</i> (2007) de la comunicación en una conferencia en Tilburg
Pereira y Gomes (2012)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Internacional Sector: Industrial	42 ítems de la escala de Coelho <i>et al.</i> (2012). Se miden todas las características propuestas por Bowen y Ostroff (2004) englobadas en las tres dimensiones.

Tabla 2.6. Medición de la eficacia desde el enfoque de implementación como un proceso de comunicación (continuación)

Autores	Informantes (I) Sistema de RRHH (SR) País / Sector	Medición
Delmotte <i>et al.</i> (2012)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Bélgica Sector: Servicios	Desarrollan una escala basada en las tres dimensiones. 1. Distinción: compuesto por la visibilidad y relevancia 2. Consistencia: compuesto por la consistencia en los mensajes y por la validez 3. Consenso: compuesto por el acuerdo entre directivos, justicia procedimental y distributiva
Frenkel <i>et al.</i> (2012)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Australia Sector: Organización bebidas alcohólicas	12 ítems desarrollados por ellos mismos. A través de estos ítems miden la distinción, consenso y consistencia. No proporcionan la escala en el artículo
De Winne <i>et al.</i> (2013)	I: Directivos de línea y sindicatos SR: Sistema de RRHH País: Bélgica Sector: Servicios	Utilizan la misma escala que en Delmotte <i>et al.</i> (2012)
Katou <i>et al.</i> (2014)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Grecia Sector: Multisectorial	Escala utilizada de Delmotte <i>et al.</i> (2007), aunque dos ítems con afirmación negativa (<i>Reverse</i>) fueron cambiados.
Bednall <i>et al.</i> (2014)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Países Bajos Sector: Educación	Escala de 16 ítems adaptada de Delmotte <i>et al.</i> (2012). La fuerza se representa como tres indicadores, los cuales emergen de las puntuaciones medias de las 3 subescalas

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.6. Medición de la eficacia desde el enfoque de implementación como un
proceso de comunicación (continuación)

Autores	Informantes (I) Sistema de RRHH (SR) País / Sector	Medición
Aksoy y Bayakiz (2014)	I: Altos directivos y gerentes de línea SR: Sistema de gestión por objetivos País: Turquía Sector: Multisectorial	<i>La distinción</i> la miden con varias escalas: (1) indicadores de desempeño clave (3 ítems desarrollados por ellos); (2) Especificidad de la meta (escala de Steers, 1976); (3) Confianza en la gestión con la escala de 6 ítems de Cook y Wall (1980); (4) la internalización de la meta: con la escala de 3 ítems de Menon (2001). <i>La consistencia</i> la miden con las escalas: (1) instrumentalidad a través de la escala de Sims <i>et al.</i> (1976); (2) Valencia, con un ítem; (3) Validez del sistema con la escala de Scott (1980). El consenso lo miden con varias escalas: (1) liderazgo relacionado con la meta con la escala de acertada de Bass y Avolio (1995); (2) Justicia procedimental y distributiva con la escala de Colquitt (2001)
Bondarouk <i>et al.</i> (2016)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Bélgica Sector: Ministerio	Escala de Delmotte <i>et al.</i> (2007)
García-Carbonell <i>et al.</i> (2016)	I: Directivos de RRHH SR: Sistema de RRHH País: España Sector: Multisectorial	Adaptación de la escala de Delmotte <i>et al.</i> (2012). Utilizando en este caso 14 ítems. 7 ítems para distinción, 3 ítems para consenso y 4 ítems para consistencia.

Tabla 2.6. Medición de la eficacia desde el enfoque de implementación como un proceso de comunicación (continuación)

Informantes (I)		
Autores	Sistema de RRHH (SR) País / Sector	Medición
Hauff <i>et al.</i> (2017)	I: Directivos de RRHH, altos directivos SR: Sistema de RRHH País: Alemania Sector: Multisectorial	Escala de 7 ítems desarrollado por los autores en la que utilizan 1 ítem para visibilidad, claridad, aceptabilidad, consistencia en la implementación, eficacia en la implementación, consistencia interna e intensidad
Dewettinck y Vroonen (2017)	I: Directivos de línea y empleados (estudios separados) SR: Sistema de gestión del desempeño País: Países Bajos Sector: revistas de artículos	Se mide la gestión del desempeño (GD) a través de tres criterios con un ítem cada uno desarrollados por Dewettinck (2008) y Dewettinck y van Dijk (2013). Es decir, la frecuencia de la GD formal; la frecuencia de la GD informal; y la duración formal de la GD.
Sanders <i>et al.</i> (2018)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Internacional Sector: Multisectorial	Miden la fuerza con 15 ítems que provienen de Coelho <i>et al.</i> (2015).
Guang y Frenkel (2018)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: China Sector: Manufactura	Utilizan la escala de Frenkel <i>et al.</i> (2012)
Van Waeyenberg y Decramer (2018)	I: Empleados SR: Gestión del desempeño País: Bélgica Sector: Educación	Adaptan la escala de 16 ítems de Bednall <i>et al.</i> (2014) para medir la fuerza y, por tanto, sus dimensiones.

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.6. Medición de la eficacia desde el enfoque de implementación como un
proceso de comunicación (continuación)

Informantes (I)		
Autores	Sistema de RRHH (SR)	Medición
País / Sector		
Yang <i>et al.</i> (2019)	I: Empleados SR: Prácticas de alto compromiso País: China Sector: Multisectorial	Escala de 7 ítems de Hauff <i>et al.</i> (2017)
Canet-Giner <i>et al.</i> (2019)	I: Empleados SR: Evaluación del desempeño País: España Sector: Industrial	Miden únicamente la consistencia a través de los ítems que proporciona la escala de Bednall <i>et al.</i> (2014)
Guan y Frenkel (2019)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: China Sector: Fábricas de confección	Utilizan la escala de Frenkel <i>et al.</i> (2012)
Jia <i>et al.</i> (2019)	I: Empleados SR: Sistemas de RRHH País: China Sector: s.n	Utilizan la escala de Delmotte <i>et al.</i> (2012).
Chen <i>et al.</i> (2019)	I: Empleados SR: Prácticas de RRHH orientadas al colectivismo País: China Sector: Manufactura y nuevas tecnologías	Escala de 16 ítems de Bednall <i>et al.</i> (2014)

Tabla 2.6. Medición de la eficacia desde el enfoque de implementación como un proceso de comunicación (continuación)

Informantes (I)		
Autores	Sistema de RRHH (SR) País / Sector	Medición
Rosa-Navarro <i>et al.</i> (2019)	I: Directivos de RRHH SR: Sistema de RRHH País: España Sector: Hoteles	Escala de Delmotte <i>et al.</i> (2012)
Tang <i>et al.</i> (2019)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: China Sector: Multisectorial	Utilizan los 31 ítems desarrollados inicialmente por Delmotte <i>et al.</i> (2012)
Cafferkey <i>et al.</i> (2019)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Malasia Sector: multisectorial	10 ítems provenientes de la escala de Delmotte <i>et al.</i> (2007)
Díaz-Fernández <i>et al.</i> (2020)	I: Directivos de RRHH y representantes de los empleados SR: Sistema de RRHH País: España Sector: Hoteles y servicios financieros	Escala de Delmotte <i>et al.</i> (2012)
Jia <i>et al.</i> (2020)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: China Sector: Multisectorial	Escala de 7 ítems de Hauff <i>et al.</i> (2017)

Fuente: elaboración propia

2.4.2. Perspectiva basada en el ajuste entre prácticas de RRHH deliberadas e implementadas

2.4.2.1. Descripción y bases teóricas

Descripción del enfoque. Se incluyen en la segunda perspectiva aquellos trabajos en los que la implementación eficaz de las prácticas de RRHH se logra cuando la organización consigue llevar a cabo las prácticas de RRHH tal y como se habían originalmente diseñado (p. ej. Chow, 2012; Woodrow y Guest, 2014). La eficacia está, por tanto, relacionada con el grado de similitud entre las prácticas deliberadas y las realmente implementadas (Truss, 2002; Khilji y Wang, 2006), lo cual implica asegurar que las prácticas implementadas consigan los objetivos para los que han sido diseñadas (Chow, 2012). En total se clasifican 55 artículos en este enfoque (Ver Tabla 2.7.), siendo el predominante en la literatura. No obstante, existen diferencias significativas entre los artículos relativas a cuestiones como: a) el papel que desempeña el directivo de línea en el proceso de implementación (Guest y Bos-Nehles, 2013); b) la consideración de que el desajuste, per se, no tiene porqué ser negativo si se adapta a situaciones contextuales (p. ej. Brandl *et al.*, 2021); y c) la eficacia de la implementación reside en que las prácticas deliberadas sean experimentadas por los empleados.

Bases teóricas. La fundamentación de este enfoque parte de los trabajos previos de Dyer y Holder (1985), Truss y Gratton (1994) o Wright y Snell (1998) en los cuales se reconoce que no todas las prácticas de RRHH deliberadas se implementan realmente, y que aquellas que son implementadas pueden diferir de su planteamiento inicial. Por tanto, se entiende la implementación de la GRH como el proceso de poner en funcionamiento o en acción las estrategias de RRHH deliberadas dentro de la organización (Truss y Gratton, 1994). Un proceso de implementación exitoso y que, en definitiva, logre traducir las estrategias de

RRHH deliberadas conduce a resultados organizativos deseados (Khilji y Wang, 2006).

a) *Ajuste ideal entre prácticas deliberadas e implementadas.* 35 de los 55 trabajos entienden que la eficacia (también denominada alineamiento, intensidad o calidad) de la implementación ocurre cuando las prácticas de RRHH implementadas en el terreno operativo son semejantes a las prácticas deliberadas (p. ej. Khilji y Wang, 2006; Woodrow y Guest, 2014; Trullen *et al.*, 2016; Pak y Kim, 2018; Roehl, 2019). Un aspecto destacado en la mayor parte de estos trabajos es que la eficacia de la implementación es una cuestión que recae, principalmente, en el directivo de línea (p. ej. Wright *et al.*, 2001; Guest y Bos-Nehles, 2013; Sikora y Ferris, 2014; Evans, 2016). De este modo, estos trabajos asumen una visión *top-down*, donde el directivo de línea, entre sus múltiples funciones, tiene el papel de ejecutar las prácticas de RRHH según las instrucciones o directrices determinadas por los directivos de RRHH o la alta dirección (p. ej. Cunningham, James y Dibben, 2004; Gilbert *et al.*, 2011a; Marchington, Rubery y Grimshaw, 2011). Cuando el directivo de línea decide no seguir las directrices, o variar la forma de proceder en la ejecución de las prácticas de RRHH, el resultado es la consideración de una implementación no eficaz, y, por tanto, variación respecto a la política de RRHH (p. ej. Op de Beeck, Wynen y Hondeghe, 2017; Abramovic y Traavik, 2017).

b) *Desajuste positivo entre las prácticas deliberadas e implementadas.* 9 de los 55 trabajos entienden que la eficacia de la implementación no reside en la existencia de un ajuste ideal entre prácticas implementadas y deliberadas, sino en que las prácticas implementadas, sin desvincularse del diseño de la política, sean las más apropiadas para según qué contexto y según qué necesidades en los empleados (p. ej. López-Cotarelo, 2018; Knies, Leisink y Van De Schoot, 2020; Brandl *et al.*, 2021). En este caso, el papel de los directivos de línea sigue considerándose fundamental, pero su rol en el proceso es mucho más amplio. En concreto, el directivo de línea, como principal encargado de poner en marcha las prácticas

deliberadas, tiene la responsabilidad de analizar el contexto con el fin de adaptar, si lo requiere, las prácticas deliberadas. Por ejemplo, en entornos muy ambiguos y cambiantes, es deseable una continua adaptación de las prácticas implementadas, dando a lugar a continuos y amplios desajustes con las políticas (Brandl *et al.*, 2021). Por otro lado, la política de RRHH puede no ajustarse a todo tipo de situaciones, y, por tanto, el directivo de línea necesita complementar y «rellenar aquellos huecos» para hacerla funcionar (Kehoe y Han, 2020; Mowbray *et al.*, 2021). Finalmente, las prácticas de RRHH implementadas pueden no ajustarse a las necesidades particulares de todos los empleados, por lo que, aunque se implementen de forma general para el conjunto de empleados, se deban realizar modificaciones y adaptaciones individuales (Knies *et al.*, 2020; Kehoe y Han, 2020).

c) Ajuste ideal entre prácticas deliberadas y las prácticas implementadas percibidas por los empleados. En este caso, 11 de los 55 trabajos entienden que la política de RRHH (o prácticas deliberadas) se llevan a cabo si, concretamente, los empleados las perciben y experimentan (p. ej. Gratton y Truss, 2003; Kehoe y Wright, 2013; Escribá-Carda *et al.*, 2017; Gill *et al.*, 2018). Contrariamente, si los empleados no perciben las prácticas implementadas «entonces la organización falla en poner la política en funcionamiento» (Gratton y Truss, 2003, p.76). La política, como definen Posthuma *et al.* (2013, p.1189), son las afirmaciones que la organización realiza a través de las cuales se describen o proporcionan directrices sobre qué clase de prácticas deben incluirse en el sistema de RRHH. En síntesis, los autores de estos 11 trabajos reconocen la posibilidad real de que las prácticas «objetivamente» implementadas puedan diferir de las deliberadas, pero que el efecto de las prácticas no reside en las prácticas implementadas de forma objetiva, sino en las percepciones que los empleados tengan de tales prácticas y su ajuste con la intención organizativa (Farndale y Kelliher, 2013; Bos-Nehles y Meijerink, 2018). En este caso, los directivos de línea también juegan un papel

fundamental en el proceso, pero a diferencia de los anteriores artículos, se señala la importancia de una buena comunicación con los empleados (p. ej. Makhecha *et al.*, 2016; Arthur *et al.*, 2016; Gill *et al.*, 2018).

Tabla 2.7. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en el ajuste entre prácticas de RRHH deliberadas e implementadas

Autores	Definiciones
Wright <i>et al.</i> (1998)	«La función de RRHH necesita asegurar que los programas y prácticas de RRHH (diseñados) se llevan a cabo para implementar eficazmente la estrategia» (p.17)
Truss (2002)	«Encontramos diferencias sustanciales entre la retórica y lo que la función de RRHH pretende conseguir, y la realidad que experimentan los empleados, por ejemplo, en el área de evaluaciones y reclutamientos. Mediante la adopción de una metodología holística y basada en casos, hemos podido demostrar que ni siquiera Hewlett-Packard puede hacerlo bien en todo momento» (p.1139)
Wright <i>et al.</i> (2001)	«La función de RRHH necesita dedicar más esfuerzos a trabajar con los directivos de línea a través de la influencia, la formación y la comunicación para ayudarles a implementar eficazmente los sistemas diseñados ...» (p.120)
Gratton y Truss (2003)	«Acción o implementación: el grado por el cual las políticas de RRHH están implementadas o puestas en práctica, juzgado por la experiencia de los empleados y los comportamientos y valores de los directivos de línea» (p.77)
Cunningham <i>et al.</i> (2004)	«El presente estudio pretende arrojar luz sobre el <i>gap</i> entre la retórica y la realidad y los factores que la originan. Para ello, se exploran las dinámicas que indican el grado en que los directivos de línea actúan acordes con las prescripciones de la política organizativa (...)» (p.274)
Khilji y Wang (2006)	«Pudimos distinguir claramente aquellas organizaciones de la muestra en la que los empleados entrevistados informaron de que la implementación de varias políticas de RRHH era eficaz, tal y como se habían propuesto de aquellas organizaciones donde la puesta en marcha de la GRH <i>-the walk of HRM-</i> no se ajusta con la política <i>-the talk of the managers-</i> » (p.1183).

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.7. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en el ajuste entre prácticas
de RRHH deliberadas e implementadas (continuación)

Autores	Definiciones
Hunter y Renwick (2009)	«Puede haber un <i>gap</i> entre lo que es formalmente requerido por una política de RRHH y lo que en realidad se lleva a cabo por el directivo de línea en la GRH» (p.399)
Marchington <i>et al.</i> (2011)	«Esta ampliamente aceptado que el fracaso de los directivos de línea en implementar la GRH de acuerdo con las intenciones de la alta dirección resulta en variaciones en las prácticas de RRHH» (p.317)
Gilbert <i>et al.</i> (2011a)	«...en una empresa las prácticas implementadas rara vez coinciden con las prácticas de RRHH deliberadas. La percepción de los empleados sobre la eficacia de la implementación de la GRH dependerá del esfuerzo y eficacia del directivo de línea». (p.1621)
Decramer <i>et al.</i> (2012a)	«...mediante la adaptación de la dimensión de acción o implementación del trabajo de Gratton y Truss (2003) para representar el grado de implementación de la gestión del desempeño de los empleados en la unidad académica» (p.694)
Chow (2012)	«El éxito de la implementación implica asegurar que las prácticas de RRHH en realidad hacen lo que estaban diseñadas a hacer» (p. 3317)
Ryu y Kim (2013)	«Si una empresa pretende delegar las responsabilidades de RR.HH. en los directivos de línea y adoptar políticas de RR.HH. innovadoras, debe asegurarse de que los directivos de línea reciban un nivel de apoyo de conocimientos de RR.HH. lo suficientemente alto como para que los empleados no observen la falta de correspondencia entre las políticas de RR.HH. formalmente adoptadas por la empresa y las prácticas de RR.HH. realmente aplicadas» (p.951)
Kim y Sung-Choon (2013)	«Una adecuada concordancia entre la GRH y la elección estratégica no se traduce automáticamente en una implementación eficaz. Los investigadores han señalado que la escasa relación entre la GRH y el desempeño organizativo puede atribuirse a la brecha existente entre las estrategias de RRHH deliberadas y las implementadas» (p.92)

Tabla 2.7. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en el ajuste entre prácticas de RRHH deliberadas e implementadas (continuación)

Autores	Definiciones
Kehoe y Wright (2013)	«Dada una política de RRHH, los supervisores que están al cargo de gestionar el grupo de trabajo son aquellos que muy probablemente difieren en cómo van a implementar las prácticas deliberadas (por lo tanto, reflejando variación en las prácticas de RRHH implementadas; es decir, los supervisores pueden fracasar en implementar las prácticas deliberadas o pueden llevarlas a cabo de manera que sean inconsistentes con el intento de la política» (p. 370)
Farndale y Kelliher (2013)	«La implementación de las prácticas de RRHH por parte de los directivos de línea introduce la posibilidad de que la puesta en marcha de la práctica difiera de lo que inicialmente se pretendía, pues el modo en que se implementan las prácticas está condicionado por los propios directivos de línea.» (p.881)
Mitchell <i>et al.</i> (2013)	«La adopción de prácticas de RRHH orientadas al compromiso requiere que los directivos de línea estén implicados en la iniciación y la implementación, especialmente cuando sus acciones son la diferencia entre las prácticas deliberada y las implementadas» (p.904)
Wright y Nishii (2013)	«El fin último en la implementación de las prácticas de RRHH, con la esperanza de que se ajuste a lo deliberado, es en realidad, institucionalizar los nuevos comportamientos de los empleados en rutinas regulares» (p. 14)
Guest y Bos-Nehles (2013)	«Los directivos de línea pueden fracasar a la hora de implementar las prácticas de RRHH (no implementar las prácticas según el diseño deliberado) por una variedad de razones...» (p.88)
McAlearney <i>et al.</i> (2013)	«La eficacia de la implementación: Consistencia y calidad del uso de las HPWS en la práctica» (p.449)
Piening <i>et al.</i> (2014)	«La implementación fallida (<i>gap</i> entre prácticas de RRHH deliberadas e implementadas) ocurre cuando una práctica se usa de forma menos frecuente, menos consistentemente, y menos asiduamente de lo que había sido planificado» (p. 564)

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.7. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en el ajuste entre prácticas
de RRHH deliberadas e implementadas (continuación)

Autores	Definiciones
Sikora y Ferris (2014)	«Si bien en la mayoría de empresas el departamento de RRHH es el responsable del diseño de las prácticas de RRHH, la implementación recae en última instancia en los directivos de línea. Como resultado, las empresas pueden intentar utilizar prácticas de RRHH, pero se encuentra que sus directivos varían en la medida en que implementan consistentemente las prácticas o porque no implementan las prácticas de RRHH diseñadas por la función de RRHH» (p. 271)
Woodrow y Guest (2014)	«La investigación (...) ha puesto de manifiesto una brecha entre las prácticas de RRHH deliberadas e implementadas. Sin embargo, esta brecha rara vez se ha explorado de forma sistemática, y las consecuencias de la eficacia de este proceso sobre resultados relevantes siguen siendo poco conocidas» (p.38)
Gilbert <i>et al.</i> (2015)	«La eficacia de la implementación de la GRH es el grado en el que el directivo de línea tiene en cuenta las necesidades de la organización y de los empleados al desempeñar su papel de RRHH» (p.603)
Townsend <i>et al.</i> (2015)	«Los jefes de planta, son fundamentales en el proceso de implementación de las políticas y procedimientos de GRH. Es el jefe de planta quien interpreta la política del departamento de RRHH y luego la aplica a los operarios. En resumen, la política de RRHH no es siempre la política diseñada, sino la que interpretan y aplican los jefes de sala» (p.213)
Bainbridge (2015)	«Los gerentes de línea que tienen la habilidad, motivación y la oportunidad de participar son más propensos a ejecutar su papel de RRHH de forma eficaz. A modo de ejemplo, la descentralización puede dar lugar a un desempeño idiosincrático en la GRH cuando estas responsabilidades se transfieren a los directivos de línea y esto es especialmente probable cuando los RRHH se transfieren a gerentes de línea de una forma poco estructura y ad-hoc» (p.853)
Makhecha <i>et al.</i> (2016)	«El <i>gap</i> deliberada-implementado, se deriva de comparar las prácticas de RRHH deliberadas, diseñadas por los directivos de RRHH con las prácticas implementadas por los directivos de línea» (p.5)

Tabla 2.7. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en el ajuste entre prácticas de RRHH deliberadas e implementadas (continuación)

Autores	Definiciones
Ahlvik <i>et al.</i> (2016)	«En este estudio nos centramos en la alineación, concebida como el grado de similitud entre las intenciones corporativas en la GRH de una filias específica y la implementación de las prácticas de GRH por parte de esa filial» (p. 344)
Arthur <i>et al.</i> (2016)	«La relación entre lo que la empresa formula en las políticas de RRHH y las prácticas de RRHH implementadas depende de la calidad de la implementación de los programas de RRHH...» (p. 418)
Evans (2016)	«(...) la exposición de los directivos de línea a los estresores de rol podría socavar su capacidad para desempeñar eficazmente una de sus principales responsabilidades de RRHH, es decir, implementar la política según lo deliberado» (p.3130)
Kellner <i>et al.</i> (2016)	«El frecuente <i>gap</i> entre las prácticas de GRH deliberadas e implementadas denota una diferencia entre las políticas formales y lo que los directivos de línea implementan y lo que los empleados experimentan» (p.506)
Trullen <i>et al.</i> (2016)	«Entendemos que un PRH se implementa eficazmente cuando existe un solapamiento ideal entre las prácticas deliberadas y las realizadas (...)» (p. 451)
Abramovic y Traavik (2017)	«Se reconoce que los directivos de línea son los responsables de si las prácticas de RRHH se llevan a cabo o no y los hallazgos sugieren que las prácticas deliberadas con frecuencia no lo hacen (...)» (p.454)
Cook <i>et al.</i> (2017)	«El concepto de implementación eficaz puede ser vista como la práctica implementada que iguala a la práctica deliberada (...)» (p.4)
Escribá-Carda <i>et al.</i> (2017)	«Una estrategia de GRH de innovación necesita ser diseñada de forma correcta por los directivos (intenciones) y adecuadamente percibida por los empleados (percepciones). Este hecho implica que la medición de la eficacia de las HPWS podría expresarse como la diferencia entre intenciones y percepciones (I-P)» (p.279)

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.7. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en el ajuste entre prácticas
de RRHH deliberadas e implementadas (continuación)

Autores	Definiciones
Op de Beeck <i>et al.</i> (2017)	«Algunos investigadores han encontrado que los directivos de línea necesitan (...) con el fin de implementar exitosamente las actividades de RRHH que se les han encomendado» (p. 6).
Knies <i>et al.</i> (2018)	«Distinguimos dos niveles de implementación de RRHH. Por un lado, los directivos de línea implementan prácticas que se aplican a todos los empleados del grupo. Por otro lado, se espera que directivos de línea establezcan acuerdos a medida con cada empleado (comportamiento de liderazgo)» (p.170)
Budjanovcanin (2018)	«Este estudio destaca que los empleados pueden ser fundamentales para reducir la brecha entre la política y la práctica <i>-gap de implementación-</i> » (p.3136).
Straub <i>et al.</i> (2018)	«La implementación eficaz de las políticas de RRHH parece depender de la implicación activa de los directivos de línea en el proceso de implementación. Solo cuando los gerentes de línea implementan las políticas de manera coordinada y consistente, estas pueden tener un impacto en los resultados organizativos.» (p.2)
Buengeler <i>et al.</i> (2018)	«La literatura de RRHH asigna a los líderes un papel relativamente subordinado en la ecuación, uno en el que los líderes se limitan en gran medida a seguir los pasos del departamento de RRHH, implementado y comunicando las políticas y prácticas de RRHH según lo deliberado (es decir, alineación) [...] nosotros ampliamos la teoría actual sobre el papel de los líderes en la implementación de la GRH sugiriendo que los líderes pueden responder de diferentes maneras a la forma de implementar las prácticas de RRHH» (p. 290)
Gill <i>et al.</i> (2018)	«Los directivos de línea son una parte crítica en asegurar que las prácticas deliberadas sean implementadas y percibidas por los empleados (alineamiento)» (p.304)
Nishii <i>et al.</i> (2018)	«El grado en que las prácticas adoptadas se implementan de forma eficaz y acorde con lo planeado viene determinado por (...)» (p.54)

Tabla 2.7. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en el ajuste entre prácticas de RRHH deliberadas e implementadas (continuación)

Autores	Definiciones
López-Cotarelo (2018)	«Nuestros resultados sugieren que la implementación eficaz de los sistemas de GRH pueden depender en qué medida los directivos de línea utilizan sus habilidades cognitivas y políticas para tomar decisiones que se adapten a las situaciones locales que los directivos conocen mejor». (p.269)
Pak y Kim (2018)	«La intensidad de las <i>HPWS</i> es definida como el grado por el cual las <i>HPWS</i> están realmente implementadas de acuerdo con la intención organizativa en el grupo de trabajo» (p. 2695)
Bondarouk <i>et al.</i> (2018)	«La implementación de la GRH es el proceso de transformación en el que los profesionales de RRHH, los directivos y los empleados incorporan las prácticas de RRHH a la vida diaria de la organización, mediante el diseño, la introducción, la aplicación, la experiencia y la percepción, pero también la evaluación, el rediseño y la reintroducción posterior de las prácticas de RRHH» (p.2996)
Russell <i>et al.</i> (2018)	«Un directivo de línea con destrezas políticas puede darse cuenta que los empleados parecen tener cierta resistencia al proceso actual, y ajustar su implementación de las prácticas de tal manera que se centran más sobre el empleado y el deseo de los empleados por ser exitosos y sentirse completos, en vez de simplemente proceder a través de etapas prescritas en el proceso de implementación» (p. 265)
Bos-Nehles y Meijerink (2018)	«Entendemos la implementación de las prácticas de RRHH como un proceso en que el las prácticas de RRHH deliberadas necesitan ser percibidas por los empleados para que sean utilizadas a diario» (p.3069)
Williams (2019)	«El fracaso de implementar las políticas tal y como se han diseñado es un reto bien documentado en la literatura estratégica» (p.914)
Roehl (2019)	«La calidad de la implementación es definida como el solapamiento entre las prácticas deliberadas e implementadas» (p.1585)

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.7. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en el ajuste entre prácticas
de RRHH deliberadas e implementadas (continuación)

Autores	Definiciones
Tyskbo (2020)	«(...) el proceso real de cómo los directivos de línea implementan las prácticas de RRHH es importante porque la GRH implementada puede ser sustancialmente diferentes de las prácticas deliberadas» (p. 818)
Kehoe y Han (2020)	«Proponemos que los directivos de línea pueden participar en tres formas específicas en la GRH (...) <i>la implementación</i> (la puesta en práctica de las prácticas de RRHH adoptadas por la organización); <i>la traducción</i> (rellenar los espacios en blanco de las prácticas de RRHH adoptadas para que se ajusten a las necesidades locales) y <i>la adaptación/introducción</i> (la modificación o sustitución explícita de una práctica de RRHH adoptada por la organización)» (p.120)
Knies <i>et al.</i> (2020)	«La gestión de personas se define como la implementación de prácticas de RRHH por parte de los superiores jerárquicos y su comportamiento de liderazgo para apoyar a los empleados que supervisan en el trabajo. Distinguimos dos componentes de la gestión de personas: la implementación de las prácticas de RRHH por parte de los directores de línea y su comportamiento de liderazgo. Ambos componentes se dividen en dos subdimensiones» (p.712)
Katou <i>et al.</i> (2020)	«La implementación de la GRH es una cuestión que se lleva a cabo por directivos de línea/supervisores quienes tienen la responsabilidad de trasladar las políticas empresariales en acciones específicas para la situación» (p. 778)
Bos-Nehles <i>et al.</i> (2020)	«Definimos la eficacia de la implementación como la eficacia de los directivos de línea en implementar las prácticas de RRHH en el terreno operativo» (p.737)
Mowbray <i>et al.</i> (2021)	«(...) los directivos de línea no son meros traductores de la estrategia, sino que reformulan y re-objetivan los mecanismos de voz existentes» (p. 13)
Chen <i>et al.</i> (2021)	«Definimos la implementación de la GRH como el proceso de trasladar las prácticas deliberadas a prácticas implementadas.» (p. 2)

Tabla 2.7. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en el ajuste entre prácticas de RRHH deliberadas e implementadas (continuación)

Autores	Definiciones
Brandl <i>et al.</i> (2021)	«(...) sostenemos que <i>gaps</i> en la implementación de la política pueden ser en realidad productivas, pues aseguran así la legitimidad organizativa y permiten que las organizaciones funcionen de forma viable en varios entornos institucionales. (...) Introducimos perspectivas de implementación mínima y moderadas, basados en la noción de desacople, para complementar el enfoque dirigido a una implementación estrecha» (p.2)

Fuente: elaboración propia

2.4.2.2. Medición

12 artículos clasificados en este enfoque han evaluado cuantitativamente la eficacia de la implementación, y, por tanto, han propuesto un instrumento para su medición (ver Tabla 2.8.). A pesar de ser el enfoque predominante, son relativamente pocos los trabajos que miden cuantitativamente la eficacia de la implementación, y, además, se observa cierta heterogeneidad en los métodos utilizados. A continuación, mostramos las principales diferencias y similitudes.

a) Escalas de un ítem para capturar la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH. Autores como Chow (2012) capturan la eficacia de la implementación de cada práctica que se desea conocer, utilizando a múltiples informantes y recogiendo la información de la eficacia a través de escalas de un solo ítem. Por ejemplo, «¿en qué medida la práctica de [p. ej. formación] se implementa de acuerdo con la política formal?» (Chow, 2012).

b) Percepción de los empleados sobre la presencia de HPWS²⁴. Otro conjunto de artículos establece que una alta puntuación media de los empleados sobre la

²⁴ En el Capítulo 1 (Apartado 1.1.1. a) se expone como nota al pie una definición de *High Performance Work System*.

presencia de *HPWS*, indica que este sistema de prácticas se ha implementado de forma eficaz (Kehoe y Wright, 2013; Arthur *et al.*, 2016; Bos-Nehles y Meijerink, 2018; Pak y Kim, 2018). La lógica que subyace es que las *HPWS* son sistemas de prácticas de RRHH que son considerados, en este caso, las mejores prácticas que cualquier organización puede adoptar. Cuando los empleados valoran, en conjunto, muy positivamente la presencia de estas prácticas, quiere decir que la organización las ha adoptado e implementado regularmente, siendo parte de la rutina organizativa. Por tanto, la existencia de un ajuste entre las estrategias deliberadas e implementadas se asume o se da por hecho (aunque no se evalúe como tal) cuando el empleado percibe las *HPWS*.

c) *Alineamiento*. Ahlvik *et al.* (2016) evalúan el grado de ajuste o de alineamiento entre prácticas deliberadas e implementadas en filiales y sedes centrales. Para ello, preguntan a los directivos de RRHH de la sede central sobre su percepción en relación con la similitud de 4 prácticas de RRHH entre la filial y la sede. Del mismo modo, preguntan a los directivos de RRHH de la filial en qué medida consideran que las mismas 4 prácticas que implementan se asemejan a las de la sede central. Las respuestas se recogen a través de una escala tipo Likert de 7 puntos, siendo 7 (muy similar). Para calcular el alineamiento, calculan la distancia euclidiana (la raíz cuadrada de la suma de las diferencias al cuadrado para cada par de prácticas valoradas entre actores) entre las respuestas de ambos informantes. Al ser una puntuación de desacuerdo, los autores deciden convertirlo en una puntuación de acuerdo. Para ello, restan al desajuste de cada práctica la mayor puntuación de desacuerdo de la muestra.

d) *La implementación de las prácticas de RRHH por los directivos de línea*. Finalmente, otros autores se centran en evaluar el grado de eficacia de los directivos de línea en el desempeño de sus funciones de RRHH (Gratton y Truss, 2003; Gilbert *et al.*, 2011a; Op de Beeck *et al.* 2017; Knies *et al.*, 2018). No obstante, entre ellos existen diferencias. Por ejemplo, Gratton y Truss (2003) desarrollan un

cuestionario con 12 ítems (tipo Likert de 5 puntos) para que los empleados evalúen en qué medida la organización pone en práctica a través de las estrategias implementadas las estrategias deliberadas, y en qué medida los directivos de línea apoyan con sus comportamientos la implementación de la estrategia de RRHH. Establecen un umbral mínimo (40 sobre un máximo de 60) por encima del cual consideran que la implementación es eficaz. Por otro lado, Knies *et al.* (2020) evalúa la eficacia del directivo de línea en sus funciones de RRHH teniendo en cuenta dos niveles de implementación. Uno, en qué medida los empleados perciben la estrategia deliberada de RRHH y, dos, en qué medida los directivos de línea son capaces de negociar y realizar ajustes en la estrategia dependiendo de la situación individual de cada empleado (p. ej. «Mi supervisor ajusta las condiciones de empleo a mi situación personal»). Por otro lado, Gilbert *et al.* (2011a; 2015) a través de un listado de 28 prácticas de RRHH comúnmente delegadas o transferidas a los directivos de línea, evalúa en qué medida los empleados consideran que esas prácticas están siendo implementadas por el directivo de línea, y si están siéndolo, en qué medida consideran que están siendo eficazmente implementadas. A mayor puntuación, mayor es la eficacia de la implementación. Finalmente, Op de Beeck *et al.* (2017) utiliza una escala de autoevaluación (4 ítems), para capturar en qué medida el directivo de línea está desempeñando de forma eficaz las responsabilidades de RRHH encomendadas.

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.8. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en el ajuste entre prácticas
de RRHH deliberadas e implementadas

Autores	Informantes (I) Sistema de RRHH (SR) País Sector	Medición
Gratton y Truss (2003)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Internacional Sector: Multisectorial	Desarrollan una escala de 12 ítems tipo Likert de 5 puntos (totalmente de acuerdo) para medir el nivel de implementación (p. 85). En esta escala preguntan por las prácticas implementadas y por el comportamiento de los directivos. Si la escala tiene una puntuación de 40 puntos o más, entonces hay una fuerte implementación.
Gilbert <i>et al.</i> (2011a)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Bélgica y Luxemburgo Sector: Compañías de servicios internacional	Los empleados reciben una lista de 28 ítems respecto a la implementación de los directivos de línea de las prácticas que son típicamente transferidas. El empleado debe responder con una escala Likert de 5 puntos, siendo 1 (totalmente en desacuerdo). La medida obtenida se divide por el número de prácticas que el empleado considera que son de aplicación al directivo de línea. A mayor número de puntuación, más eficaz.
Chow (2012)	I: Directivos y empleados SR: Sistema de RRHH País: China Sector: Multisectorial	Se evalúa a través de dos ítems. (1) ¿En qué medida tu empresa implementa (la práctica, por ejemplo, reclutamiento)? Las opciones de respuesta son: implementación efectiva; ordinaria o no implementada (2) ¿En qué medida está (la práctica, p. ej. formación) implementada de acuerdo con el plan formal anual? Las respuestas son: implementada eficazmente como se planteaba; de manera ordinaria, no implementada. La media de los ítems forma la medida de implementación.

Tabla 2.8. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en el ajuste entre prácticas de RRHH deliberadas e implementadas (continuación)

Autores	Informantes (I) Sistema de RRHH (SR) País Sector	Medición
Kehoe y Wright (2013)	I: Empleados SR: <i>HPWS</i> País: Internacional Sector: Organizaciones de servicios de comidas	A través de la escala de <i>HPWS</i> de 15 ítems (de Huselid, 1995) capturan las percepciones de los empleados con las prácticas de RRHH. Una media alta en las percepciones de los empleados con las <i>HPWS</i> indica que las <i>HPWS</i> se han implementado de forma amplia y consistente.
Bainbridge (2015)	I: Directivos de RRHH, altos directivos, especialistas de RRHH, directivos de línea. SR: Sistema de RRHH País: Australia Sector: Multisectorial	La eficacia en la gestión de personal, se evaluó preguntando ¿En qué medida se ejecuta eficazmente cada una de estas actividades en su organización? en relación con 8 prácticas de RRHH. Las respuestas eran de 1: muy ineficazmente a 5: muy eficazmente.
Gilbert <i>et al.</i> (2015)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Bélgica y Luxemburgo Sector: Multisectorial	Idéntico a Gilbert <i>et al.</i> (2011a)
Arthur <i>et al.</i> (2016)	I: Empleados SR: <i>HPWS</i> País: Estados Unidos Sector: Hoteles	Capturan las percepciones de los empleados con las <i>HPWS</i> , lo cual indicaría que se percibe lo deliberado, utilizan una escala con dos factores. El primero (9 ítems), pregunta si están de acuerdo con que el hotel les está proporcionando seguridad en el trabajo, retroalimentación, etc. El segundo, (6 ítems) en qué medida tienen participación en la toma de decisiones y se les motiva a ello.

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.8. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en el ajuste entre prácticas
de RRHH deliberadas e implementadas (continuación)

Autores	Informantes (I) Sistema de RRHH (SR) País Sector	Medición
<p>Ahlvik <i>et al.</i> (2016)</p>	<p>I: Directivos de RRHH y directivos corporativos SR: Sistema de RRHH País: Países nórdicos Sector: Multisectorial</p>	<p>Miden el alineamiento entre intenciones e implementadas preguntando al directivo corporativo y al directivo de RRHH de la filial con las mismas 4 prácticas. La pregunta para capturar las prácticas implementadas: ¿En qué medida percibes que las prácticas actuales (p. ej. formación) de GRH son similares a las que se utilizan en la sede central? El directivo debe responder con una escala de 7 puntos de muy diferente a muy similar. Para capturar las intenciones se pregunta: ¿Cómo de similar dirías que son las prácticas de RRHH implementadas en la filial [p. ej. formación] en comparación con las utilizadas en la sede central? Para calcular el alineamiento se utiliza la distancia euclidiana entre las respuestas intenciones y percibidas. Esto se calcula con la raíz cuadrada de la suma de las diferencias al cuadrado para cada par de prácticas. Se convierte en una puntuación de acuerdo, para cada par, sustrayendo su puntuación de desacuerdo de la mayor puntuación de desacuerdo de la muestra (Joshi <i>et al.</i>, 2003).</p>
<p>Op de Beeck <i>et al.</i> (2017)</p>	<p>I: Directivos de línea SR: Sistema de RRHH País: Bélgica Sector: Administración pública</p>	<p>La eficacia se obtiene mediante autoevaluación. Utilizan una escala de 4 ítems utilizada por Vandenabeele (2009) y la adaptan al contexto. Por ejemplo, pienso que estoy ejecutando bien mis responsabilidades de RRHH.</p>

Tabla 2.8. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en el ajuste entre prácticas de RRHH deliberadas e implementadas (continuación)

Autores	Informantes (I) Sistema de RRHH (SR) País Sector	Medición
Bos-Nehles y Meijerink (2018)	I: Empleados SR: Prácticas de alto compromiso País: Países Bajos Sector: Manufactura	Utilizan las escalas de Liao <i>et al.</i> (2009) y Takeuchi <i>et al.</i> (2007) para capturar las percepciones de los empleados de la presencia de las prácticas de RRHH.
Knies <i>et al.</i> (2018)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Países Bajos Sector: Atención a personas de edad avanzada (médico y no médico)	Estos autores miden dos dimensiones en la implementación de la gestión de personal por parte de los directivos de línea. Por un lado, la aplicación de prácticas generales, que lo hacen a través de preguntarlo a los empleados (7 ítems), en qué medida consideran que se sienten apoyados por las prácticas que están siendo aplicadas. Por otro lado, la implementación de acuerdos específicos.
Pak y Kim (2018)	I: Empleados SR: HPWS País: Corea del Sur Sector: Gran empresa (n.s)	A través de la escala de Sun <i>et al.</i> (2007) y otras como Takeuchi <i>et al.</i> (2007) construyen un cuestionario de 15 ítems, para capturar las percepciones de los empleados con las HPWS, en representar la intensidad de la implementación, y, por tanto, en qué medida las HPWS están implementadas según lo planteado.

Fuente: elaboración propia

2.4.3. Perspectiva basada en el consenso de RRHH

2.4.3.1. Descripción y bases teóricas

Descripción del enfoque. Bajo esta perspectiva se agrupan las aportaciones que consideran la implementación de GRH es eficaz cuando se logra el consenso (o acuerdo) entre miembros organizativos sobre las prácticas de RRHH implementadas (p. ej. Liao *et al.*, 2009; Wang y Xu, 2017; Dello Russo *et al.*, 2018). 20 artículos adoptan este enfoque (ver Tabla 2.9.). Los artículos se dividen en dos grupos que difieren entre qué actores se debe generar el consenso. El primero (en el que se incluyen seis artículos) considera que hay eficacia de la implementación cuando hay un consenso entre las percepciones de los empleados con las prácticas de RRHH (dentro del propio grupo de empleados) (p. ej. Wang y Xu, 2017). En cambio, un segundo grupo de 14 trabajos extienden el consenso no sólo entre empleados, sino también entre diferentes actores organizativos como directivos de línea y/o directivos de RRHH. Para estos autores, la eficacia se define como una visión compartida de las prácticas de RRHH implementadas entre diferentes actores organizativos (entre grupos) (p. ej. Liao *et al.*, 2009; Aryee *et al.*, 2012; Den Hartog *et al.*, 2013).

Bases teóricas. Este enfoque está vinculado con la literatura de consenso estratégico (Porck *et al.*, 2020), la cual afirma que un entendimiento compartido entre los miembros organizativos sobre las prioridades estratégicas es esencial para el éxito de la estrategia. El consenso estratégico permite a los actores implicados en la implementación de la estrategia actuar de forma consistente con las acciones de otros miembros organizativos y consistente con la estrategia organizacional (Kellermanns *et al.*, 2005; Walter *et al.*, 2013). De lo contrario, diferencias en los miembros del equipo sobre lo que necesita llevarse a cabo o sobre las prioridades estratégicas impedirán el éxito estratégico.

a) *Consenso entre empleados.* La idea de consenso se traslada a la literatura de GRH. Este conjunto de autores entiende que el consenso (o fuerza del clima de RRHH) es entendido como «las percepciones e interpretaciones que comparten los empleados sobre el significado de los principios, políticas, programas y prácticas de RRHH de la empresa» (Arthur y Boyles, 2007, p.80). Puesto que la meta es desarrollar actitudes y comportamientos en los empleados en sintonía con la estrategia de RRHH, la organización debe lograr un alto grado de consenso (Sanders *et al.*, 2008; Lewicka y Krot, 2015). De forma contraria, si el clima de RRHH no es compartido, las reacciones de los empleados pueden no ser las deseadas y, por tanto, podría perjudicar la efectividad de la estrategia de RRHH. Los artículos representativos en este enfoque son Wang y Xu (2017, p.525), que considera que el consenso de los empleados sobre las prácticas de RRHH «refleja en qué medida las prácticas de RRHH están diseñadas e implementadas de forma efectiva», y también Dello Russo *et al.* (2018, p.291) quienes afirman que «variabilidad colectiva entre empleados sobre sus percepciones de las prácticas de RRHH refleja la inconsistencia de la implementación» (p.291).

b) *Consenso entre actores organizativos.* En el segundo grupo de artículos, el consenso (también denominado como alineamiento o acuerdo) se entiende desde una perspectiva multiactor. Es decir, dos o más actores organizativos comparten percepciones respecto a las prácticas de RRHH, y entienden que esta es una precondition para que se desarrollen de forma correcta las actitudes y comportamientos de los empleados (Ang *et al.*, 2013). No obstante, los actores que se tienen en cuenta a la hora de determinar el consenso varían entre estudios. La lógica subyacente en estos trabajos es que la eficacia de la implementación puede verse afectada negativamente cuando exista una discrepancia en las percepciones sobre el número y calidad de prácticas implementadas entre los directivos (p. ej. entre directores de RRHH y directivos de línea) y los empleados, ya que los directivos son los principales responsables de ponerlas en práctica y comunicarlas (Ruël y Gbur, 2017; Kim *et al.*, 2018), y los empleados el público

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

objetivo de las mismas (Liao *et al.*, 2009; Aryee *et al.*, 2012; Zhu *et al.*, 2013; Vermeeren, 2014).

Estas discrepancias entre actores, incluso habiendo un consenso entre empleados, puede afectar de forma adversa a la gestión de RRHH (Den Hartog *et al.*, 2013). Por ejemplo, los directivos de línea pueden informar de la existencia de prácticas basadas en la solución de conflictos de trabajo (p. ej. flexibilidad temporal, semanas de trabajo comprimidas, teletrabajo...) y enfocadas a incrementar el compromiso de los empleados, la salud y el bienestar. No obstante, como consecuencia de diferencias demográficas entre empleados y directivos de línea, la percepción general de los segundos sobre las prácticas de RRHH implementadas puede diferir, especialmente por falta de confianza y creencia sobre la información que desde los directivos de línea obtienen de las prácticas (Jiang *et al.*, 2017).

Esta situación puede dificultar el logro de los objetivos previstos (bienestar, compromiso, etc.) y que se cuestione futuras inversiones en apoyo de tales prácticas en la organización (Arthur y Boyles, 2007). Por tanto, bajo el planteamiento de este segundo grupo de trabajos, para ser eficaz, la implementación requiere que los actores participantes en el proceso de implementación (directivos y empleados) tengan una visión compartida de las prácticas (Nguyen y Teo, 2018).

Tabla 2.9. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en el consenso de RRHH

Autores	Definiciones
Sanders <i>et al.</i> (2008)	«En estas situaciones (un clima de RRHH fuerte), las expectativas son altas y están bien definidas, eso significa que para todos los empleados se sabe que normas, actitudes y comportamientos son importantes. En una situación fuerte, la variabilidad entre las percepciones de los empleados es pequeña y plasmará un contexto común deseado» (p. 414)

Tabla 2.9. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en el consenso de RRHH
(continuación)

Autores	Definiciones
Liao <i>et al.</i> (2009)	«(...) hay una desconexión entre lo que la dirección dice que está implementando y lo que los empleados indican en base a su experiencia (...)» (p.384)
Runhaar (2012)	«Examinamos el <i>gap</i> de implementación desde una perspectiva discursiva, y investigando hasta qué punto el <i>gap</i> de implementación puede explicarse por las diferencias en los discursos sobre la política de RRHH de los actores involucrados en su implementación» (p.611)
Aryee <i>et al.</i> (2012)	«(...)Esto implica una desconexión potencial entre el uso de las <i>HPWS</i> y la experiencia real de los empleados con las <i>HPWS</i> . Consecuentemente, la experiencia con las <i>HPWS</i> puede constituir un camino a través del cual el uso de las <i>HPWS</i> influya sobre reacciones actitudes y comportamentales de los empleados» (p. 290)
Zhu <i>et al.</i> (2013)	«Se ha observado que a menudo existe una discrepancia entre las prácticas de RRHH deliberadas y las implementadas, y también entre los directores y los empleados (normalmente refiriéndose a los trabajadores de planta) con respecto a su conocimiento y experiencia de las prácticas de RRHH deliberadas o implementadas (...)» (p.242)
Den Hartog <i>et al.</i> (2013)	«Los directivos de línea con una clara, informativa y útil comunicación son una herramienta crucial para una implementación eficaz de la GRH (...). Solo cuando la comunicación es de alta calidad el directivo de línea puede traducir su interpretación de la GRH a las percepciones de los empleados» (p. 1661)
Ang <i>et al.</i> (2013)	«Los hallazgos refuerzan la importancia de que los jefes de línea gestionen eficazmente y de cerca la implementación de las <i>HPWS</i> (p. 3108) (...) Argumentamos que un acuerdo entre grupos respecto a las prácticas de RRHH implementadas por el directivo de línea y sus subordinados es una precondition para que los empleados desarrollen actitudes y comportamientos deseados» (p. 3090)

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.9. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en el consenso de RRHH
(continuación)

Autores	Definiciones
Vermeeren (2014)	«Existe una amplia variación en la implementación de la GRH y entre las percepciones de la GRH entre grupos (directivos de línea y empleados) y dentro del grupo (entre los empleados) (...)» (p.3054).
Lewicka y Krot (2015)	«El clima de RRHH tienen que ver sobre cómo los empleados comparten visiones y creencias sobre prácticas, políticas... todo lo que es deseado y recompensado por la organización. En otras palabras, uno puede decir que el clima de RRHH es la percepción que tienen los empleados del mensaje del sistema de RRHH» (p.1460)
Elorza <i>et al.</i> (2016)	«Argumentamos que la visión de los directivos de las HPWS representa el sistema de RRHH que está implementado para un grupo particular de empleados y en cierta manera refleja el entorno objetivo en el que operan (...) las prácticas implementadas llevan el mensaje a los empleados sobre los comportamientos que son esperados y recompensados por la organización» (p.124)
Kellner (2017)	«Una fuerte alineación indica que todas o la mayoría de las políticas, prácticas y procesos de RRHH son consideradas como centrales o como periféricas simultáneamente por el franquiciado y los franquiciados, lo que indica un fuerte acuerdo sobre lo que debe ser estandarizado y adaptado» (p. 554).
Wang y Xu (2017)	«El consenso en las percepciones de los empleados sobre las HPWS refleja el proceso de las prácticas de RRHH, es decir, el grado mediante el cual las prácticas de RRHH están diseñadas e implementadas de forma eficaz» (p. 525)
Ruël y Gbur (2017)	«El éxito de la implementación de los sistemas de RRHH requiere la distribución inequívoca de los mensajes en toda la organización y en sus diferentes grupos sociales» (p.558)
Jiang <i>et al.</i> (2017)	«Dada la importancia de las percepciones compartidas de los empleados sobre las prácticas de RRHH es urgente entender cuando los empleados es más probable que interpreten de forma similar las prácticas de RRHH entre ellos y con otros actores organizativos» (p. 71)

Tabla 2.9. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en el consenso de RRHH
(continuación)

Autores	Definiciones
Li y Frenkel (2017)	«Nosotros destacamos las fuentes de variación entre las percepciones de los supervisores y las experiencias de los empleados con las prácticas de RRHH» (p.2377).
Dello Russo <i>et al.</i> (2018)	«La variabilidad entre los empleados de un mismo colectivo en cuanto a su percepción de las prácticas de RRHH habla de la (in)consistencia de la implementación de RRHH, que es atribuible a la falta de una o más de las características que definen la fortaleza del sistema» (p. 291)
Kim <i>et al.</i> (2018)	«Un vínculo sólido entre los profesionales de RRHH y los gerentes de línea es indispensable para la implementación exitosa de las políticas de GRH. La investigación sugiere que las relaciones positivas, de confianza y de cooperación entre los profesionales de RRHH y los gerentes de línea podrían generar un fuerte clima de GRH» (p.1219)
Nguyen y Teo (2018)	«La implementación de un sistema de GRH probablemente no tendrá éxito a menos que exista una percepción compartida entre los directivos y los directores de recursos humanos a la hora de transmitir las prácticas de recursos humanos a los empleados. Un sistema de GRH fuerte implica una interpretación similar sobre el sistema de GRH entre los componentes de la organización» (p.1044)
Zhang <i>et al.</i> (2019)	«(...) las HPWS implementadas por la organización pueden tener consecuencias deseables sobre las actitudes y comportamientos de los empleados solo cuando estas prácticas sean percibidas y experimentadas por los empleados de acuerdo con la intención organizativa (p.813). (...) Este trabajo contribuye en el debate sobre el desajuste de las prácticas de RRHH percibidas por los directivos de línea y los subordinados» (p.821)
Weller <i>et al.</i> (2020)	«El consenso con las HPWS por parte de los empleados indica que la brecha entre la formulación-implementación o la intención-realización es mínima o estrecha» (p.1470).

Fuente: Elaboración propia

2.4.3.2. Medición

14 de los 20 estudios miden la eficacia de la implementación de GRH (ver Tabla 2.10. para una relación completa de las medidas utilizadas por cada referencia). A continuación, se detallan las principales similitudes y diferencias entre los distintos métodos de medición.

a) Medición del consenso entre empleados. En términos de medición del consenso dentro del grupo de empleados, la mayoría de los artículos utilizan la desviación estándar entre las percepciones de las prácticas de RRHH de los empleados multiplicada por -1 (Sanders *et al.*, 2008; Wang y Xu, 2017; Dello Russo *et al.*, 2018; Weller *et al.*, 2019). Como medida de consenso, Jiang *et al.* (2017) utiliza como variables moderadoras características demográficas como el grado de similitud del empleado con el resto de compañeros en relación a la edad, el género, nivel educativo y tiempo en la empresa. Posteriormente, analizan en qué medida hay una relación positiva entre las percepciones del grupo de empleados sobre las prácticas de RRHH y las percepciones individuales de los empleados utilizando el cambio en el coeficiente de regresión obtenido mediante la regresión jerárquica (*Hierarchical linear modeling, HLM*). Esta relación, moderada por el grado de similitud entre empleados en cuestiones demográficas, respondería a la idea de la coexistencia en una organización de diferentes sistemas de RRHH, cada uno dirigido a un tipo de empleado o con características demográficas distintas. Finalmente, Lewicka y Krot (2015), consideran que existe un alto clima del sistema de RRHH cuando los empleados comparten valoraciones elevadas sobre las prácticas de RRHH implementadas y sobre el proceso de RRHH. La idea subyacente es que, valoraciones medias altas es indicativo de la existencia de un alto consenso sobre el sistema de RRHH entre los empleados.

b) Medición del consenso entre diferentes actores. Aquellos estudios cuyo objetivo es el de medir el consenso (o acuerdo) entre los directivos de línea y los

empleados sobre las percepciones que tienen de las prácticas de RRHH implementadas optan por utilizar el coeficiente de regresión, ya sea obtenido mediante *HLM* o *SEM (Structural equation modelling)*, siendo las percepciones de los directivos la variable independiente y las percepciones de los empleados la variable dependiente. Un coeficiente de regresión positivo y significativo es indicativo de la existencia de una influencia de la visión directiva de las prácticas de RRHH sobre la visión de los empleados. De tal forma que, un fuerte coeficiente de regresión indica un mayor acuerdo entre ambos grupos de actores (p. ej. Ang *et al.*, 2013; Den Hartog *et al.*, 2013; Zhang *et al.*, 2019). Por otro lado, Zhu *et al.* (2013) y Li y Frenkel (2017) evalúan el consenso en términos de la existencia de diferencias significativas entre directivos y empleados en las percepciones sobre las prácticas de RRHH implementadas. Para ello, utilizan pruebas *T* de *Student* para muestras independientes para contrastar la existencia de diferencias entre directivos y empleados a la hora de percibir las prácticas implementadas. La existencia de diferencias significativas indica que hay una falta de consenso, y por tanto la implementación es ineficaz.

c) *Escalas de medida para capturar las percepciones de las prácticas de RRHH implementadas.* Cuando el objetivo es analizar el consenso entre actores organizativos, se utilizan (para ambos) la misma escala de medida de prácticas de RRHH, si bien lo mismos ítems son adaptados al tipo de informante. Por tanto, el directivo de línea normalmente responde cuestiones como «En esta unidad, los empleados pueden participar a través de asambleas de trabajo» y los empleados responden cuestiones como: «Puedo participar a través de asambleas de trabajo» (p. ej. Vermeeren, 2014; Elorza *et al.*, 2016). Por otro lado, observamos heterogeneidad en cuanto a las escalas por parte de los autores, independientemente del sistema de RRHH es *HPWS*.

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.10. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en el consenso de RRHH

Autores	Informantes (I) Sistema de RRHH (SR) País Sector	Medición
Sanders <i>et al.</i> (2008)	I: Empleados SR: Prácticas de alto compromiso País: Países bajos Sector: Hospitales	Para medir la fuerza del clima como el nivel de variabilidad dentro del departamento utilizan el signo invertido de la desviación estándar de las percepciones de los empleados con la escala de prácticas de RRHH de alto compromiso de 10 ítems de Dorenbosch <i>et al.</i> (2006). Medida que sigue al trabajo de Schneider <i>et al.</i> (2002)
Liao <i>et al.</i> (2009)	I: Directivos de línea y empleados SR: HPWS País: Japón: Sector: Banca	Conceptualizan las <i>HPWS</i> percibidas por los directivos para que se correspondan con las <i>HPWS</i> percibidas por los empleados. Los directivos indican en qué medida ofrecen estas prácticas a los empleados, los empleados en qué medida las experimentan. Para calcular la divergencia, primero, llevan a cabo una comparación de medias. Por otro lado, una correlación entre las percepciones de los directivos y la media de las percepciones de los empleados a nivel de grupo.
Zhu <i>et al.</i> (2013)	I: Directivos de línea y empleados SR: Sistema de RRHH País: China Sector: Multisectorial	Se diseñan 3 cuestionarios dirigidos a directivos como a empleados, de 27 ítems cada uno y que tratan de capturar el conocimiento que tienen con la política de RRHH, las prácticas implementadas y la eficacia de la estrategia. En el caso de las prácticas implementadas, cada informante tenía que valorar en qué medida conocían cuál era la implementación de la práctica, siendo 5, (conozco muy bien la implementación de la práctica). Realizando pruebas <i>t</i> de muestras independientes, valoraban si había diferencias significativas entre las valoraciones de los directivos y de los empleados.

Tabla 2.10. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en el consenso de RRHH
(continuación)

Autores	Informantes (I) Sistema de RRHH (SR) País Sector	Medición
Den Hartog <i>et al.</i> (2013)	I: Directivos de línea y empleados SR: Sistema de RRHH País: Países bajos Sector: Hostelería	Se diseñan 2 cuestionarios similares (adaptados para el informante, p. ej. el directivo valora en qué medidas las prácticas se ofrecen, y los empleados en qué medida las experimentan) de 10 ítems (escala propia) sobre las prácticas de RRHH implementadas. Estos se dirigen tanto al directivo como a los empleados. Utilizan la estructura multinivel de los datos y aplicando SEM observa la correlación entre las percepciones de los directivos a nivel grupal, y las percepciones de los empleados a nivel individual.
Ang <i>et al.</i> (2013)	I: Directivos de línea y empleados SR: HPWS País: Reino Unido Sector: Sanitario	Se diseñan 2 cuestionarios idénticos para ambos actores con el fin de capturar las HPWS (ítems que provienen de varias escalas, (p. ej. Zacharatos <i>et al.</i> , 2005), siguiendo a Liao <i>et al.</i> (2009). Para analizar el efecto o relación entre la percepción de los directivos y los empleados sobre las HPWS realizan una regresión lineal.
Vermeeren (2014)	I: Directivos de línea y empleados SR: HPWS(AMO) País: Países bajos Sector: Administración pública	Se diseñaron dos cuestionarios idénticos para directivos de línea y empleados sobre las HPWS implementadas (ítems de la escala que provienen de varios estudios, (p. ej. Huselid, 1995), con un total de 32 ítems cada cuestionario. Utilizando un modelo 2-1 (multinivel), analizan con SEM la asociación entre las prácticas percibidas por el directivo de línea y las percibidas por el empleado.

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.10. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en el consenso de RRHH
(continuación)

Autores	Informantes (I) Sistema de RRHH (SR) País Sector	Medición
Lewicka y Krot (2015)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Polonia Sector: Multisectorial	El clima compartido se obtiene como el nivel de puntuación media de los empleados respecto a 3 ítems sobre el proceso de RRHH (desarrollado a partir de Schneider <i>et al.</i> , 2002 y Bowen y Ostroff, 2004) (p. ej. todo el mundo en la empresa está familiarizado con las prácticas de RRHH) y 4 ítems sobre las prácticas de RRHH (desarrollado a partir de varios trabajos, p. ej. Delery y Doty, 1996) (p. ej. En mi empresa, se realizan muchos esfuerzos por atraer a los mejores del mercado). Si hay una media de puntuación muy elevada, quiere decir que hay un consenso.
Elorza <i>et al.</i> (2016)	I: Directivos de línea y empleados SR: HPWS(AMO) País: España Sector: Manufactura	Se utilizan los mismos ítems para evaluar las percepciones de los directivos y de los empleados respecto a las HPWS implementadas (cuestionario PIRK, Vandenberg <i>et al.</i> , 1999). A través de una estructura multinivel de los datos, y utilizando SEM, se analiza el coeficiente de regresión (a mayor, más ajuste).
Li y Frenkel (2017)	I: Supervisores y empleados SR: Sistema de RRHH País: China Sector: Hoteles	17 ítems para evaluar en qué medidas las HPWS (escala de Sun <i>et al.</i> , 2007) están siendo implementadas. A través de pruebas de muestras paralelas, analizan diferencias en las medias de percepción entre supervisores y empleados. También a través de HLM (<i>Hierarchical linear modeling</i>) observan el coeficiente de correlación entre ambos.

Tabla 2.10. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en el consenso de RRHH
(continuación)

Autores	Informantes (I) Sistema de RRHH (SR) País Sector	Medición
Jiang <i>et al.</i> (2017)	I: Empleados, directivos de línea SR: HPWS(AMO) País: China Sector: Seguros	Los empleados evalúan las HPWS implementadas de 13 ítems. Se realiza un índice de las valoraciones de los empleados para representar las prácticas percibidas por el empleado. La media de la puntuación de todos los empleados representa las prácticas percibidas por los compañeros. Posteriormente, a través de HLM se analizan la relación entre las percepciones de los compañeros y del individuo teniendo en cuenta las diferencias demográficas (edad, año, nivel educativo, experiencia) y se observan que, en aquellos casos donde hay más similitud en estas características, las percepciones eran más positivas. Se realiza el mismo análisis, pero en vez de con las percepciones de los compañeros, con las de los directivos sobre las prácticas de RRHH.
Wang y Xu (2017)	I: Empleados SR: HPWS orientadas al servicio País: China Sector: Banca	Evalúan el consenso de las HPWS (escala de (Chuang y Liao, 2010) percibidas basado en la desviación estándar del grupo. Siguiendo a Dello Russo <i>et al.</i> (2018) y a Schneider <i>et al.</i> (2002), puesto que el valor de la desviación estándar representa mayor variabilidad, estos valores se multiplicaron por -1, de tal modo que altos valores representan grandes niveles de consenso.
Dello Russo <i>et al.</i> (2018)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Italia Sector: Salud	Se operacionaliza (lo llama fuerza del sistema); como la desviación estándar de las percepciones individuales de las prácticas de RRHH (escala de Takeuchi y Takeuchi, 2013) dentro del departamento. Luego lo multiplica por -1, igual que se ha representado en Wang y Xu (2017)

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.10. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en el consenso de RRHH
(continuación)

Autores	Informantes (I) Sistema de RRHH (SR) País Sector	Medición
Zhang <i>et al.</i> (2019)	I: Directivos de línea y empleados SR: HPWS País: China Sector: Diseño y desarrollo de software	Utilizan 10 ítems de <i>HPWS</i> (escala de Xiao y Tsui, 2007) para evaluar la percepción de los directivos sobre las prácticas implementadas y la experiencia de los empleados con ellas a través de dos cuestionarios similares. Desde un enfoque multinivel, a través de <i>HLM</i> observan el coeficiente de correlación.
Weller <i>et al.</i> (2020)	I: Empleados SR: HPWS País: Alemania Sector: Comercios minoristas	Utilizan la desviación estándar como medida de consenso de <i>HPWS</i> (escala no disponible en el trabajo) en las percepciones de los empleados. Multiplican, posteriormente, por -1, de modo que altos valores representan un mayor consenso.

Fuente: elaboración propia

2.4.4. Perspectiva basada en las actitudes y comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH

2.4.4.1. Descripción y bases teóricas

Descripción del enfoque. Los 24 artículos incluidos en este cuarto enfoque (ver Tabla 2.11.) consideran que la implementación del sistema de RRHH es eficaz cuando los actores clave en el proceso muestran actitudes y comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH, como son la satisfacción, el compromiso, la aceptación y un uso habilidoso y/o rutinario (Bondarouk *et al.*, 2016; Trullen y

Valverde, 2017; Mirfakhar *et al.*, 2018). Los trabajos clasificados dentro de este enfoque reciben influencias de la literatura de la implementación de la innovación (Klein y Sorra, 1996) y de la teoría institucional (Kostova y Roth, 2002).

Bases teóricas. Primero, desde la teoría de la innovación (Klein y Sorra, 1996), la implementación de una innovación organizativa es entendida como «el periodo de transición durante el cual los miembros organizativos clave idealmente se convierten en miembros hábiles, comprometidos y consistentes con el uso de la innovación» (p.1057). Consecuentemente, la implementación eficaz se alcanza, a un nivel organizativo, mediante el uso consistente y de calidad de la innovación por todos los miembros implicados. En otras palabras, todos los miembros implicados usan frecuentemente y con entusiasmo la innovación como se esperaba formalmente en su diseño (Klein *et al.*, 2001). La lógica subyacente es que los beneficios potenciales de la innovación dependen del uso coordinado e integrado de la innovación por los miembros.

Desde la teoría institucional, Kostova y Roth (2002, p. 216) defienden que «una práctica organizativa se define como el uso rutinario que una organización hace del conocimiento para llevar a cabo una función concreta que ha evolucionado a lo largo del tiempo bajo la influencia de la historia, las personas, los intereses y las acciones de la organización». Por tanto, la adopción de una práctica se conceptualiza en dos dimensiones (la implementación y la internalización). La implementación se expresa en los comportamientos y objetivos que la acción requiere para su práctica. La internalización es el estado en que los empleados destinatarios de la práctica ven la práctica como valiosas para la unidad y se comprometen en su uso. Ambas dimensiones reflejan un nivel general, o «profundidad» de la adopción de una práctica (Kostova y Roth, 202, p.217).

a) *Actitudes positivas hacia las prácticas de RRHH implementadas.* Mayoritariamente, los trabajos incluidos en este enfoque entienden que la implementación es eficaz si los actores organizativos implicados en la práctica:

a) muestran un compromiso con la práctica (p. ej. Björkman y Lervick, 2007; Bondarouk *et al.*, 2016; Trullen y Valverde, 2017); b) perciben las prácticas como valiosas, útiles o eficaces (p. ej. Björkman y Lervick, 2007; Perry y Kulik, 2008; Klaas *et al.*, 2012); c) muestran una satisfacción hacia las prácticas de RRHH (p. ej. Kinnie *et al.*, 2005; Purcell y Hutchinson, 2007; Katou, 2015; Van Waeyenberg y Decramer, 2018); y d) muestran una aceptación de las prácticas (p. ej. Stirpe *et al.*, 2015; Bondarouk *et al.*, 2017).

b) *Comportamientos positivos hacia las prácticas de RRHH implementadas.* También es frecuente que los trabajos incluidos en este enfoque, además de señalar ciertas actitudes hacia el sistema de prácticas de RRHH, consideren que, para que la práctica sea eficazmente implementada, los actores exhiban ciertos comportamientos vinculados con el uso de las mismas, en especial un manejo «hábil», «coherente», «apropiado», «consistente» y «rutinario» (p. ej. Bondarouk y Brewster, 2016; Bondarouk *et al.*, 2017; van Mierlo *et al.*, 2018; Mirfakhar *et al.*, 2018; Ybema, 2020).

c) *Actores organizativos.* No obstante, de lo anterior, encontramos que existe cierta heterogeneidad respecto a quienes son los actores organizativos que deben mostrar tales actitudes y comportamientos positivos hacia las prácticas de RRHH. En concreto, encontramos, por un lado, trabajos que se centran exclusivamente en los empleados puesto que son los destinatarios de las prácticas de RRHH (p. ej. Kinnie *et al.*, 2005; Stirpe *et al.*, 2015; Katou, 2015; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Por otro lado, otro conjunto de trabajos incluye a cualquier miembro que tenga un papel en el proceso de implementación como directivos de línea o profesionales de RRHH (p. ej. Trullen y Valverde, 2017; Mirfakhar *et al.*, 2018; Trullen *et al.*, 2020). Este grupo de trabajos argumenta que las estrategias de RRHH se llevan a cabo a través de las acciones de múltiples actores, y, por tanto, la *rutinización* de las mismas es una cuestión que necesita el compromiso de todos aquellos actores que tengan vinculación.

d) *Satisfacción de los empleados con la implementación de las prácticas de RRHH por parte del directivo de línea.* Finalmente, destacamos un conjunto de trabajos que entienden que la eficacia de la implementación se refleja cuando los empleados están satisfechos con las prácticas de RRHH implementadas, aunque ponen el foco exclusivamente en el directivo de línea (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2013; Fu *et al.*, 2020). A diferencia de los trabajos que se centran en la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH (p. ej. Kinnie *et al.*, 2005), en este grupo, la satisfacción evaluada se limita a las responsabilidades del directivo de línea dentro del proceso de implementación.

Tabla 2.11. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en las actitudes y comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH

Autores	Definiciones
Kinnie <i>et al.</i> (2005)	«Los directivos deben preocuparse no sólo por el diseño de estas políticas, sino también por la forma en que se aplican para satisfacer (satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH) las necesidades de los distintos grupos de empleados» (p.23)
Purcell y Hutchinson (2007)	«Las prácticas implementadas es un constructo que representa las prácticas de RRHH implementadas y el estilo de comportamiento de liderazgo llevado a cabo en el proceso. Son estas prácticas y la forma de ser implementadas lo que los empleados perciben y, por tanto, reaccionan. Las prácticas reales son juzgadas por los empleados en términos de utilidad o satisfacción para con ellos» (p.7)
Björkman y Lervick (2007)	«La transferencia exitosa no sólo consiste en que los destinatarios repliquen las actividades objetivamente observables (es decir, implementación), sino que también es una cuestión de hasta qué punto los destinatarios atribuyen un significado a la práctica y hasta qué punto consideran que la práctica es valiosa para el grupo y se comprometen con ella» (p.322)

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.11. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en las actitudes y
comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH (continuación)

Autores	Definiciones
Smale (2008)	«El éxito de la implementación global de la GRH podría referirse no sólo al grado de parecido con la GRH de la empresa matriz, sino también a la implementación e interiorización de la GRH de la empresa matriz en las filiales» (p.156)
Perry y Kulik (2008)	«A los encuestados del presente estudio no se les pidió que evaluaran la eficacia de la función de RRHH per se, sino que indican el grado de eficacia con el que se llevaban a cabo las actividades de gestión de personas en sus organizaciones en general» (p. 270)
Björkman <i>et al.</i> (2011)	«Institucionalización de una práctica de RRHH: la medida en que los empleados destinatarios han implementado e interiorizado la práctica. Aunque la implementación se refiere a la adopción de las normas formales, la interiorización significa darle sentido y valor a la práctica en cuestión, es decir, en qué medida los individuos ven la práctica como valiosa y se comprometen con ella» (p.1655)
Klaas <i>et al.</i> (2012)	«Nuestro interés se centra en la percepción de la eficacia de los RRHH como resultado más próximo de la implementación de las HPWS» (p. 490)
Bos- Nehles <i>et al.</i> (2013)	«El desempeño se define como la eficacia de los gerentes de línea en la implementación de las prácticas de GRH sobre el terreno, y se mide en términos de la satisfacción de los empleados con respecto a esta implementación» (p. 603)
Stirpe <i>et al.</i> (2013)	«(...) si las prácticas de RRHH no van acompañadas de actitudes favorables por parte de los empleados, es muy probable que no consigan los resultados deseados» (p.3794)
Burbach y Royle (2014)	«La implementación de la GRH electrónica en las filiales de grandes multinacionales puede ser considerada como exitosa únicamente si las prácticas de RRHH electrónica que deben ser implementadas están totalmente integradas con las estrategias organizativas y de las filiales y sus rutinas existentes, costumbres y prácticas» (p.369)

Tabla 2.11. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en las actitudes y comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH (continuación)

Autores	Definiciones
Katou (2015)	«El constructo de las prácticas de RRHH experimentadas (es decir, el clima de RRHH) hace referencia a la satisfacción de los empleados con las prácticas implementadas» (p. 1020)
Stirpe <i>et al.</i> (2015)	«(...) no importa cómo de bien están diseñadas tales prácticas o cómo de bien estas aborden las necesidades de la organización y de los empleados (...) si no son aceptadas por aquellos que deben utilizarlas» (p. 334)
Bondarouk y Brewster (2016)	«El principal indicador del éxito de la implementación de la e-GRH es el manejo hábil y coherente de la aplicación por parte de los empleados a los que va dirigido» (p.2664)
Bondarouk <i>et al.</i> (2016)	«La definición de implementación eficaz de la GRH varía de artículo en artículo. Las definiciones mas comunes son (1) (...); o cuando la implementación eficaz de la GRH es el logro de resultados deseados en los empleados, como el compromiso o la satisfacción de los empleados con las prácticas» (p. 907)
Shantz <i>et al.</i> (2016)	«(...)se examinan las evaluaciones de los empleados de las prácticas de RRHH en vez de una descripción de las prácticas (...) la eficacia percibida de las prácticas de RRHH constituye una mejor medida de las prácticas de RRHH comparada con la medida de las prácticas percibidas» (p. 277)
Bondarouk <i>et al.</i> (2017)	«Definimos la adopción de la e-HRM como el proceso estratégico y de transferencia entre un sistema de e-HRM antiguo (o inexistente) y un sistema de e-HRM específico, y su aceptación por parte de los usuarios, es decir, estar convencidos de su valor y estar formados en un uso efectivo del mismo» (p. 104)
Trullen y Valverde (2017)	«La implementación de la GRH puede entenderse como un proceso no lineal que empieza con el diseño de una nueva política y/o práctica, e idealmente evoluciona hacia un uso comprometido por parte de los empleados, directivos y profesionales de RRHH. Una práctica de RRHH está efectivamente implementada cuando se logra, precisamente, ese uso comprometido» (p. 539)

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.11. Definiciones propuestas desde el enfoque basado en las actitudes y
comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH (continuación)

Autores	Definiciones
van Mierlo <i>et al.</i> (2018)	«Definimos la implementación de la GRH como el proceso de conseguir que los empleados destinatarios utilicen de forma adecuada, comprometida y hábil una práctica de RRHH, alineada con la estrategia corporativa» (p. 3030)
Mirfakhar <i>et al.</i> (2018)	«(...) (la implementación) para que se ejecute de manera efectiva, es decir, con los miembros involucrados utilizando la política de manera apropiada, comprometida y consistentemente» (p.3003)
Van Waeyenberg y Decramer (2018)*	«La investigación con frecuencia concluye que las prácticas de RRHH están implementadas de forma eficaz cuando los empleados reaccionan favorablemente, como la satisfacción con las prácticas de RRHH» (p. 3095)
Gao y Haworth (2019)	«Percepción de la calidad de la implementación: empleados perciben que las prácticas de RRHH son entendibles y útiles» (p.3088)
Ybema (2020)	«Examinamos hasta qué punto los empleados utilizan realmente las prácticas implementadas, ya que las prácticas de RRHH previstas o implementadas pueden pasar a menudo desapercibidas o no ser utilizadas» (p.890)
Sheehan <i>et al.</i> (2020)	«Investigamos el rol mediador de la eficacia de la implementación percibida por los empleados sobre la práctica contra el acoso laboral» (p.1)
Trullen <i>et al.</i> (2020)	«Podemos decir que la eficacia de la implementación de la GRH se produce cuando los actores relevantes de la organización utilizan una política o práctica de RRHH de forma consistente, hábil y congruente con su propósito original (...)» (p.9)
Fu <i>et al.</i> (2020)	«La implementación de la GRH por parte del directivo de línea se operacionaliza en términos de la satisfacción de los miembros del equipo en su grado (...), consistencia y la capacidad de respuesta a necesidades individuales» (p.222)

Fuente: elaboración propia.

2.4.4.2. Medición

Solo 12²⁵ artículos clasificados en este enfoque proponen y miden la eficacia de la implementación. Consistente con los resultados mostrados en el apartado anterior, existe cierta heterogeneidad cuando se trata de capturar la eficacia de la implementación en base a actitudes (satisfacción, eficacia percibida del sistema, aceptación e internalización) y comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH (nivel de uso). A continuación, se muestran las principales similitudes y diferencias entre los 12 trabajos incluidos en este enfoque.

a) Satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH implementadas. 3 artículos que miden la eficacia de la implementación como satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH implementadas (Kinnie *et al.*, 2005; Katou, 2015; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Existen, no obstante, diferencias entre los instrumentos de medición utilizados. A diferencia de Kinnie *et al.* (2005) y Katou (2015); Van Waeyenberg y Decramer, (2018) se centran en una determinada práctica como es la gestión del desempeño (y utilizan la escala propuesta por Decramer *et al.*, 2012). No obstante, en los tres trabajos deben los empleados deben responder en relación a su grado de satisfacción con la práctica de RRHH implementada, siendo un ítem representativo: «estoy satisfecho con la manera en la que se evalúa mi desempeño».

b) Satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH implementadas por el directivo de línea. Por otro lado, Bos-Nehles *et al.* (2013) y Fu *et al.* (2020) evalúan la eficacia de la implementación preguntando a los empleados por su nivel de satisfacción con aquellas prácticas que están siendo implementadas por el

²⁵ Tanto en el apartado de definiciones como en el apartado de mediciones incluimos a Van Waeyenberg y Decramer (2018), referencia ya incluida en el primer enfoque. El razonamiento es que estos autores utilizan ambas medidas, es decir, la fuerza del sistema de RRHH y la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH como medidas alternativas y/o complementarias de eficacia de la implementación.

directivo de línea. La principal diferencia de esta forma de medir la eficacia con la anterior radica en que la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH implementadas (p. ej. Kinnie *et al.*, 2005) es en la definición del dominio del constructo. Puede darse el caso de que un empleado pueda estar satisfecho con el modo en que los directivos de línea implementan las prácticas de RRHH, pero, en cambio, no estar satisfecho con las prácticas de RRHH implementadas. Por ejemplo, porque otros actores que también participan en el proceso, (profesionales de RRHH y altos directivos) desempeñan sus funciones sin tener en cuenta sus necesidades individuales.

c) Aceptación de las prácticas de RRHH por parte de los empleados. En este caso, Stirpe *et al.* (2013; 2015), a través de una escala de 4 ítems, evalúan el grado de aceptación que tienen los empleados con las prácticas de RRHH implementadas. Un ítem representativo es «Me gusta la forma en que esta [práctica de RRHH] ha sido diseñada».

d) Eficacia de las prácticas de RRHH. Otro conjunto de autores mide la eficacia de la implementación en relación con la eficacia percibida por empleados u otros actores que han tenido las propias prácticas de RRHH implementadas para con su propósito (Perry y Kulik, 2008; Klaas *et al.*, 2012; Shantz *et al.*, 2016; Sheehan *et al.*, 2020). En este caso, las diferencias provienen de: a) el objetivo establecido para considerar cada práctica como eficaz, que varía según la práctica: prevención del acoso laboral (Sheehan *et al.*, 2020), mejora de destrezas, del desempeño o reducción del absentismo (Klaas *et al.*, 2012; Shantz *et al.*, 2016); b) el informante, como empleados (p. ej. Sheehan *et al.*, 2020) o propietarios y CEO de la organización (Klaas *et al.*, 2012) y c) el sistema de RRHH implicada en la evaluación como HPWS (Klaas *et al.*, 2012) o prácticas contra el acoso laboral (Sheehan *et al.*, 2020).

e) Uso de las prácticas por parte de los empleados. En este caso, la evaluación de la eficacia de la implementación se evalúa en función del nivel de uso de las

prácticas de RRHH. Por ejemplo, Ybema *et al.* (2020) preguntan a directivos, propietarios y ejecutivos, en qué medida se han adoptado o implementado prácticas de RRHH relacionadas con la mejora de la salud del empleado, la mejora de sus habilidades y la mejora de su motivación. Si estos informantes indican que, efectivamente han implementado esta clase de prácticas, posteriormente, debían indicar para un conjunto de 23 posibles prácticas de RRHH, cuáles de ellas se habían implementado y cuál es el porcentaje de empleado que hacía un uso de las mismas.

f) *Internalización de las prácticas de RRHH.* Finalmente, Björkman *et al.* (2011) miden el grado de internalización de una práctica de RRHH, es decir, en qué medida los directivos de las filiales están comprometidos con el uso de las prácticas de RRHH adoptadas y en qué medida las consideran valiosas para su filial. Para cada práctica de RRHH, el informante debía responder a 3 preguntas, siendo un ejemplo de ellas: «estoy convencido de que necesitamos la [práctica de RRHH] en nuestra filial o unidad».

Tabla 2.12. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en las actitudes y comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH

Autores	Informantes (I)	
	Sistema de RRHH (SR)	
	País	
	Sector	
		Medición
Kinnie <i>et al.</i> (2005)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Internacional Sector: Multisectorial	Se diseña una escala de 16 ítems con el fin de evaluar la satisfacción de los empleados sobre 10 prácticas de RRHH. La mayoría de las prácticas hacen uso de un solo ítem (p. ej. ¿Cómo de satisfechos te sientes con el nivel de formación que recibes?

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.12. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en las actitudes y
comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH (continuación)

Autores	Informantes (I)		Medición
	Sistema de RRHH (SR)	País	
		Sector	
Perry y Kulik (2008)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Estados Unidos Sector: Multisectorial		La eficacia percibida de la gestión de personal se pregunta sobre cuánto están de acuerdo o en desacuerdo (escala Likert 5 puntos) a través de 3 ítems, en relación a cómo la gestión de personal se está llevando a cabo de forma eficaz.
Björkman <i>et al.</i> (2011)	I: Director general de las filiales SR: Sistema de RRHH País: Países Nórdicos Sector: Multisectorial		Se centran en tres prácticas de RRHH, y para cada una de ellas, le preguntan al director general su nivel de acuerdo o desacuerdo sobre tres preguntas, una de ellas sería: estoy convencido de que necesitamos la [práctica de RRHH] en nuestra unidad.
Klaas <i>et al.</i> (2012)	I: Propietarios de las empresas SR: HPWS País: Internacional Sector: Multisectorial		Utilizan una escala de 6 ítems para valorar, según los propietarios o CEOs de la empresa, la eficacia percibida de los RRHH. Un ítem sería: Mi empresa tiene la habilidad de atraer a nuevos empleados.
Stirpe <i>et al.</i> (2013)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: España Sector: Multisectorial		La aceptación de los empleados se mide con 4 ítems. Los empleados deben responder en una escala Likert de 5 puntos, siendo 5 completamente de acuerdo. Un ítem es: Me gusta la forma en que esta práctica (o innovación) ha sido diseñada. La puntuación final es la media de los 4 ítems.

Tabla 2.12. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en las actitudes y comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH (continuación)

Autores	Informantes (I)		Medición
	Sistema de RRHH (SR)		
	País		
	Sector		
Bos-Nehles <i>et al.</i> (2013)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Internacional Sector: Naval y defensa	La eficacia de la implementación se mide con la satisfacción de los empleados, respecto a la forma en que el directivo de línea lleva a cabo sus actividades de RRHH. A los empleados se les insta a valorar el nivel de satisfacción con la forma en que el directivo de línea ejecuta las actividades de RRHH. Utilizan una escala Likert de 5 puntos (siendo 5, muy satisfecho). Se evalúan 5 prácticas.	
Katou (2015)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Grecia Sector: Multisectorial	Miden las prácticas percibidas por los empleados siguiendo la escala de Kinnie <i>et al.</i> (2005)	
Stirpe <i>et al.</i> (2015)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: España Sector: Multisectorial	De manera idéntica a Stirpe <i>et al.</i> (2013)	
Shantz <i>et al.</i> (2016)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: Reino Unido Sector: Sanidad	Utilizan una escala compuesta de 21 ítems para evaluar cómo los empleados perciben que las prácticas de RRHH (en total, 7 prácticas) son eficaces en su propósito. Un ítem de ejemplo sería: Hay frecuentes oportunidades para que pueda tener iniciativas en mi trabajo; o la comunicación entre los directivos y los empleados es efectiva. Las respuestas son tipo Likert de 5 puntos (siendo 5, totalmente de acuerdo).	

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

Tabla 2.12. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en las actitudes y
comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH (continuación)

Autores	Informantes (I)		Medición
	Sistema de RRHH (SR)		
	País		
	Sector		
Van Waeyenberg y Decramer (2018)	I: Empleados SR: Sistema de gestión del desempeño País: Bélgica Sector: Educación	La satisfacción de los empleados con el sistema de gestión del desempeño se mide a través de la escala de 3 ítems de Decramer <i>et al.</i> (2012b). Un ítem de ejemplo es: Estoy satisfecho con la manera en la que se evalúa mi desempeño.	
Sheehan <i>et al.</i> (2020)	I: Empleados SR: HPWS País: Irlanda Sector: Hospitales	La eficacia de la implementación percibida se mide a través de 1 ítem por cada práctica, de modo que deben contestar: el nivel de eficacia de la [práctica de RRHH] para la prevención del acoso en el trabajo. Las respuestas deben realizarse en una escala de 5 puntos tipo Likert, siendo 5 altamente eficaz.	
Ybema (2020)	I: Directivos, propietarios, ejecutivos... SR: Sistema de RRHH País: Países Bajos Sector: Multisectorial	Desarrollan 23 ítems que tienen que ver con 23 prácticas de RRHH de salud, motivación y destrezas. En primer lugar, los participantes debían responder de forma dicotómica a: ¿En qué medida tu organización toma medidas para mantener y promocionar la salud, mantener y desarrollar las destrezas profesionales, y mantenerles motivados? Si es que sí, posteriormente, los participantes debían indicar para un listado de 23 prácticas, el porcentaje de empleados que han hecho uso de esas prácticas.	

Tabla 2.12. Medición de la eficacia desde el enfoque basado en las actitudes y comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH (continuación)

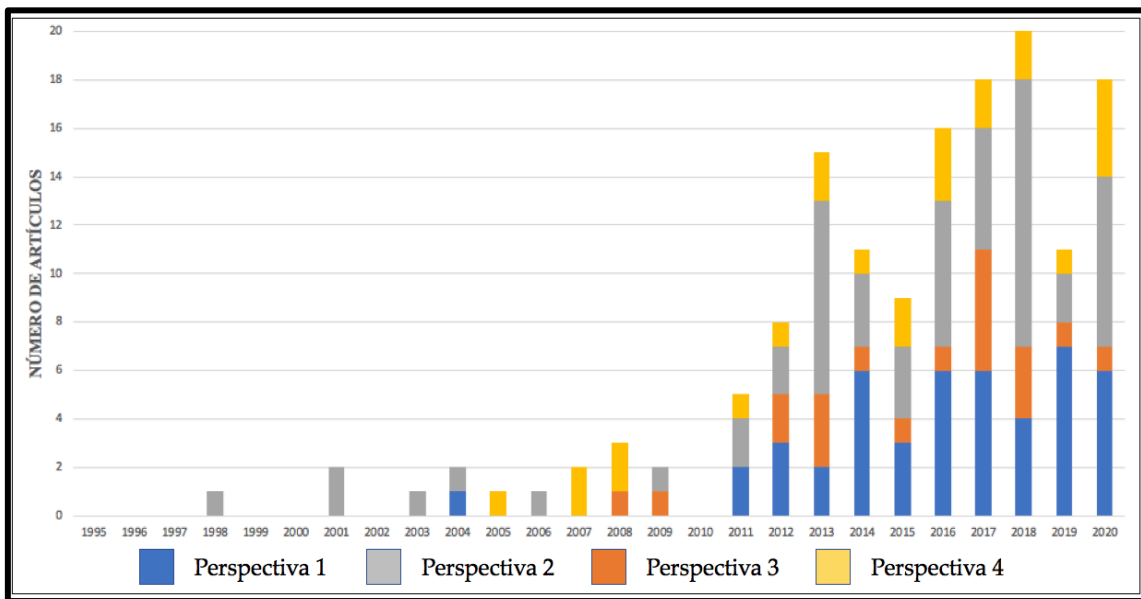
Autores	Informantes (I)		Medición
	Sistema de RRHH (SR)		
	País		
	Sector		
Fu <i>et al.</i> (2020)	I: Empleados SR: Sistema de RRHH País: internacional Sector: consultoría	El nivel de implementación de la GRH por parte del directivo de línea se mide siguiendo a Bos-Nehles <i>et al.</i> (2013). Utilizando una escala Likert de 5 puntos (siendo 5 muy satisfecho) para indicar el nivel de satisfacción con la implementación de la práctica por parte del directivo de línea.	

Fuente: elaboración propia

2.5. UN MODELO DE SÍNTESIS DE LA EFICACIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GRH

En los apartados anteriores hemos comprobado la existencia de diferentes perspectivas sobre la eficacia de la implementación de la GRH, destacando, además, diferencias y similitudes dentro de los grupos de trabajos clasificados en cada una de ellas. En general, y tras este trabajo de clasificación y análisis, podemos señalar (como se observa en la Figura 2.3.) una evolución temporal que señala el interés académico, cada vez mayor, por investigar la eficacia de la implementación de la GRH. En concreto, la figura muestra dos etapas bien distinguidas. Mientras un limitado número de estudios fueron publicados desde 1998 a 2010, el número de trabajos publicados creció sustancialmente entre 2011 y 2020.

Figura 2.2. Período temporal de los artículos seleccionados segmentado por
perspectivas



Fuente: elaboración propia

También, la Figura 2.2. muestra que las perspectivas bajo las cuales se clasifican los trabajos se desarrollan de forma paralela unas con otras. Si bien es cierto que la primera y segunda perspectiva presentan una mayor aportación de artículos en casi todos los años desde 2011, observamos una tendencia creciente de la cuarta perspectiva en el último lustro.

A continuación, se presenta un modelo de síntesis a través del cual se ordena cada perspectiva bajo diferentes etapas que explicarían el proceso que sigue la implementación de la GRH. También, con este modelo, presentamos las principales relaciones entre perspectivas que denotarían y explicarían la interrelación entre las etapas propuestas

2.5.1. Etapas en la implementación de la GRH: traducción, asimilación e internalización

En la Figura 2.3. se presentan y relacionan los distintos enfoques identificados sobre la eficacia de la implementación de la GRH. Como señalamos en este modelo de síntesis, los cuatro enfoques sitúan la eficacia de la implementación en etapas diferentes, aunque estrechamente relacionadas, dentro de un mismo proceso.

La primera etapa, que denominamos de «traducción», sitúa los enfoques primero (es decir, la implementación como un proceso comunicativo) y segundo (es decir, la implementación como la puesta en marcha de las prácticas deliberadas o diseñadas). En el primer enfoque, el objetivo es conseguir «traducir» eficazmente los mensajes organizativos (representados en las prácticas de RRHH deliberadas) a los empleados en relación con los comportamientos que son deseados por la organización (p. ej. Bowen y Ostroff, 2004; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Para que este proceso de traducción se lleve a cabo, y, por tanto, la implementación sea eficaz, el sistema de RRHH debe poseer ciertas características (p. ej. características de la fuerza del sistema de RRHH). En el segundo enfoque, en cambio, el objetivo es traducir las prácticas deliberadas en prácticas que se lleven a cabo en el entorno operativo (p. ej.; Khilji y Wang, 2006; Wright y Nishii, 2013). La eficacia de la implementación, por tanto, dependerá del grado de ajuste que exista entre ambos niveles de prácticas, lo cual puede variar según qué contextos (p. ej. Kehoe y Han, 2020; Brandl *et al.*, 2021). Por tanto, en ambos enfoques, se realiza una traducción, ya sea de mensajes de RRHH (p. ej. Den Hartog *et al.*, 2013; Nishii y Paluch, 2018) o de políticas de RRHH a acciones y prácticas de RRHH más específicas (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2017; van Mierlo *et al.*, 2018).

En la segunda etapa, que denominamos de «asimilación», se sitúa el tercer enfoque (es decir, el consenso o percepciones compartidas entre actores

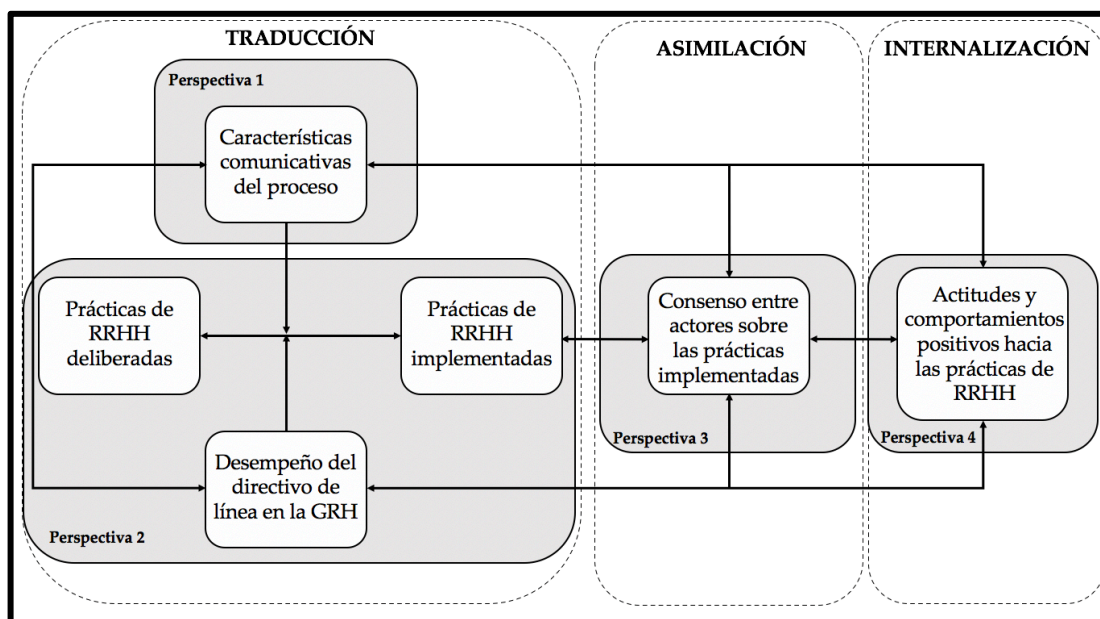
organizativos sobre las prácticas implementadas). En síntesis, esta etapa sugiere que la implementación de la GRH es eficaz cuando los actores implicados (normalmente empleados y directivos de línea), alcanzan un alto grado de consenso en cuanto a sus percepciones sobre las prácticas de RRHH llevadas a cabo (p. ej. Wang y Xu, 2017; Li y Frenkel, 2017). Esto indica que el proceso previo de «traducción» ha sido eficaz y consistente en el tiempo, de manera que ha permitido que entre los actores organizativos se forme un sentido colectivo sobre cuál es el funcionamiento del sistema de RRHH y la lógica que subyace de su implementación (objetivos organizativos perseguidos, comportamientos deseados, recompensas, etc.).

En la tercera etapa, la cual denominamos de «internalización», se sitúa el enfoque cuarto (es decir, cuando los miembros organizativos muestran actitudes y comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH). En este caso, la eficacia de la implementación requiere que los actores organizativos implicados en el proceso perciban el sistema de RRHH como útil, lo acepten, se comprometan a usarlo rutinariamente y, en definitiva, se muestren satisfechos con el sistema de RRHH (p. ej. Kinnie *et al.*, 2005; Katou, 2015; Stirpe *et al.*, 2015; Trullen *et al.*, 2020). Por tanto, el resultado de esta etapa determinará que los comportamientos y actitudes exhibidos sean propicios para la consecución de las metas organizativas (Purcell y Hutchinson, 2007). Para que esta etapa pueda desarrollarse eficazmente es necesario que, previamente, se hayan llevado a cabo las etapas de «traducción» y «asimilación» del sistema de RRHH implementado.

Finalmente, destacamos que el proceso entre estas tres etapas es bidireccional y recursivo (van Mierlo *et al.*, 2018; Trullen *et al.*, 2020). Es decir, las etapas finales también influyen en la formación de etapas anteriores. Por ejemplo, en la etapa de internalización, si los empleados no están satisfechos o no aceptan el sistema de RRHH, difícilmente van a realizar un uso rutinario y comprometido de las prácticas de RRHH, de manera que los directivos de línea o los encargados de su

traducción deberán adaptar las prácticas al contexto o a las necesidades colectivas e individuales para que finalmente estas sean aceptadas y utilizadas (Ybema *et al.*, 2020). Estas adaptaciones suponen cambios y desajustes respecto a las intenciones organizativas, pero si los cambios muestran ser positivos y eficaces para con los resultados organizativos, las prácticas deliberadas deberán reformular su diseño inicial.

Figura 2.3. Clasificación de los enfoques en etapas y sus principales relaciones



Fuente: elaboración propia

2.5.2. Relaciones entre los distintos enfoques

En el apartado anterior hemos señalado las grandes etapas a través de las cuales los distintos enfoques sitúan la eficacia de la implementación de la GRH, dentro de un proceso de implementación general. A continuación, señalaremos las principales relaciones entre perspectivas que emergen de los artículos revisados, de modo que mostramos como la eficacia de un enfoque antecede o tiene influencia en un enfoque distinto.

La implementación eficaz de la GRH: delimitación teórica a través de una
revisión sistemática de la literatura

a) Las características comunicativas de la implementación y el grado de ajuste entre prácticas deliberadas e implementadas.

Uno de los principales argumentos para considerar que, por ejemplo, la fuerza del sistema de RRHH tenga una influencia positiva en el grado de ajuste entre niveles de prácticas, es el hecho de que, un sistema de RRHH fuerte señala con claridad a los directivos de línea lo que realmente constituye el sistema de RRHH, y, por tanto, les ayuda (como recurso organizativo) a comprender el sistema de RRHH e implementarlo en la unidad operativa (Gilbert *et al.*, 2015; Katou *et al.*, 2020). Por otro lado, algunos autores proponen que los directivos de línea, a través de sus comportamientos de liderazgo (p. ej. liderazgo auténtico o transformacional) influyen en el incremento de la fuerza del sistema de RRHH (distinción, consenso y consistencia), obteniendo finalmente un mayor ajuste entre niveles de prácticas (Pereira y Gomes, 2012; Piening *et al.*, 2014; Gill *et al.*, 2018). Por ejemplo, un directivo de línea con un liderazgo auténtico (es decir, la influencia del líder sobre los subordinados mediante el empoderamiento y la escucha activa, inclinado a modificar su visión de las cosas si fuese necesario) tiende a implementar las prácticas de RRHH de manera consistente (equitativamente en todos los empleados y en todas las situaciones), y se esfuerza por tratar de que todos los empleados entienden o perciben que «se cumple con lo que se dice». Por tanto, en nuestro modelo de síntesis, señalamos una posible influencia bidireccional entre ambos enfoques.

b) Las características comunicativas de la implementación y el grado de consenso entre actores organizativos.

En este caso, las referencias analizadas señalan que, como consecuencia de implementar un sistema de RRHH fuerte, emergerá un consenso colectivo entre

los empleados sobre las prácticas de RRHH implementadas (p. ej. Ostroff y Bowen, 2016; Sanders *et al.*, 2008; Wang y Xu, 2017). El razonamiento, ya comentado previamente, es que el sistema de RRHH tiene una función de señalar a los empleados cuáles son los comportamientos requeridos y deseados por la organización. Si el sistema de RRHH es fuerte, permitirá que los empleados interpreten estos mensajes de acuerdo con la intención organizativa, evitando interpretaciones idiosincráticas como consecuencia de, por ejemplo, mensajes ambiguos o inconsistentes en el tiempo. Por tanto, la fuerza del sistema de RRHH tiene la capacidad de lograr que los miembros del equipo, de forma colectiva, entiendan y compartan sus percepciones sobre el mensaje de RRHH, y, por tanto, de las prácticas de RRHH.

c) Las características comunicativas del proceso de implementación y las actitudes y comportamientos positivos hacia las prácticas de RRHH.

La revisión de la literatura señala que las características comunicativas relacionadas con la fuerza del sistema de RRHH tienen impacto en, por ejemplo, la satisfacción de los empleados con el sistema (Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Por ejemplo, cuando el sistema de RRHH es distintivo, quiere decir, que se percibe como útil e instrumental para el logro de las metas organizativas e individuales, y cuando el sistema de RRHH es consensuado, indica, que el sistema de RRHH es percibido como justo. Por tanto, cuando estas características son percibidas por los empleados, generan un impacto positivo sobre su satisfacción con el sistema de RRHH (Van Waeyenberg y Decramer, 2018). También, podemos destacar que, autores como Hauff *et al.* (2017) o Jia *et al.* (2020) incluyen el aspecto de la aceptación de los empleados con el sistema de RRHH como característica de un sistema de RRHH fuerte. Por tanto, se evidencia la vinculación entre ambos enfoques.

d) *El grado de ajuste entre prácticas deliberadas e implementadas y el grado de consenso.*

Por otro lado, los empleados forman sus percepciones en base a las prácticas de RRHH que están siendo implementadas, y por tanto que están experimentando. Si estas prácticas implementadas difieren respecto de las prácticas que la organización comunica en sus políticas, probablemente indiquen una inconsistencia en su aplicación como consecuencia de la discreción de los directivos de línea (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2013; Sikora y Ferris, 2014; Evans, 2016). Estas inconsistencias, cuando son percibidas por los empleados (p. ej. Budjacnovanin, 2018), puede derivar en cómo estos empleados interpretan los mensajes de RRHH de forma individual e incluso, como toman parte en la formación e implementación de las políticas y prácticas percibidas para tratar de cerrar el *gap* entre la política y la práctica. En cualquier caso, estas inconsistencias y percepciones individuales, merman la emergencia de un sentimiento colectivo compartido sobre las prácticas de RRHH.

Asimismo, los directivos de línea, a través de sus comportamientos de liderazgo (Vermeeren, 2014; Russell *et al.*, 2018; Weller *et al.*, 2020), su habilidad comunicativa (Den Hartog *et al.*, 2013) o su calidad de relación con los empleados (Li y Frenkel, 2017) tienen una influencia en cómo los empleados perciben las prácticas de RRHH. Por ejemplo, a pesar de que la alta dirección haga esfuerzos porque los directivos de línea implementan las prácticas de RRHH de una manera consistente, una relación de alta calidad con los empleados, conduce a que los directivos de línea traten de forma diferente a los empleados con diferentes consecuencias, más allá de que esto sea positivo en obtener empleados comprometidos (Li y Frenkel, 2017). Esta situación puede crear heterogeneidad en las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH. Por otro lado, si los directivos de línea poseen bajas habilidades comunicativas, y, por tanto, no

transmitan de forma clara las políticas organizativas como sus intenciones, lo habitual es que emerjan discrepancias entre ambos actores sobre cómo las prácticas de RRHH son implementadas (p. ej. Liao *et al.*, 2009; Zhu *et al.*, 2013; Den Hartog *et al.*, 2013). Finalmente, dependiendo del estilo de liderazgo del directivo de línea (p. ej. transformacional) y su compromiso con las funciones de RRHH, cuando estos detecten incongruencias en la recepción de los mensajes por parte de los empleados, tratarán de adaptar el mensaje o su forma de llevar a cabo la práctica para que sea entendida de forma correcta y consensuada entre los miembros destinatarios (Straub *et al.*, 2018; Kehoe y Han, 2020; Weller *et al.*, 2020).

e) El grado de consenso y los comportamientos y actitudes positivas hacia las prácticas de RRHH.

Para que los miembros organizativos muestren actitudes y comportamientos positivos (homogéneos) hacia el sistema de RRHH, es necesario que, previamente, hayan asimilado y dado significado al contenido o mensajes organizativos que las prácticas de RRHH señalan (Björkman y Lervick, 2007). Cuando la asimilación de las prácticas de RRHH es compartida entre los diferentes miembros organizativos, indica que el proceso comunicativo, la interacción y la negociación que se produce entre directivos de línea y empleados sobre las prácticas de RRHH ha sido eficaz y consistente (aplicado en todos los empleados de manera similar). El resultado es un consenso sobre los objetivos perseguidos, los comportamientos deseados para lograrlo y las recompensas que la organización ofrece a cambio (Dello Russo *et al.*, 2018). En esta situación, los actores organizativos cooperan y se coordinan para lograr los objetivos perseguidos (Walter *et al.*, 2013), haciendo que el sistema de RRHH sea mucho más eficiente. Por tanto, el hecho de que exista un consenso entre miembros, incrementa las posibilidades de que los miembros, en conjunto, se comprometan

al uso de las prácticas, las consideren útiles y las perciban como eficaces para el logro de objetivos, y, en definitiva, se muestran satisfechos (Kellermans *et al.*, 2005; Ateş *et al.*, 2020).

f) El grado de ajuste entre prácticas deliberadas e implementadas y las actitudes y comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH.

Como sugieren Bos-Nehles *et al.* (2017), López-Cotarelo (2018), Kehoe y Han (2020), Brandl *et al.* (2021) y Mowbray *et al.* (2021), un alto grado de ajuste entre prácticas deliberadas e implementadas, per se, no es siempre la situación más apropiada. Por ejemplo, en situaciones donde grandes corporaciones transfieren las estrategias de RRHH deliberadas a las filiales, el contexto local (p. ej. cultura del país; entorno dinámico y cambiante, etc.) con frecuencia requiere de una adaptación. Sin esta adaptación, la rigidez de la estrategia de RRHH puede no ser bien recibida por los empleados destinatarios, o no tener valor estratégico para la consecución de metas organizativas, y, por tanto, acabar en fracaso (Bos-Nehles *et al.*, 2017). Por otro lado, los sistemas de RRHH deliberadas, pueden no tener en cuenta las necesidades y expectativas específicas de los empleados destinatarios, o incluso pueden haber sido diseñadas de forma pobre (Kehoe y Han, 2020). Los directivos de línea, necesitarán, para el buen funcionamiento de la misma, realizar adaptaciones y modificaciones. Por tanto, sin una adaptación o desajuste coherente, estas situaciones pueden conducir a que el sistema de RRHH sea percibido como poco útil, ineficaz, mermando el compromiso de los miembros hacia su uso, y emergiendo una insatisfacción hacia el mismo.

2.6. RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo, hemos revisado cómo la eficacia de la implementación de GRH se ha interpretado y medido durante las tres últimas décadas de investigación. Aunque es ampliamente reconocido por la literatura el papel mediador de la eficacia del proceso de implementación en la relación GRH-desempeño (Guest, 2011), la revisión de la literatura revela cierta confusión respecto a los elementos que forman el proceso de implementación y cómo capturar su eficacia. El objetivo del capítulo ha sido describir el estado del arte de la literatura, con el fin observar futuras líneas de investigación de las cuales tomar en consideración para motivar nuestra propuesta de investigación empírica.

En resumen, observamos la existencia de cuatro perspectivas generales a través de las cuales se entiende la eficacia de la implementación. Como mostramos en la Figura 2.3., entre las diferentes perspectivas existen diferencias, por ejemplo, al considerar cuándo la eficacia de la implementación tiene lugar (p. ej. etapas de traducción, asimilación o internalización). Dependiendo de la perspectiva, la eficacia de la implementación puede tener un papel más directo sobre resultados de RRHH, y en definitiva en la relación GRH-desempeño. También, según la perspectiva adaptada, varían qué elementos del proceso se evalúan y que informantes participan. Finalmente, observamos cierta heterogeneidad en la medición de la eficacia de la implementación.

En el capítulo siguiente, abordamos el fundamento teórico de nuestra investigación empírica, nos centramos en la cuarta perspectiva, e integramos algunas cuestiones relevantes identificadas en nuestro análisis. Concretamente, exploramos desde una visión multiactor (directivo de línea, directivo de RRHH y empleados) el proceso de implementación y cómo la interrelación de los distintos actores influye en la eficacia final del proceso, reflejada en una satisfacción de los empleados con el sistema de RRHH implementado.

Capítulo 3.

La eficacia de la implementación de la GRH desde una perspectiva multiactor

3.0. INTRODUCCIÓN

En los capítulos anteriores hemos mostrado el contexto general en el cual tiene lugar el proceso de implementación de la GRH, situando con ello, los principales mecanismos que influyen o resultan de este proceso. La revisión sistemática de la literatura (Capítulo 2) evidenció que el proceso y la eficacia de la implementación puede entenderse desde diferentes perspectivas. Como consecuencia, dependiendo de la perspectiva, los mecanismos que operan (p. ej. actores implicados) y que han de tomarse en cuenta en la consecución y medición de la eficacia del proceso de implementación difieren.

En este Capítulo abordamos el proceso de implementación de la GRH y su eficacia desde la perspectiva basada en las actitudes y comportamientos positivos hacia el sistema de RRHH. Desde esta perspectiva, entendemos que la

implementación de la GRH es un proceso que en el cual se desarrollan diferentes etapas (traducción, asimilación e internalización), y cuya eficacia se observa en esta última etapa, a través de las actitudes y comportamientos de los empleados hacia el sistema de RRHH. Los trabajos clasificados en esta perspectiva señalan la complejidad del proceso de implementación y la necesidad de tener en cuenta el papel que juegan múltiples actores organizativos cuando se implementan las prácticas de RRHH (van Mierlo *et al.*, 2018; Trullen *et al.*, 2020) bajo la premisa de que la implementación de las prácticas es un proceso interpersonal (Noble, 1999). La visión interpersonal del proceso de implementación estratégica asume que los actores involucrados en implementar una estrategia específica deberían interactuar con el fin de generar un entendimiento compartido y compromiso con las prioridades estratégicas de la empresa (Noble, 1999). Como consecuencia, esta visión enfatiza en las interacciones personales dentro de la empresa como un medio para crear una mentalidad colectiva durante el proceso de implementación (Whitney y Smith, 1983).

Son varios los autores dentro de la literatura de la GRH que consideran que los directivos de línea no son los únicos responsables en la implementación de las prácticas, y que necesitan ayuda de otros actores involucrados en GRH, como el departamento de RRHH y los empleados (p. ej. Trullen *et al.*, 2016; Bos-Nehles y Meijerink, 2018). Por ejemplo, basándonos en el papel estratégico del departamento de RRHH sugerido por Ulrich (1997), los estudios previos han proporcionado evidencia de que ciertas iniciativas desarrolladas por el departamento de RRHH (p. ej. recompensas, apoyo o formación) ayudan a incrementar las habilidades, motivación y/u oportunidad para participar en la implementación de las prácticas de RRHH de los directivos de línea (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2013; Kuvaas *et al.*, 2014). Además, la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH también requiere de los empleados (ya que son el blanco u objetivo de las estrategias de RRHH deliberadas), de manera que los empleados deben percibir o experimentar las prácticas para interpretarlas e

interiorizarlas y, finalmente, mostrar comportamientos organizativos deseados (Bos-Nehles y Meijerink, 2018).

A pesar de los avances en la literatura de implementación de GRH, Brewster *et al.* (2013) hace un llamamiento a futuros estudios empíricos para que analicen el papel de los diferentes actores en el proceso de implementación de las prácticas de RRHH. En particular, sabemos poco sobre cómo las iniciativas desarrolladas por el departamento de RRHH influyen en las características que necesita el directivo de línea para implementar las prácticas de RRHH y cómo estas características afectan a las percepciones y experiencia de los empleados sobre las prácticas de RRHH implementadas (Trullen *et al.*, 2020). Con el fin de arrojar luz a este *gap* de investigación (Mirfakhar *et al.*, 2018), en esta tesis se plantea un modelo en el que se integran las interrelaciones entre estos tres actores: departamento de RRHH, directivo de línea y empleados.

Las aportaciones que nos proponemos con esta investigación empírica son diversas. Primero, a diferencia de los estudios que analizan la eficacia de la implementación desde otras perspectivas (p. ej. la fuerza del sistema de RRHH o el grado de consenso entre miembros sobre las prácticas de RRHH implementadas), esta investigación adopta como variable de eficacia del proceso de implementación la satisfacción de los empleados con las prácticas. Segundo, integrando al directivo de línea y su posible influencia sobre la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH, analizamos el proceso de implementación de una manera amplia, que va más allá de la idea más tradicional que considera que el papel del directivo de línea en este proceso se centra únicamente en lograr un ajuste entre prácticas deliberadas e implementadas. De forma que nos permite comprender en qué medida el directivo de línea contribuye proactiva y significativamente en esta satisfacción. Finalmente, a través del análisis de la influencia que tienen las iniciativas de RRHH del departamento de RRHH sobre las características AMO de GRH del directivo de línea, aportamos una visión más en profundidad sobre las acciones concretas a través de las cuales los

departamentos de RRHH pueden ejercer una influencia positiva en el papel de GRH del directivo de línea, y de forma indirecta, sobre la satisfacción de los empleados sobre las prácticas de RRHH.

El capítulo comienza con una discusión sobre el concepto y los objetivos perseguidos en la adopción de estrategias de transferencia de RRHH, y el papel que asumen los directivos de línea y del departamento de RRHH en estas estrategias. En el segundo apartado, se presenta el modelo conceptual destacando, además, las cuestiones de investigación planteadas en los objetivos iniciales. Posteriormente, se desarrolla la argumentación que precede al establecimiento de las hipótesis relativas a la relación entre las iniciativas del departamento de RRHH, las características de los directivos de línea, y la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH implementadas. Finalmente, ofrecemos un resumen del propio capítulo.

3.1. LOS DIRECTIVOS DE LÍNEA Y LA TRANSFERENCIA DE RRHH

3.1.1. La transferencia de RRHH: concepto, origen y razones para su adopción

Desde los años 90, el interés de la literatura por el estudio y comprensión de las estrategias de transferencia de RRHH (también conocido como devolución) a los directivos de línea crece y se mantiene hasta el día de hoy (p. ej. Kehoe y Han, 2020; Brandl *et al.*, 2021). A continuación, en este apartado, realizamos una síntesis, a modo de introducción, en relación a: a) qué se entiende realmente por transferencia de RRHH; y, b) cuáles son las principales causas y razones que conducen a las organizaciones a plantearse la adopción de este tipo de estrategias.

3.1.1.1. Concepto de transferencia de RRHH

La transferencia de la función de RRHH a los directivos de línea ha sido definida de diversas formas en la literatura, tal y como se muestra en la Tabla 3.1. La definición más extendida es la que proponen Brewster y Larsen (1992, p.12), que consideran a la transferencia de RRHH como «el grado por el cual las prácticas de RRHH implican y dan responsabilidad a los directivos de línea en vez de a los profesionales o especialistas de RRHH».

Con frecuencia, el concepto de transferencia de RRHH se malinterpreta o se confunde con otros conceptos, como el de integración o el de descentralización (Brewster y Larsen, 1992; Currie y Procter, 2001; Zhu *et al.*, 2008). La integración hace referencia a «el grado en el que las cuestiones de GRH son consideradas en la formulación estratégica empresarial» (Brewster y Larsen, 1992, p. 411). En cambio, la descentralización de RRHH es distribuir la función de RRHH hacia

profesionales de RRHH de niveles organizativos más bajos (Kinnie, 1990). A diferencia de estos conceptos, en la transferencia de RRHH, las responsabilidades de RRHH se reasignan o recolocan, y, en vez de formar parte únicamente de las actividades de los profesionales de RRHH, también forman parte del puesto de trabajo de los directivos de línea.

Tabla 3.1. Definiciones sobre el concepto de transferencia de RRHH

Definiciones de transferencia de RRHH	Autores
«Redistribución de tareas de gestión de personal a los directivos de línea»	Armstrong y Cooke (1992); Storey (1992); Cunningham <i>et al.</i> (1996); Hall y Torrington (1998); Brewster y Larsen (2000); Renwick (2000).
«La transferencia denota una situación en la cual la responsabilidad de varias áreas en la GRH se transfiere del departamento de RRHH a los directivos de línea (no especialistas en la GRH)»	Reichel y Lazarova (2013, p.927)
«La transferencia es la distribución de tareas o actividades de gestión del personal, y el poder relacionado con la toma de decisiones, financiero y de experiencia requerido para llevar a cabo estas tareas, de otros agentes a los directivos de línea».	Cascón-Pereira <i>et al.</i> (2006, p.147)

Fuente: elaboración propia

Más allá de las posibles confusiones que surgen con términos similares, Cascón-Pereira *et al.* (2006) realizan una crítica al propio concepto de transferencia de RRHH desarrollado por la literatura previa, principalmente por sostener que la transferencia es de carácter unidimensional. Es decir, la transferencia de RRHH se entiende desde el punto de vista en el que el directivo de línea tiene como única responsabilidad la ejecución de la práctica de RRHH.

Sin embargo, la transferencia de RRHH puede implicar otro tipo de responsabilidades, como la toma de decisiones sobre la propia práctica y su funcionamiento o la gestión del presupuesto asignado a la práctica (Cascón-Pereira *et al.*, 2006; Cascón-Pereira y Valverde, 2014). De modo que, la transferencia de RRHH es un concepto que abarca una transferencia de responsabilidad multidimensional, lo que implica que el directivo de línea puede recibir diferentes niveles y tipos de transferencia de RRHH en función de la práctica de RRHH que se trate. Por ejemplo, en una práctica puede tener la responsabilidad de ejecutarla y gestionar su presupuesto, y, en otra, solo la responsabilidad de ejecutarla sin posibilidad de modificarla.

3.1.1.2. Origen y razones de la transferencia de RRHH

Con el fin de explicar el auge de las estrategias de transferencia de RRHH, función típica de los profesionales de RRHH, la literatura señala diversas causas que, en conjunto, puede explicar este fenómeno organizativo.

Primero, el entorno empresarial está caracterizado por una fuerte competitividad, por la irrupción brusca de nuevas tendencias de mercado y por la influencia creciente de factores contextuales globales e internacionales en la actividad organizativa. Esto implica que las organizaciones buscan estrategias organizativas ágiles y flexibles que les permitan dar respuestas rápidas a este entorno (Azmi y Mushtaq, 2015). A través de estrategias de transferencia de RRHH a los directivos de línea se pretende aumentar los niveles de eficiencia y eficacia organizativa, ya que los directivos de línea están en estrecho contacto con los empleados (Bainbridge, 2015). Por ejemplo, los directivos de línea, al conocer de primera mano el contexto local, son capaces de dar respuestas más rápidas a los problemas, peculiaridades y condicionantes locales específicos, en comparación con los profesionales de RRHH. En este sentido, algunos problemas derivados del día a día son demasiados complejos para que los especialistas de

RRHH puedan comprenderlos (Budhwar, 2000; Larsen y Brewster, 2003). También, la transferencia de RRHH puede tener un impacto en la reducción de costes, por ejemplo, al atajar problemas de forma preventiva o a tiempo, o como sugiere Brewster y Larsen (2000), menguando el tamaño del departamento de RRHH.

Segundo, la imagen de los profesionales de RRHH, especialmente de los directores/as, ha sufrido un empobrecimiento por la acumulación de críticas y análisis reflexivos provenientes de la literatura académica (Kochan, 2004; Peterson, 2004) así como también, por las numerosas acusaciones de complicidad con los excesos corporativos (p. ej. sueldos desorbitados de altos ejecutivos), y escándalos de carácter ético. Todo ello conduce a una erosión de la legitimidad que tiene la función de RRHH dentro de la organización y a una pérdida de confianza de los empleados sobre sus departamentos de RRHH. A través de estrategias de transferencia de RRHH, los departamentos de RRHH pueden reinventarse y crear nuevas identidades dentro de su organización (Ulrich, 1997; Graham y Tarbell, 2006; Kulik y Perry, 2008). Por ejemplo, la transferencia de RRHH puede permitir que el departamento de RRHH se «libere» de tareas operativas de RRHH y pueda centrarse en cuestiones estratégicas a largo plazo.

No obstante, la literatura también ha señalado que adoptar una estrategia de transferencia de RRHH puede conllevar posibles consecuencias negativas en la organización. Por ejemplo, en entornos organizativos inmersos en procesos de reestructuración y privatización, la transferencia de RRHH resulta en pérdida de puestos de trabajo de los profesionales de RRHH, empeorando la relación entre el departamento de RRHH y los directivos de línea como motivo de la pérdida de influencia de los primeros, y repercutiendo, en general, sobre la eficacia de la GRH (Cunningham y Hyman, 1999). Hay que señalar, también, que la transferencia de RRHH no es una estrategia que sea bien recibida por todos los directivos de línea (McGovern *et al.*, 1997; Harris *et al.*, 2002; Guest y Bos-Nehles, 2013), cuya reticencia o poca motivación puede llegar a suponer no poner en

marcha las estrategias de RRHH diseñadas. Del mismo modo, la transferencia de RRHH puede ser vista por parte de los profesionales de RRHH como una afrenta o amenaza sobre su papel en la organización, y mostrar actitudes contraproducentes para la eficacia de la GRH. En síntesis, la cooperación y una asociación de calidad entre directivos de línea y los profesionales de RRHH es la base para que una estrategia de transferencia de RRHH se desarrolle correctamente (Whittaker y Marchington, 2003; Maxwell y Watson, 2006; Conway y Monks, 2010; Kuvaas *et al.*, 2014)

3.1.2. El directivo de línea y su papel en la GRH

Los directivos de línea, por su posición jerárquica, son actores organizativos relevantes. En el Capítulo 2, y de forma transversal a todas las perspectivas identificadas, el directivo de línea juega un papel clave en el proceso de gestión de RRHH. A continuación, delimitamos y diferenciamos los distintos directivos de línea dentro de una organización, resumimos su función dentro de la gestión de los RRHH y, también, el papel que, por extensión, ocupa o debería ocupar el departamento de RRHH en estas estrategias de transferencia de RRHH.

3.1.2.1. Concepto y tipos de directivos de línea

De acuerdo con Floyd y Wooldridge (1994, p.53) «los directivos de línea son aquellos empleados que trabajan entre el ápice estratégico y el núcleo operativo de la organización». No obstante, siguiendo esta conceptualización, son varios los directivos de línea que, operando a distintos niveles, trabajan entre el ápice estratégico y el núcleo operativo. En concreto, y aunque su amplitud y profundidad pueda variar, podemos señalar tres niveles principales de directivos de línea: «la alta dirección»; «los directivos medios» y «los directivos

de primera línea» (Currie y Procter, 2001; Zhu *et al.*, 2008; Townsend y Hutchinson, 2017).

En el nivel más alto de dirección de línea corresponde a los «altos directivos». En organizaciones con estructuras jerárquicas tradicionales, su identificación es sencilla, puesto que son aquellos directivos encargados de definir la misión y formular las estrategias organizativas (McConville, 2006). En el nivel intermedio, se sitúan los «directivos medios» que de acuerdo con Floyd y Wooldridge (1997, p.46) «son aquellos que negocian e interpretan enlazando los niveles institucionales de la organización (estratégico) con niveles técnicos (operativos)». Es decir, coordinan los diversos grupos de la organización de forma vertical, conectando a la dirección general con la realidad del día a día de los directivos inferiores. Los directivos medios son, por tanto, aquellos que ocupan posiciones localizadas en la línea jerárquica entre altos directivos y los directivos de primera línea (Dopson *et al.*, 1992; Livian, 1997).

No obstante, los directivos medios son difíciles de distinguir, sobre todo cuando los límites entre los niveles jerárquicos son difusos (McConville, 2006). El directivo medio es descrito con frecuencia en términos relativos a lo que no es, en que vez de lo que realmente es. Por ejemplo, Torrington y Weightman (1987, p.74) expresan que los directivos medios «no son una versión sencilla de la alta dirección», o Hales (1986) que también expresa que no son una versión mejorada de la supervisión. Su definición de «medio» viene tanto de su posición jerárquica dentro de la organización, como del alcance de los procesos en la toma de decisiones, ya que no son ni estratégicos ni rutinarios, y en términos de impacto sobre el trabajo organizativo (Livian, 1997).

Otra de las dificultades que presenta el directivo medio es la definición de su trabajo, la cual ha sido clasificada en tres grandes áreas (Torrington y Weightman, 1987). Primero, el trabajo administrativo, el cual hace referencia a actividades rutinarias y visibles de cierto confort, fáciles de identificar y cuantificar, que corresponden con la reunión y distribución de información. En

segundo lugar, el trabajo técnico, el cual está relacionado con tareas propias de su profesión, importantes para la detección de problemas operativos y para dotar de autoridad dentro de la organización a su puesto. Finalmente, el trabajo de gestión, basado en persuadir a los individuos para que cambien su opinión o el curso de una acción (Torrington y Weightman, 1987).

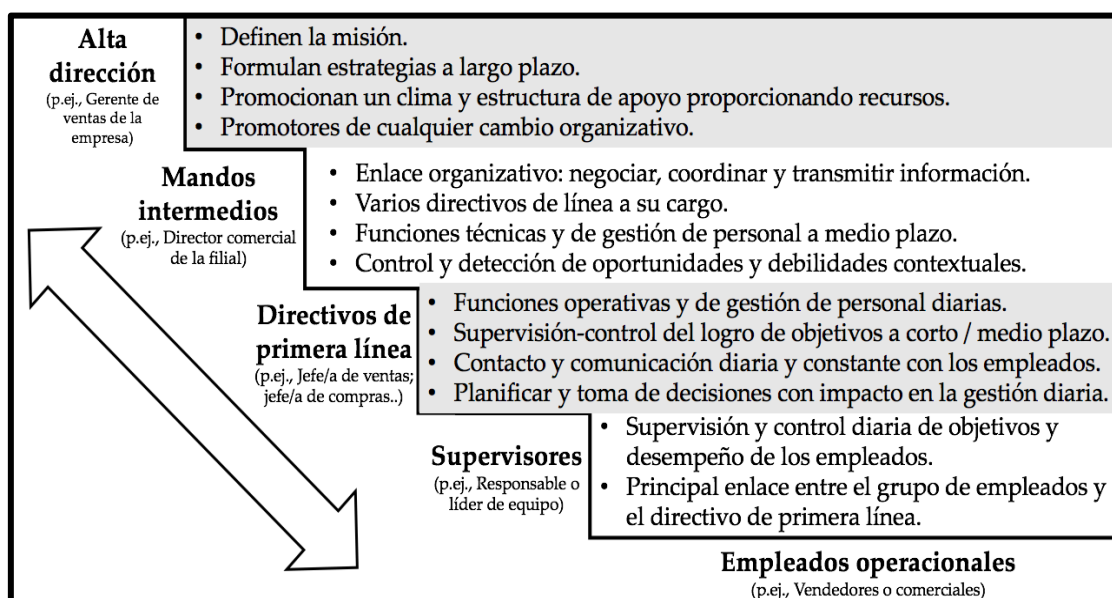
Finalmente, en el nivel jerárquico más bajo se encuentran a los «directivos de primera línea». Una de las definiciones más utilizadas por la literatura para este tipo de directivos es la que propone Hales (2005, p.473), haciendo referencia a ellos como «el primer nivel de gestión cuya autoridad formal recae solamente en empleados no directivos». A esta definición, autores como Bos-Nehles *et al.* (2006, p.257), incluyeron la ejecución de actividades de RRHH, estableciendo que los directivos de primera línea son «aquellos situados en el nivel más bajo de la dirección de línea, gestionando un equipo de empleados operacionales de forma diaria y responsables de la ejecución de las actividades de RRHH».

Es importante resaltar que, con frecuencia, el término de directivo de primera línea se emplea de forma similar al de supervisor, jefe de equipo o jefe de planta. De acuerdo con Kilroy y Dundon (2015), hay diferencias entre un supervisor y un directivo de primera línea. La primera, es que el directivo de primera línea tiene una función estratégica y el supervisor una función de control operativa (Lowe, 1992). El directivo de primera línea posee autoridad delegada para tomar decisiones, mientras que los supervisores implementan estas decisiones a nivel operativo. Además, los directivos de primera línea tienen autoridad formal, que proviene de su propia jerarquía en la organización, mientras que los supervisores tienen responsabilidad, pero no autoridad. Sin embargo, en la práctica, esta distinción conceptual no se aplica, y las diferencias entre un directivo de primera línea y un supervisor pueden ser simplemente de grado, con los supervisores teniendo menos implicación en las decisiones y menos autoridad.

A modo de síntesis, en la Figura 3.1. señalamos los diferentes niveles jerárquicos de los directivos de línea y las principales características, pero

reconocemos que en cada organización puede existir una estructura jerárquica singular, con características distintivas (p. ej. distintos niveles de transferencia de RRHH en diferentes directivos de línea). Por ejemplo, la ejecución recae en los directivos de primera línea, pero en cambio la gestión del presupuesto y toma de decisiones en los directivos medios, o, también, los directivos medios ejecutan unas prácticas y los directivos de primera línea otras prácticas de RRHH (Op de Beeck *et al.*, 2018).

Figura 3.1. Características principales de los diferentes directivos de línea



Fuente: elaboración propia

3.1.2.2. El directivo de línea como agente organizativo clave en la GRH

Con el fin de comprender los mecanismos que subyacen en la relación GRH-desempeño, y como consecuencia de este auge en la adopción de estrategias de transferencia de RRHH, la literatura señala el papel clave que tienen los directivos de línea en esta relación (p. ej. Purcell y Hutchinson, 2007; Harney y Jordan, 2008; Alfes *et al.*, 2013). De hecho, Purcell y Hutchinson (2007, p.6) afirman que el comportamiento del directivo de línea en la GRH «tiene que ser

incluido en cualquier cadena causal que pretenda explicar y medir la relación entre la GRH-desempeño». Como señalamos en el Capítulo 1 y Capítulo 2, el directivo de línea es fundamental en la eficacia de la implementación de la GRH, aunque, dependiendo de la perspectiva y el modelo conceptual, su función en el proceso puede entenderse desde dos puntos de vista diferentes: un papel de agente pasivo o un papel de agente activo en la implementación de la GRH (Khilji y Wang, 2006; Trullen *et al.*, 2020; Kehoe y Han, 2020 Brandl *et al.*, 2021).

Por un lado, gran parte de la literatura se centra en delimitar el papel del directivo de línea dentro de la implementación de la GRH como una función pasiva que se limita a: a) ejecutar «consistentemente» las prácticas de RRHH encomendadas y, por tanto, de forma que se adecúen a la intención organizativa (p. ej. Hunter y Renwick, 2009; Guest y Bos-Nehles, 2013; Sikora y Ferris, 2014; Evans, 2016); y b) comunicar satisfactoriamente los mensajes organizativos reflejados en las prácticas de RRHH, de modo que los empleados perciban o interpreten las prácticas de RRHH de acuerdo con la intención organizativa (p. ej. Gratton y Truss, 2003; Kehoe y Wright, 2013; Escribá *et al.*, 2017). Desde esta óptica de agente pasivo de la función del directivo de línea en la implementación de la GRH, cualquier desviación entre las prácticas de RRHH deliberadas, implementadas y percibidas se considera un indicador de una implementación ineficaz. Es por ello que, gran parte de la literatura señala como principales variables explicativas de la eficacia de la implementación, características propias del directivo de línea como: las habilidades, destrezas y conocimientos en relación con la GRH (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2013); la motivación para desempeñar la GRH (p. ej. Makhecha *et al.*, 2016); la oportunidad para poder desplegar sus habilidades y la motivación (p. ej. Trullen *et al.*, 2016); y aspectos comunicativos y de liderazgo como la calidad comunicativa (p. ej. Den Hartog *et al.*, 2013; Gill *et al.*, 2018); liderazgo transformacional (p. ej. Vermeeren, 2014) o la calidad de relación entre el directivo de línea y los empleados (p. ej. Li y Frenkel, 2017; Bos-Nehles y Meijerink, 2018).

Por otro lado, y más recientemente, otros autores han señalado que el papel del directivo de línea en la GRH es mucho más complejo, dinámico y activo (p. ej. van Mierlo *et al.*, 2018; López-Cotarelo, 2018; Bos-Nehles *et al.*, 2017; Trullen *et al.*, 2020; Kehoe y Han, 2020; Fu *et al.*, 2020; Brandl *et al.*, 2021; Mowbray *et al.*, 2021). Es decir, el directivo de línea además de tener las funciones de ejecutar las prácticas de RRHH encomendadas y de hacer llegar los mensajes organizativos a los empleados, interviene en la ejecución de las propias prácticas de RRHH tratando de adaptarlas, en caso de necesidad, a los factores contextuales externos e internos, con el fin de que tengan una utilidad mayor en el logro de los objetivos organizativos, y que sean bien recibidas por el resto de la organización (Bos-Nehles *et al.*, 2017; Kehoe y Han, 2020). De modo que, a diferencia del papel de agente pasivo, desviaciones entre las prácticas deliberadas, implementadas y percibidas, no indican que la implementación sea ineficaz y, según en qué situaciones (p. ej. un contexto dinámico y ambiguo), es necesario tal adaptación para lograr desempeños óptimos en el departamento.

En resumen, el papel que juega el directivo de línea en la implementación de la GRH es clave. No obstante, el avance en el desarrollo de la literatura de los últimos años el foco de investigación en su papel como agente activo, y no tanto pasivo, dentro del proceso de implementación.

3.1.2.3. El papel del departamento de RRHH en la transferencia de RRHH

La transferencia de responsabilidades de RRHH a los directivos de línea, implica un cambio en el papel organizativo que tradicionalmente desempeñan los profesionales de RRHH. Su nuevo papel, con una menor carga de trabajo de RRHH en el día a día, permite centrarse en aspectos más estratégicos y reformular las estrategias de RRHH en concordancia con las estrategias organizativas (Whittaker y Marchington, 2003). De este modo, el departamento de RRHH prioriza sus esfuerzos en identificar y abordar cuestiones organizativas

que tengan implicaciones sobre el desempeño organizativo (Sisson y Storey, 2000). No obstante, el hecho de que los directivos de línea sean los encargados principales del proceso de implementar las prácticas de RRHH, no implica que el papel de los profesionales de RRHH se deslinde completamente del proceso (Renwick, 2003).

El nuevo papel del departamento de RRHH implica que, en el proceso de implementación de la GRH, deba adoptar un rol de apoyo y cooperar con el directivo de línea, es decir, convertirse en un socio o aliado (Op de Beeck *et al.*, 2017; Wach *et al.*, 2021). Con frecuencia, la transferencia de RRHH se realiza sin una aceptación por parte de los directivos de línea, quienes se muestran reticentes a asumir estas nuevas responsabilidades (Whittaker y Marchington, 2003). En muchos casos, el directivo de línea apenas posee formación o habilidades para desempeñar la GRH (Renwick, 2000). Como han mostrado algunos autores, la implicación y el papel de socio del departamento de RRHH es crucial para una mejora en el desempeño de los directivos de línea en la GRH y, por tanto, para la eficacia del proceso (Torrington y Hall, 1996; Renwick, 2003; Alfes *et al.*, 2013; Kuvaas *et al.*, 2014).

No obstante, para ser un socio que aporte valor al directivo de línea, el departamento de RRHH debe, fundamentalmente, entender sus necesidades y las responsabilidades que asume el directivo de línea en la GRH (Maxwell y Watson, 2006). De esta forma, podrá desarrollar iniciativas de RRHH enfocadas en mejorar su desempeño de RRHH (Trullen *et al.*, 2016), transmitir el valor de la GRH y mejorar la comunicación con el fin de lograr un consenso sobre la forma de entender las políticas y prácticas de RRHH (Stanton *et al.*, 2010; Wach *et al.*, 2021). Sin embargo, una de las cuestiones que necesitan mayor desarrollo en la investigación futura, y que abordamos en apartados posteriores, es evaluar «qué acciones e iniciativas concretas puede desarrollar el departamento de RRHH con el fin de influir positivamente en el papel implementador del directivo de línea en la GRH» (Bainbridge, 2015, p.861).

3.2. UN MODELO CONCEPTUAL PARA EL ESTUDIO DE LAS RELACIONES ENTRE EL DEPARTAMENTO DE RRHH, LOS DIRECTIVOS DE LÍNEA Y PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS EN EL CONTEXTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RRHH

En este apartado presentamos el modelo conceptual de nuestra investigación empírica (Figura 3.2.). Como se observa, analizamos, en un modelo único e integrador, las relaciones entre las iniciativas del departamento de RRHH, las características del directivo de línea y las percepciones y experiencias de los empleados con las prácticas de RRHH. En la formulación del modelo, asumimos que el departamento de RRHH juega un papel crucial durante los procesos de implementación de la GRH proporcionando a los directivos de línea un conjunto de iniciativas que mejoran sus habilidades, motivación y oportunidad para llevar a cabo sus responsabilidades de RRHH. En consecuencia, basándonos en el modelo *AMO* (Bailey, 1993; Appelbaum *et al.*, 2000), clasificamos no sólo las características del directivo de línea en habilidades, motivación y oportunidad, sino también las iniciativas del departamento de RRHH en iniciativas que mejoran la habilidad en la GRH, iniciativas que mejoran la motivación del directivo de línea en la GRH, e iniciativas que mejoran la oportunidad para participar en la GRH. La hipótesis subyacente es que estas iniciativas contribuyen en incrementar las habilidades, motivación y oportunidad percibida del directivo de línea en materia de RRHH (Beltrán-Martín y Bou-Llusar, 2018), lo cual, a su vez, tendrá un efecto positivo en la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH.

Con este modelo, pretendemos dar respuesta a las siguientes cuestiones de investigación planteadas en el apartado de objetivos:

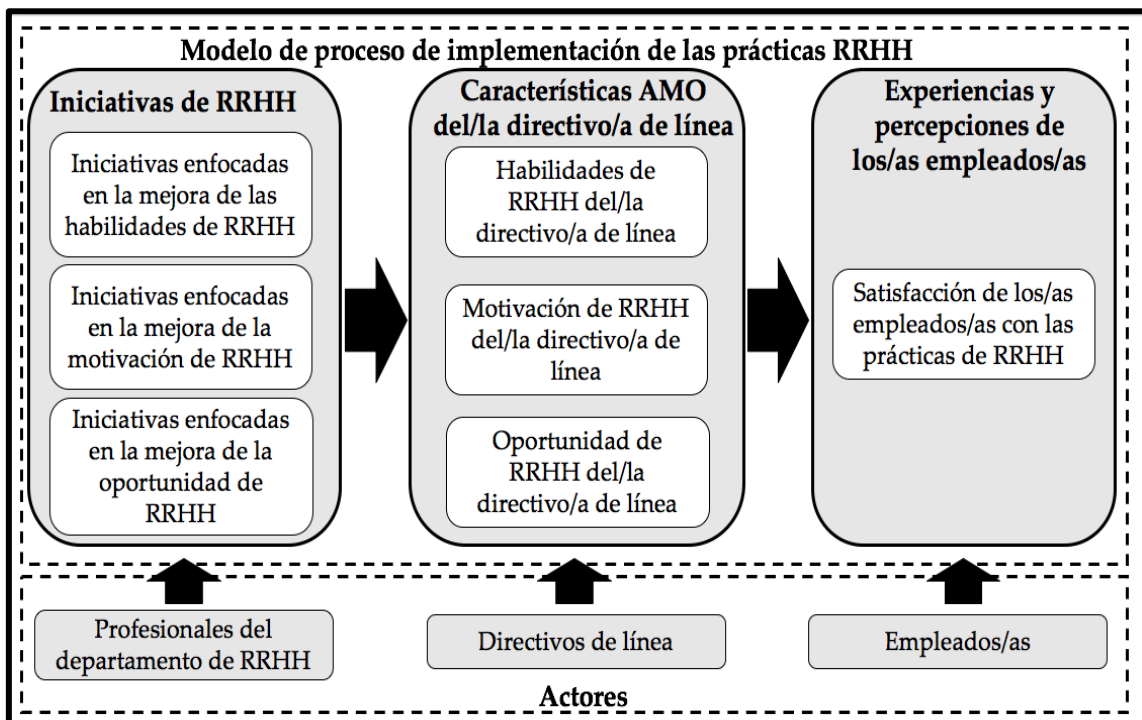
Pregunta de investigación 5. *¿Bajo qué perspectiva identificada se formula el análisis de las interrelaciones entre director de RRHH, directivos de línea y empleados?*

Pregunta de investigación 6. *¿Qué conjuntos de iniciativas o acciones llevadas a cabo por el departamento de RRHH ayudan a mejorar los aspectos relativos al rendimiento del papel del directivo en materia de RRHH?*

Pregunta de investigación 7. *¿Qué elementos específicos del comportamiento del directivo de línea en el rendimiento de su papel de RRHH influyen positivamente en la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH?*

En los apartados siguientes proporcionamos una discusión profunda de las relaciones planteadas en el modelo.

Figura 3.2. Modelo conceptual de proceso de implementación de las prácticas de RRHH



Fuente: elaboración propia

3.3. LA RELACIÓN ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO DE LÍNEA Y LA EFECTIVA IMPLEMENTACIÓN DE LA GRH

La literatura previa sobre el proceso de implementación de la GRH (Wright y Nishii, 2013) asume que la implementación de la GRH es un proceso en el cual las prácticas de RRHH deliberadas se incorporan como parte de la vida diaria de la organización haciendo un uso regular de las mismas (Bos-Nehles *et al.*, 2017; Bos-Nehles y Meijerink, 2018). Las prácticas de RRHH deben ser trasladadas al entorno de trabajo y deben ser experimentadas por los empleados. Las percepciones de las prácticas de RRHH de los empleados debe generar los comportamientos y actitudes organizativas deseadas, necesarias para un correcto desempeño organizativo. Dado que los empleados son los destinatarios de las prácticas de RRHH, su satisfacción con las prácticas implementadas es un indicador importante de la eficacia del proceso de implementación (Bondarouk *et al.*, 2016; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Por tanto, consideramos que la implementación de la GRH es eficaz cuando los empleados están satisfechos con las prácticas de RRHH (Van Waeyenberg y Decramer, 2018).

En este proceso, los directivos de línea juegan un papel crítico puesto que son responsables de llevar a cabo las prácticas de RRHH diariamente en el departamento (Bos-Nehles *et al.*, 2013). Dado su papel en el proceso, los directivos de línea se convierten en una fuente directa de información y experimentación para los empleados respecto a las prácticas de RRHH (Bos-Nehles y Meijerink, 2018; Kehoe y Han, 2020). Por tanto, los directivos de línea deberían tener en cuenta, cuando ejecutan su papel de RRHH, no sólo las necesidades organizativas, sino también las necesidades de los empleados (Gilbert *et al.*, 2015). De hecho, la manera por la cual los directivos de línea implementan las prácticas de RRHH influyen en variedad de resultados de

RRHH de los empleados como: menores intenciones de abandono, mayores niveles de rendimiento en el puesto (Woodrow y Guest, 2014; Sikora *et al.*, 2015), compromiso emocional (Gilbert *et al.*, 2011a) o satisfacción laboral (DeWettinck y Vroonen, 2017).

Teorías clásicas sobre el desempeño en el trabajo proponen que el desempeño de los empleados depende de tres variables: las habilidades (A); motivación (M), y las oportunidades para participar (O) (Cummings y Schwab, 1973; Blumberg y Pringle, 1982). En consecuencia, estudios previos han aplicado estos modelos para analizar el papel que juegan los directivos de línea como implementadores de las prácticas de RRHH (p. ej. Gilbert *et al.*, 2015; Kellner *et al.*, 2016; Van Waeyenberg y Decramer, 2018), centrándose en la contribución de las habilidades, motivación y oportunidades para participar del directivo de línea en su éxito en cumplir responsabilidades formales de RRHH asignadas a su puesto.

La dimensión de habilidad (A, por *ability*) hace referencia a las competencias necesarias en el directivo de línea para poder ejecutar sus tareas de RRHH (Bos-Nehles *et al.*, 2013). Se asemeja al constructo de autoeficacia (Knies y Leising, 2014), definido como la evaluación de los empleados de sus competencias para desempeñar satisfactoriamente sus puestos de trabajo (Rigotti *et al.*, 2008). Estudios que se basan en la teoría del capital humano (p. ej. Chang y Chen, 2011) consideran que las destrezas y competencias de los empleados son el principal determinante de la productividad de los empleados. Individuos con muchas habilidades tienden a rendir mejor ya que son más capaces de adquirir y aplicar conocimiento relevante para el puesto que aquellos con bajos niveles de habilidad (Van Iddekinge *et al.*, 2017). Por un lado, los directivos de línea con altos niveles de conocimiento y destrezas en la gestión de RRHH tenderán a llevar a cabo sus responsabilidades de RRHH de forma consistente (por ejemplo, en línea con la política formulada), y de forma justa (por ejemplo, del tratando a todos los empleados de la misma forma). Por tanto, los empleados que

experimentan una coherencia entre las promesas de la dirección de RRHH y las prácticas implementadas, y una justicia en su ejecución, estarán más satisfechos con el sistema de RRHH (Khilji y Wang, 2006; Piening *et al.*, 2014; Gill *et al.*, 2018). Por ejemplo, en la evaluación del desempeño, aquellos directivos de línea que conocen y entienden la política de RRHH de la organización y los procedimientos relacionados, y además, tienen las destrezas apropiadas, posiblemente llevarán a cabo evaluaciones del desempeño bajo un mismo criterio para todos los empleados y proporcionarán una retroalimentación precisa y ajustada a cada empleado con el fin de ayudarles a conseguir sus metas (Piening *et al.*, 2014; Van Waeyenberg y Decramer, 2018; Fu *et al.*, 2020).

Además de implementar las prácticas de RRHH, los directivos de línea son responsables de asegurar que los empleados las entiendan, las perciban como útiles, y consecuentemente, las acepten y se comprometan con su uso (Bowen y Ostroff, 2004; Sikora *et al.*, 2015). Aquellos directivos de línea que posean altos niveles de conocimiento en GRH serán más capaces de combinar sus conocimientos con destrezas políticas para comunicar de forma satisfactoria a los empleados cuáles son los comportamientos organizativos deseados (Steffensen *et al.*, 2019), y vender una mejor imagen de las prácticas de RRHH que experimentan los empleados (Trullen y Valverde, 2017; Russell *et al.*, 2018), influyendo, de esa manera, en su satisfacción con las prácticas de RRHH.

Por otro lado, los empleados y las metas organizativas se ven fuertemente afectadas por aquellos entornos laborales donde existe poca estabilidad o se producen cambios frecuentes e inesperados, situación que requiere que los directivos de línea reaccionen de forma flexible a la GRH (Bos-Nehles *et al.*, 2017; Kehoe y Han, 2020; Brandl *et al.*, 2021). De acuerdo con Spehar *et al.* (2012) desarrollar la competencia de los directivos de línea es la mejor ruta para que estos actores sean capaces de enfrentarse a problemas inesperados, ambiguos y dinámicos. De este modo, los directivos de línea con altos niveles de habilidad en la GRH serán capaces de reaccionar de forma flexible y justa cuando ocurran

cambios inesperados en el trabajo. Por ejemplo, ante condiciones médicas particulares (por ejemplo, bajas por enfermedad, accidentes de trabajo, etc.) se precisa de reajustes en las cargas de trabajo de los empleados y cambios en la planificación del trabajo (Cunningham *et al.*, 2004). Como resultado, los empleados experimentan el sistema de RRHH positiva y satisfactoriamente. Contrariamente, «si el directivo de línea carece de las competencias necesarias, el resultado será inevitablemente pobre» (Trullen *et al.*, 2016, p.451). Como ejemplo, en una práctica contra el acoso laboral, directivos de línea con pocas destrezas y habilidades con la práctica no eran conscientes de cómo debían escuchar a los empleados y qué tipo de soluciones debían ofrecer, causando, como consecuencia, un empeoramiento de la situación en la cual los empleados se sentían sin apoyo (Woodrow y Guest, 2014).

En resumen, los directivos de línea con habilidades y destrezas para implementar las prácticas de RRHH de forma consistente, para comunicarlas satisfactoriamente a los empleados y adoptar cambios efectivos cuando sea necesario, influirán positivamente en la confianza y percepción que tienen los empleados sobre sus habilidades en la GRH, y, en definitiva, sobre su satisfacción con las prácticas de RRHH. En base a este razonamiento, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: *La habilidad del directivo de línea para llevar a cabo la gestión de RRHH tendrá un efecto positivo en la implementación efectiva de la gestión de los RRHH, evaluada en función de la satisfacción de los empleados con el sistema de RRHH.*

La dimensión de motivación (M) incluye aquellas actitudes individuales relacionadas con la voluntad y disposición de invertir esfuerzo en el trabajo (Jiang *et al.*, 2013). En términos generales, la motivación puede ser definida como «una fuerza inobservable que dirige, energiza y mantiene el comportamiento» (Diefendorff y Chandler, 2011, p.66). Por tanto, mientras que el componente de

habilidad enfatiza en las capacidades del directivo de línea para rendir en su trabajo, la motivación se refiere al grado por el cual los individuos están inclinados a usar tales capacidades (Liao *et al.*, 2009). Algunos estudios como los presentados por Rich *et al.* (2010), Christian *et al.* (2011) y Alfes *et al.* (2013), sugieren que la productividad individual depende de la voluntad del individuo por utilizar las capacidades de trabajo, y demostraron la relevancia de la motivación individual en el incremento de su rendimiento laboral. La motivación conduce a comportamientos laborales deseados y a esfuerzos discrecionales que contribuyen positivamente en los resultados de los departamentos (Jiang *et al.*, 2012a). De acuerdo con Dewettinck y Vroonen (2017, p.7) «el grado por el cual los directivos de línea implementan las prácticas de gestión del desempeño no sólo difiere según su nivel de oportunidad o habilidad, sino también de acuerdo con su voluntad y motivación».

Se espera, por un lado, que los directivos de línea altamente motivados para ejecutar el sistema de RRHH mantengan sus esfuerzos a través del tiempo. De esta forma, la satisfacción de los empleados con el sistema de RRHH se incrementará, ya que experimentan que las prácticas de RRHH son similares cada vez que interactúan con ellas, desarrollando una comprensión clara de lo que pueden esperar del sistema de RRHH y de lo que la organización espera de ellos (Bowen y Ostroff, 2004).

De lo contrario, cuando los empleados experimentan que el sistema es inconsistente en el tiempo, el resultado es una baja satisfacción con el sistema (Baluch, 2017). Como ejemplo, el hecho de que cada vez que los empleados interactúan con la práctica de evaluación del desempeño, experimenten criterios diferentes, conduce a una insatisfacción con la práctica. Woodrow y Guest (2014) informan que algunos directivos de línea que no estaban motivados en aplicar los protocolos de la práctica contra el acoso laboral, resultan en que empleados quienes habían formulado una queja no fueron adecuadamente tratados. En la misma línea, en el trabajo de Tyskbo (2020), se señala que directivos de línea sin

motivación por aplicar procedimientos en la evaluación del desempeño eran más propensos a priorizar otras actividades, relegando la evaluación a un plano secundario. Como resultado, se obtenían evaluaciones tardías e imprecisas que afectaban a la satisfacción de los empleados con la práctica.

Por otro lado, directivos de línea motivados y comprometidos con el uso de la práctica de RRHH significa que son profundamente conscientes de su significado y que entienden su valor organizativo. Por tanto, estos directivos de línea buscarán formas de mejorar continuamente las prácticas de RRHH (por ejemplo, acortando los tiempos en los procedimientos, buscando adaptaciones locales, etc.) y su influencia positiva sobre los empleados, ya que son la clave del logro de los objetivos organizativos (Bos-Nehles *et al.*, 2017). Se espera que directivos de línea altamente motivados destinen tiempo a escuchar y entender las necesidades de los empleados y asegurar que entienden el sistema de RRHH y lo aceptan (Ryu y Kim, 2013; Bos-Nehles y Meijerink, 2018). Por ejemplo, el apoyo de los directivos de línea en la implementación de la política de conciliación laboral, fomentando a los empleados que participen y expresen sus opiniones sobre la política y las formas de llevarlas a cabo, resultó en que los empleados se sintieron escuchados, y experimentaron de forma positiva las prácticas de RRHH (Straub *et al.*, 2018).

Consecuentemente con las argumentaciones anteriores, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: *La motivación del directivo de línea para llevar a cabo la gestión de RRHH tendrá un efecto positivo en la efectiva implementación de la gestión de los RRHH evaluada en función de la satisfacción de los empleados con el sistema de RRHH.*

Finalmente, la dimensión de oportunidad (O) «refleja los medios a través de los cuales las habilidades y motivaciones de los individuos se convierten en resultados» (Jiang *et al.*, 2013, p.1463). En otras palabras, esta dimensión refleja

las oportunidades de los individuos para exhibir sus destrezas en su puesto de trabajo y contribuir en el éxito de la empresa (Purcell *et al.*, 2003; Ehrnrooth y Björkman, 2012). De acuerdo con Kroon *et al.* (2013, p.74), la dimensión de oportunidad en el modelo AMO tiene su fundamento teórico en la literatura de empoderamiento. Directivos de línea empoderados experimentan una mayor sensación de propiedad en sus tareas de RRHH (significado), muestran una mayor autonomía y discreción en la toma de decisiones relacionadas con la GRH (autodeterminación), son propensos a compartir información sobre los objetivos esenciales de los RRHH y, por tanto, tienen mayores oportunidades de influir en los resultados de RRHH (impacto) (Spreitzer, 1995).

Algunos académicos también muestran que las oportunidades para rendir en el puesto influyen en el rendimiento individual (Marín-García y Martínez-Tomás, 2016). El razonamiento detrás de este hecho es que el rendimiento individual está influenciado por el grado mediante el cual los trabajadores son capaces de aprovechar sus destrezas laborales (Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Por tanto, los individuos deberían no sólo ser capaces y estar motivados en su trabajo, sino también tener la oportunidad para hacerlo y contribuir más (Jiang *et al.*, 2012b).

Uno de los principales objetivos de transferir las prácticas de RRHH a los directivos de línea es lograr una rápida y flexible integración de la GRH con las actividades operativas diarias (Brewster y Larsen, 2000). Para lograr esto, es esencial que los directivos de línea tengan la oportunidad para aplicar discreción en sus decisiones de GRH (López-Cotarelo, 2018; Fu *et al.*, 2020). De lo contrario, pueden fácilmente caer en una red excesiva de burocracia, inflexibilidad y carecer de sensibilidad ante necesidades de los empleados (Harris *et al.*, 2002). Por tanto, se espera que un directivo de línea que tenga suficiente oportunidad para actuar en temas de gestión de RRHH tenderá a considerar las necesidades de su entorno de trabajo y de sus empleados cuando ejecute su papel de RRHH (Kuvaas y Dysvik, 2010). Como ejemplo, los directivos de línea con autonomía, discreción

y control en sus responsabilidades de RRHH podrían reducir la exposición de los empleados a prácticas de RRHH burocráticas, improductivas y pérdida de tiempo, y, por tanto, enriquecer la experiencia de los empleados con el sistema de RRHH (Purcell y Hutchinson, 2007). Por ejemplo, Townsend (2013) muestra en su trabajo que, en prácticas de resolución de quejas laborales, incluso cuando existen procedimientos formales, los directivos de línea que tenían autonomía y discreción para tratar directa y personalmente aquellas quejas que consideraban menores en cuanto al grado de severidad, mejoraron la velocidad de resolución y la experiencia del empleado con las prácticas.

Por otro lado, en una situación inusual, el directivo de línea podría aplicar las prácticas de RRHH de forma flexible o, incluso, introducir algunas nuevas con el fin de lograr resultados futuros (Kehoe y Han, 2020). Por ejemplo, en el caso de identificar una falta de destrezas en los empleados para aprovechar una oportunidad de mercado temporal, si los directivos de línea tienen autonomía (por ejemplo, presupuestaria o poder para la toma de decisiones) podrían rápidamente proponer formación sin tener que seguir un proceso burocrático (Bos-Nehles *et al.*, 2017). Como resultado, se espera que los empleados perciban el sistema de RRHH como útil. Contrariamente, cuando los directivos de línea tienen una limitada oportunidad para ejecutar sus responsabilidades de RRHH, ya sea por presiones operativas de productividad o temporales, esto podría limitar la cantidad de tiempo que dedican a las actividades de RRHH. Además, cuando el directivo de línea experimenta que su discreción está muy restringida por las intervenciones del departamento de RRHH, esto podría retrasar posibles acciones en caso de emergencia (López-Cotarelo, 2018).

Finalmente, se espera que aquellos directivos de línea con oportunidades de participar a través, por ejemplo, del apoyo que el departamento de RRHH les proporciona, tengan un conocimiento mayor sobre las tareas de RRHH que le son encomendadas puesto que están al cargo no sólo del proceso que persiguen en la implementación de las prácticas, sino también de los resultados obtenidos

(Kuvaas *et al.*, 2014). Estos directivos serán capaces de tomar decisiones o cambios más apropiados para influir positivamente en los empleados. En vista del razonamiento desarrollado, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: *La oportunidad del directivo de línea para llevar a cabo la gestión de RRHH tendrá un efecto positivo en la implementación efectiva de la gestión de los RRHH, evaluada en función de la satisfacción de los empleados con el sistema de RRHH.*

3.4. LA INFLUENCIA DE LAS INICIATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE RRHH SOBRE LAS HABILIDADES, MOTIVACIÓN Y OPORTUNIDADES DE PARTICIPAR DE LOS DIRECTIVOS DE LÍNEA

Diversos estudios relacionados con los procesos de implementación de la GRH defienden que los departamentos de RRHH juegan un papel de apoyo, proporcionando iniciativas de RRHH con el fin de que los directivos de línea puedan llevar a cabo sus responsabilidades de RRHH de manera más eficaz. Por tanto, las iniciativas de RRHH de mejora son actividades desarrolladas por el departamento de RRHH que ayudan a los directivos de línea a ejecutar sus tareas de RRHH de manera más eficaz (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Trullen *et al.*, 2016). Estas iniciativas tienen un papel de apoyo en la implementación de la GRH y ayudan a los directivos de línea a ser mejores «implementadores» (Trullen *et al.*, 2016). Como Bos-Nehles y Meijerink (2018) sugieren, la eficaz implementación de la GRH será improbable sin el apoyo del departamento de RRHH a los directivos de línea.

Basándose en el modelo *AMO*, Trullen *et al.* (2016) proponen clasificar las iniciativas de mejora de RRHH en iniciativas de mejora de habilidades de RRHH,

iniciativas de mejora de la motivación de RRHH y en iniciativas de mejora de las oportunidades para participar en RRHH.

Las iniciativas de mejora de las habilidades de RRHH comprenden un conjunto de actividades diseñadas para mejorar las destrezas, competencias y el saber hacer del directivo de línea en relación a su desempeño con sus tareas de RRHH. Abarcan, principalmente, la formación de los directivos de línea en su papel de implementadores (Gilbert *et al.*, 2011a; Bos-Nehles *et al.*, 2013; Ryu and Kim, 2013; Kuvaas *et al.*, 2014) y el desarrollo de procedimientos formales de RRHH para los directivos de línea como descriptores de la política de RRHH (Hall y Torrington, 1998), directrices de RRHH (Whittaker and Marchington, 2003), o manuales o «*toolkits*» estandarizados en relación con proceso de GRH (Trullen *et al.*, 2016; Pak y Kim, 2018).

Las iniciativas de motivación de RRHH se centran en incrementar los esfuerzos del directivo de línea para desempeñar sus responsabilidades de RRHH. Abarcan los incentivos y el reconocimiento asociado al papel del directivo de línea en sus tareas de RRHH (Harris, 2001; Makhecha *et al.*, 2016), promoción o compensación basada en el desempeño de RRHH (Sikora y Ferris, 2014) y la integración de metas de RRHH en sus objetivos del puesto (Gilbert *et al.*, 2011a).

Finalmente, las iniciativas de mejora de las oportunidades de RRHH consisten en iniciativas diseñadas principalmente en incrementar la autonomía, el control y la discreción de los directivos de línea en sus tareas de RRHH. Estas iniciativas incluyen la provisión de experiencia, conocimiento y tiempo disponible del departamento de RRHH para apoyar al directivo de línea en aquellas tareas que se considere oportuno o se solicite por parte del directivo de línea (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Kellner *et al.*, 2016), compartir información precisa (Kellner *et al.*, 2016); asesoramiento (Gilbert *et al.*, 2011a; Kuvaas *et al.*, 2014) y consultoría del departamento de RRHH (Bos-Nehles *et al.*, 2013). A continuación, explicamos en

detalle cómo las iniciativas de mejora influyen en las características AMO del directivo de línea.

3.4.1. Iniciativas de RRHH que mejoran las habilidades del directivo de línea

Las iniciativas de RRHH de formación extensiva y de provisión de procedimientos formales de RRHH son consideradas una de las mejores formas de mejorar las habilidades de RRHH del directivo de línea (Harris *et al.*, 2002; Perry y Kulik, 2008; Gilbert *et al.*, 2011a; Bos-Nehles *et al.*, 2013; Trullen *et al.*, 2016).

Por una parte, la formación extensiva de RRHH da a los directivos de línea un entendimiento de la política de RRHH formulada por la compañía y les ayuda a desarrollar destrezas de liderazgo, de tal forma que les permite entender cómo llevarla a cabo de forma eficiente (Gilbert *et al.*, 2011b). En esta línea, la investigación llevada a cabo por Ryu y Kim (2013) evidencia que la construcción de competencias en RRHH de los directivos de línea, vía la provisión de formación de RRHH, tiene una influencia positiva en la eficacia de las estrategias de RRHH. La formación de RRHH es también necesaria para proporcionar a los directivos de línea una comprensión más amplia del proceso de implementación, mejorando sus habilidades para discernir cuáles son las decisiones más apropiadas en base a criterios estratégicos (Bond y McCracken, 2005). Un claro ejemplo de esto se encuentra en el trabajo de Trullen *et al.* (2016, p.456), en el que se muestra que la provisión a los directivos de línea de formación previa sobre cómo dar retroalimentación a los empleados tuvo un impacto positivo en sistema de retroalimentación de 180 grados introducido posteriormente, ya que los directivos de línea conocían como ejecutar estas tareas y cómo escuchar a los empleados.

Por otro lado, dotar de procedimientos formales de RRHH a los directivos como descripciones detalladas de las prácticas de RRHH (tanto de su propósito

como sobre directrices claras para su implementación) son otra forma de mejorar las habilidades de gestión de personal del directivo de línea (Trullen *et al.*, 2016). Manuales, políticas y claras descripciones son ejemplos de procedimientos formales de RRHH, que informan a los directivos de línea acerca de lo que se espera con las prácticas de RRHH y cómo deben llevarlas a cabo, de tal forma que mejora su habilidad para ejecutarlas. Al contrario, la ausencia de descripciones detalladas de prácticas de RRHH puede conducir a unos bajos niveles de habilidad del directivo de línea en su papel de RRHH, resultando en inconsistencias en la implementación de la GRH (Whittaker y Marchington, 2003).

De acuerdo con Pak y Kim (2018), el conocimiento de RRHH debe ser transferido de forma adecuada a los directivos de línea para asegurar el máximo beneficio en la implementación de las prácticas. Con este propósito, estos estudios concluyen que, además de proporcionar programas de formación en RRHH, es necesario proporcionar procedimientos estandarizados de RRHH que puedan ser sintetizados en directrices que los directivos de línea pueden recurrir cuando consideren necesario. En esta misma línea, Dewettinck y Vroonen (2017) argumentan que proporcionar formación y comunicación sobre los procedimientos permite a los directivos de línea mejorar su capacidad para implementar las responsabilidades en la evaluación del desempeño. Esto está bien ilustrado por Trullen *et al.* (2016, p.456), quienes observaron que la carencia de unas directrices claras sobre cómo introducir un programa de sugerencias repercutió en el fracaso del programa porque los directivos de línea no sabían cómo implementarlo diariamente. De acuerdo con este razonamiento, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: *Las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de las habilidades tendrán un efecto positivo sobre la habilidad percibida del directivo de línea para ejecutar su papel de RRHH.*

Segundo, la investigación previa ha sugerido que las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad pueden también mejorar las habilidades de los directivos de línea en la gestión de RRHH. De acuerdo con Trullen *et al.* (2016, p.457) «los departamentos de RRHH podrían también ayudar a la línea a mejorar sus habilidades de implementación de las prácticas mediante el ofrecimiento de apoyo». Esto es posible si el departamento de RRHH trabaja de forma estrecha y coordinada con los directivos de línea y está siempre disponible (por ejemplo, como guía), intercambia información (por ejemplo, como consejeros) y están disponibles para ayudarles (por ejemplo, como consultores). Si esto sucede, los directivos de línea se sentirán mucho más confiados y seguros con su habilidad de implementar estas prácticas de forma efectiva, reduciendo, además la incerteza que rodea su papel (Dewettinck y Vroonen, 2017). En esta misma línea, Bainbridge (2015) sugiere que cuando el departamento de RRHH adopta un papel de consultor, lleva a cabo reuniones regulares y frecuentes con los directivos de línea, facilitando, de esta manera, la comunicación y la transmisión de conocimiento, proporciona a los directivos de línea competencias adicionales para llevar a cabo la implementación de la GRH. Contrariamente, Gennard y Kelly (1997) observan que aquellos directivos de línea sin apoyo del departamento de RRHH (por ejemplo, en su papel de consultor interno) era poco probable que desarrollasen suficientes destrezas para la GRH. Como ejemplo de ello, Trullen *et al.* (2016) muestra que los directivos de línea incrementan su sentimiento de seguridad en sus habilidades de RRHH cuando los profesionales de RRHH les ayudaban, dándoles retroalimentación a tiempo real.

En el caso contrario, como Evans (2016) observó, en situaciones donde hay una falta de claridad sobre las responsabilidades de RRHH del directivo de línea, si no recibe apoyo o consejo sobre cómo proceder, tiende a generar dudas con respecto a sus destrezas y competencias para tomar decisiones de RRHH (Evans, 2016). Otro ejemplo, Woodrow y Guest (2014) encontraron que un directivo de

línea implicado en la aplicación de la política contra el acoso laboral mostró dudas e incertezas respecto a cómo llevar el curso de la acción de la práctica. Desafortunadamente, este directivo de línea apenas recibió apoyo y consejo, e incluso se le instó a contradecir la política formal de RRHH. Esta situación generó una falta de confianza en su habilidad para implementar la política. Basándonos en el argumento expuesto, establecemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: *Las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de las oportunidades tendrán un efecto positivo sobre la habilidad percibida del directivo de línea para ejecutar su papel de RRHH.*

3.4.2. Iniciativas de RRHH que mejoran la motivación del directivo de línea

La literatura previa sugiere que, para mejorar la motivación del directivo de línea en sus funciones de GRH, la mejor manera es a través de la aplicación de iniciativas de RRHH como incentivos basados en el rendimiento mostrado por el directivo en tareas de RRHH (Sikora y Ferris, 2014), selección y promoción de directivos de línea en base a su rendimiento en las responsabilidades de RRHH (Gilbert *et al.*, 2011b) y reconociendo sus esfuerzos en la gestión de RRHH (Harris, 2001; Trullen *et al.*, 2016). El razonamiento subyacente para la provisión de incentivos apropiados es que se mejora la percepción de los individuos sobre el trato que reciben de la organización, conduciendo a incrementar la motivación en su rendimiento (Ur Rahman y Ahmad, 2015). Por tanto, este conjunto de iniciativas de RRHH están orientadas a incrementar y mantener un alto esfuerzo del directivo de línea en sus actividades de RRHH (Harris, 2001; Bos-Nehles *et al.*, 2013).

Por ejemplo, Trullen *et al.* (2016) observan que reconocer a los directivos de línea por su buen rendimiento de RRHH frente de los empleados y otros directivos incrementa su motivación intrínseca para dedicar más tiempo a las

tareas de RRHH. Otro ejemplo se muestra en el trabajo de Kellner *et al.* (2016) en el cual, incluir la experiencia de RRHH en procesos de selección y promoción incrementaba la motivación de los enfermeros jefe en la gestión de RRHH. Por el contrario, en entornos donde las responsabilidades de RRHH no se toman en cuenta a la hora de diseñar el puesto de trabajo del directivo de línea, los objetivos operativos y de gestión de personal suelen entrar en conflicto, situación que mina la motivación del directivo de línea para ejecutar sus tareas de RRHH (Evans, 2016). En la misma línea, Makhecha *et al.* (2016) hallaron que la motivación de los directivos de línea para implementar las prácticas de RRHH era baja, puesto que no estaban siendo recompensados o apreciados por el buen desempeño de sus tareas de RRHH. Teniendo en cuenta el desarrollo expuesto, esperamos que:

Hipótesis 6: *Las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación tendrán un efecto positivo sobre la motivación percibida del directivo de línea para ejecutar su papel de RRHH.*

Por otro lado, se espera que las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de las habilidades puedan también incrementar la motivación del directivo de línea (Trullen *et al.*, 2016). Estas iniciativas (por ejemplo, formación extensiva de RRHH y procedimientos formales de RRHH) dan a los directivos de línea la oportunidad de desarrollar sus carreras profesionales dentro de la empresa, lo cual estimula su motivación (White y Bryson, 2013) y su percepción de que las prácticas de RRHH son válidas para el logro de los objetivos organizativos (Stanton *et al.*, 2010).

Por ejemplo, como sugiere Bos-Nehles y Meijerink (2018), ofrecer iniciativas enfocadas en la mejora de la capacidad del directivo de línea en la gestión de RRHH manda un mensaje claro de la importancia que tienen estas tareas en la mejora organizativa, e incrementa el deseo mutuo de devolver esta inversión incrementando sus esfuerzos de rendimiento en materia de RRHH. Además,

Kellner *et al.* (2016) mostró que programas de desarrollo y de aprendizaje para el papel de RRHH del directivo de línea fueron cruciales en la mejora de la motivación. En línea con lo anterior, Sheehan *et al.* (2020) argumentan que a través de formación de RRHH específica contra el acoso laboral, los directivos de línea se sienten más capaces y confiados, lo cual, a su vez, mejora su motivación para implementar la práctica. También, Currie y Procter (2003), informaron que la formación que recibieron los directivos de línea para ampliar la forma de gestionar a su personal resultó en un mayor entusiasmo por parte de los directivos de línea para desempeñar sus responsabilidades de RRHH. Finalmente, Gilbert *et al.* (2015) muestran que cuando se proporcionan instrumentos de RRHH o herramientas de RRHH válidos, entendibles y relevantes, por parte del departamento de RRHH a los directivos de línea, se influye positivamente en la motivación del directivo de línea por implementar las prácticas de RRHH. En vista de la argumentación expuesta en los párrafos anteriores, postulamos que:

Hipótesis 7: *Las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la habilidad tendrán un efecto positivo sobre la motivación percibida del directivo de línea para ejecutar su papel de RRHH.*

Finalmente, las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad pueden tener una influencia en la motivación del directivo de línea para implementar las responsabilidades de RRHH. Whittaker y Marchington (2001) señalaron que una relación de calidad entre el departamento de RRHH y los directivos de línea conllevaría a un impacto positivo en los esfuerzos del directivo de línea por ejecutar las prácticas de RRHH. Por ejemplo, de acuerdo con Dewettinck y Vroonen (2017), cuando los directivos de línea percibieron un alto grado de apoyo por parte del departamento de RRHH, como retroalimentación de su papel de RRHH, el resultado fue que los directivos de

línea mejoraron sus actitudes positivas hacia la aplicación del sistema de gestión de rendimiento. Contrariamente, Saundry *et al.* (2021) muestran en su estudio que cuando hay poco apoyo o disposición del departamento de RRHH por ayudar a los directivos de línea, cuando un problema en la GRH surge, estos últimos tienden a ignorarlo y esperar que desaparezca por sí solo.

De acuerdo con la teoría del intercambio social y la teoría de la reciprocidad, se sugiere que la inversión de tiempo y esfuerzo por parte del departamento de RRHH en el papel del directivo de línea resultará en actitudes y comportamientos favorables (Bos-Nehles y Meijerink, 2018). Por ejemplo, adoptando un papel de consultor, interviniendo y solventando problemas precisos que los directivos de línea pueden tener en su papel de RRHH (Op de Beeck *et al.*, 2017), o siendo empáticos con la situación contextual e individual del directivo de línea (Gilbert *et al.*, 2011a). Además, proporcionando a los directivos de línea con suficiente discreción y autonomía para tener en cuenta las necesidades individuales de los empleados y los factores locales debería incrementar la motivación de los directivos de línea por implementar las prácticas de RRHH de forma apropiada (Kuvaas *et al.*, 2014). Por tanto, establecemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 8: *Las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad tendrán un efecto positivo sobre la motivación percibida del directivo de línea para ejecutar su papel de RRHH.*

3.4.3. Iniciativas de RRHH que mejoran la oportunidad para participar del directivo de línea

Las iniciativas del departamento de RRHH enfocadas a la mejora de la oportunidad, como son dar consejo, consultoría, o intercambio de información, facilitan la participación del directivo de línea en las tareas de RRHH. En un

contexto de transferencia de RRHH, cuando el departamento de RRHH asume un papel de mentor y consultor, los directivos de línea son empoderados para asumir sus responsabilidades en la GRH (Brewster *et al.*, 2015). De forma similar, y de acuerdo con Bos-Nehles *et al.* (2013), los directivos de línea necesitan del apoyo del departamento de RRHH para tener la oportunidad de implementar las prácticas de RRHH, por ejemplo, proporcionando consejo y consultoría sobre RRHH y coaching. De esta forma, cuando el departamento de RRHH proporciona ayuda y asistencia, las necesidades de los directivos de línea se ven cubiertas, y el departamento de RRHH muestra estar genuinamente preocupado en conseguir que los directivos de línea estén facultados para llevar a cabo las actividades de RRHH (Kuvaas *et al.*, 2014). Un ejemplo de esto se muestra en Saundry *et al.* (2021), donde un directivo de línea con autonomía y discrecionalidad para gestionar el conflicto laboral era capaz de, ante una situación desfavorable, redirigir el curso de acción.

Además, el hecho de que el departamento de RRHH adopte un papel de consultor da legitimidad al papel de RRHH del directivo de línea a ojos de los empleados (Trullen *et al.*, 2016). En otras palabras, los empleados mostrarán menos resistencia y el escenario será más favorable para ejecutar su papel. Como Gilbert *et al.* (2015, p.604) afirma «los directivos de línea pueden percibir una mayor oportunidad porque están asistidos por el departamento de RRHH en la ejecución de su papel de RRHH». Con el razonamiento anterior, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 9: *Las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad tendrán un efecto positivo sobre la oportunidad percibida del directivo de línea para ejecutar su papel de RRHH.*

Segundo, las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación también pueden esperarse que mejoren la oportunidad del directivo de línea.

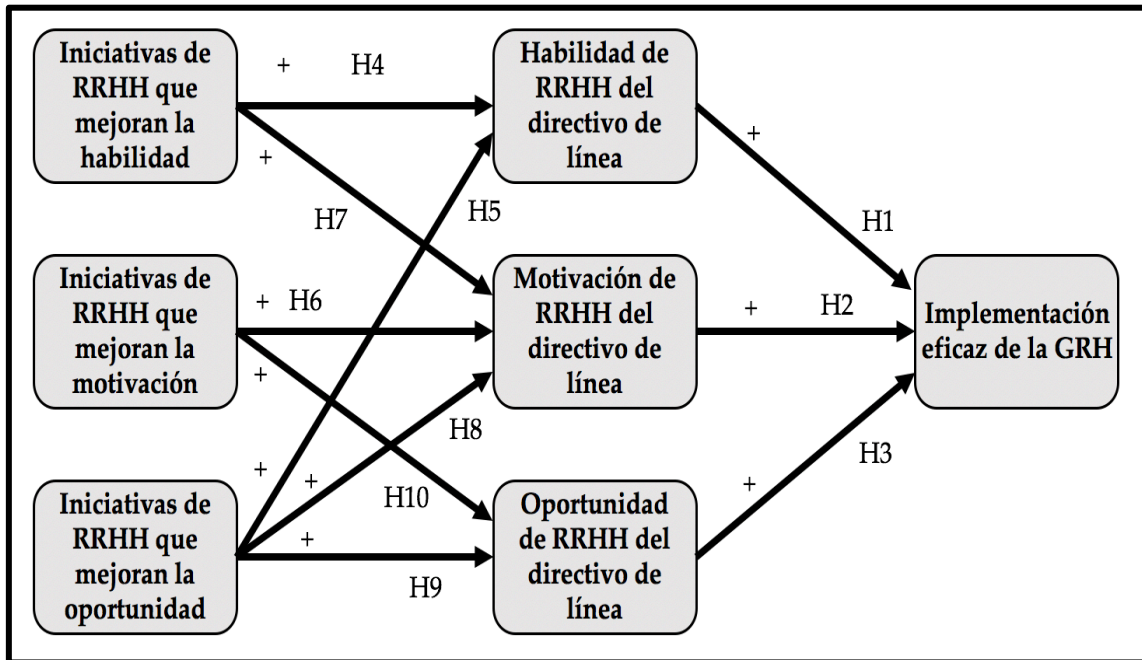
Reconocimiento, recompensas e incentivos relacionados con el desempeño del directivo de línea en la GRH también se considera una forma de apoyo organizativo (Op de Beeck *et al.*, 2017), así como una forma de construir estructuras organizativas formales que fomenten el empoderamiento y la oportunidad de participar del directivo de línea. Por ejemplo, como muestran Neves e Eisenberg (2014), cuando la organización reconoce y valora la contribución de los individuos en su puesto, éstos tienden a explorar nuevas ideas para hacer las cosas o tomar decisiones proactivamente y asumir más riesgos en beneficio de la organización. Por lo tanto, la introducción de iniciativas de RRHH como reconocimiento, recompensas y/o promociones basadas en el desempeño de RRHH genera la creencia, entre los directivos de línea, que sus esfuerzos tendrán recompensas. El resultado es que los directivos de línea muestran mayor voluntad de ser proactivos en su trabajo (Beltrán-Martín y Bou-Llugar, 2018).

Por otro lado, iniciativas tales como evaluación del desempeño incrementan el acceso de los directivos de línea a conocer exactamente su rendimiento de RRHH, lo cual es esencial para fomentar en los directivos el sentimiento de que sus tareas de RRHH se valoran y tienen un impacto real en la organización (Spreitzer, 1995). Además, una comprensión precisa de sus resultados de RRHH es crítico para permitir que los directivos de línea dirijan y controlen sus acciones de RRHH. En otras palabras, conocer el impacto de sus acciones mejorará la confianza del directivo de línea para iniciar y completar tareas de RRHH por su cuenta. Por tanto, tomando en consideración la argumentación teórica expuesta, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 10: *Las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación tendrán un efecto positivo sobre la oportunidad percibida del directivo de línea para ejecutar su papel de RRHH.*

En la Figura 3.3. presentamos el modelo desarrollado, incluyendo las hipótesis formuladas en el presente capítulo.

Figura 3.3 Una síntesis de las hipótesis del modelo conceptual



Fuente: elaboración propia

3.5. RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo, tomando en consideración la visión interpersonal de la implementación estratégica (Noble, 1999) y el modelo *AMO* (Jiang *et al.*, 2012b) se relaciona la influencia del departamento de RRHH (a través de iniciativas de RRHH) sobre la habilidad, motivación y oportunidad para participar en funciones de RRHH percibidos por el directivo de línea. A su vez, se analiza cómo las diferentes características *AMO* pueden influir positivamente en la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH. A través del análisis de estas relaciones tratamos de dar respuesta a las diversas cuestiones de investigación planteadas.

En la segunda sección de la tesis presentamos la operacionalización de las variables que forman el modelo conceptual planteado en este capítulo. En particular, describimos el método utilizado, las escalas de medida empleadas para obtener información de cada variable y los procedimientos estadísticos utilizados para comprobar empíricamente las hipótesis de partida de nuestro modelo de investigación.

SECCIÓN SEGUNDA

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Capítulo 4.

Metodología de la investigación empírica

4.0. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se desarrollan los aspectos relacionados con el diseño metodológico de la investigación empírica. El objetivo es la obtención de la información necesaria de las variables identificadas en el modelo teórico, de forma que podamos contrastar las hipótesis de partida. Como indican diversos autores (p. ej. Kinnear y Taylor, 1998; Sabino, 2014), el diseño metodológico permite guiar al investigador, mediante una serie de pasos sucesivos y estructurados adaptados a las características propias de cada investigación, acerca de las pruebas que deben efectuar y técnicas que deben utilizar para recoger y analizar los datos. La estructura que seguimos en este capítulo es la siguiente.

En el primer apartado, determinamos los aspectos relativos al ámbito de estudio escogido, explicitando y argumentando la idoneidad de los criterios utilizados para seleccionar las unidades objeto de análisis, las características de la muestra, así como la estrategia a seguir para obtener la información relevante para la contrastación de las hipótesis.

En el segundo apartado se determinan las escalas de medida para cada uno de los conceptos que intervienen en el modelo expuesto en el Capítulo 3. Asimismo, también se desarrollan los conceptos que deben tenerse en cuenta a la hora de determinar la validez y fiabilidad de estas escalas y la agregación de las variables individuales a nivel organizativo.

En el apartado tercero se desarrolla la justificación de la utilización de los modelos de ecuaciones estructurales como procedimiento estadístico para la contrastación de las hipótesis planteadas en nuestro modelo de investigación. También, determinamos las características propias de los modelos de ecuaciones estructurales y las fases para su implementación. Para finalizar el apartado, y el capítulo, presentamos información relativa a la mediación en SEM.

4.1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y RECOGIDA DE DATOS

El desarrollo de un buen diseño de la investigación debe permitirnos acceder y obtener la información de cada variable identificada en el modelo con el fin de comprobar nuestras hipótesis y dar respuesta a nuestras cuestiones de investigación (Flynn *et al.*, 1990). En el presente apartado detallamos el tipo de empresas y las unidades objeto de análisis que hemos considerado para desarrollar la investigación, de acuerdo con los objetivos de investigación planteados. Por otro lado, determinamos la estrategia de recogida de datos basada en la utilización de encuestas y los detalles técnicos de la investigación empírica.

4.1.1. Descripción y delimitación de las unidades objeto de análisis

El proceso de definir las unidades objeto de análisis requiere, concretamente, determinar aquellas realidades que son preciso observar para obtener los datos necesarios para la comprobación de nuestro modelo de investigación (Bravo, 1996). Por ello, es preciso que en la elección de unidades de observación exista consonancia con los objetivos e hipótesis planteados en la investigación (Bravo, 1995). Como se indicó en el Capítulo 3, esta investigación tiene como objetivo proporcionar evidencia empírica para dar respuesta a las siguientes tres cuestiones:

a) ¿en qué medida la aplicación de iniciativas de RRHH seleccionadas por parte del departamento de RRHH mejoran las características necesarias para un buen desempeño en la implementación de RRHH de los directivos de línea? En particular, a la habilidad (A), motivación (M) y oportunidad de participar (O) de los directivos de línea para implementar las prácticas de RRHH.

b) ¿cuáles son las relaciones entre las iniciativas de RRHH y las características del desempeño de los directivos de línea?

c) ¿qué características del desempeño del directivo de línea mejoran la experiencia de los empleados con las prácticas de RRHH, y, por tanto, determinan una implementación eficaz de las mismas?

Tomando en consideración los objetivos arriba mencionados, consideramos que los departamentos comerciales son una unidad de análisis adecuada para nuestra investigación. Estudios previos muestran que los directores comerciales, en su rol de directivo de línea, asumen numerosas responsabilidades de RRHH, pero, en especial, en lo que se relaciona con las prácticas de reclutamiento del personal de ventas, formación, evaluaciones del rendimiento, motivación y compensación (Honeycutt, Ford y Tanner, 1994; Futrell, 1998). De hecho, la forma de llevar a cabo estas tareas de RRHH por parte de los directores comerciales se ha mostrado que influye sobre algunos resultados de los empleados de ventas, por ejemplo, en su satisfacción laboral (Rich, 1997).

A pesar de su importancia en el proceso de implementación de las prácticas de RRHH, los departamentos comerciales, como unidad de análisis, apenas han recibido atención por parte de la literatura previa (p. ej. López-Cotarelo, 2018), la cual se ha centrado en analizar el papel de otros directivos de línea como enfermeros jefe, directores de escuela, directores de proyecto o directores de tienda (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2013; Evans, 2016; Kellner *et al.*, 2016; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Por tanto, la inclusión de esta unidad de análisis permite avanzar en el conocimiento en la literatura de transferencia de RRHH e implementación de responsabilidades RRHH en un nuevo contexto, muy relevante para las organizaciones.

La selección de los departamentos comerciales como unidad de análisis también tiene otras ventajas. Como Lepak y Snell (2002) afirman, en las organizaciones existen diferentes sistemas de RRHH para diferentes grupos de empleados, dependiendo del valor y particularidad de las habilidades de los empleados requeridos para el puesto de trabajo. Al delimitar nuestra unidad de análisis en el departamento comercial, nos aseguramos cierta uniformidad y

homogeneidad en el contexto organizativo en que se produce la implementación de los RRHH. La evaluación de la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH puede ser más precisa ya que los empleados seleccionados experimentan la misma estrategia de RRHH deliberada (Nishii y Wright, 2008), así como las acciones y comportamientos del mismo director comercial.

Por otro lado, por su proximidad con el cliente final, la implementación de las prácticas de RRHH en los departamentos comerciales son un factor crítico en la mejora del desempeño organizativo, especialmente por su impacto en la satisfacción del consumidor (Weller *et al.*, 2020). En gran parte, la satisfacción del cliente depende de las experiencias que tengan en los diferentes encuentros con los vendedores (Lovelock y Writz, 2016). Como ha mostrado la literatura, las experiencias positivas de los empleados con las prácticas de RRHH conducen al desarrollo de comportamientos positivos hacia los clientes (Nishii *et al.*, 2008; Liao *et al.*, 2009). Por tanto, es esencial conocer de manera profunda cómo los departamentos de ventas pueden promover tales experiencias, a través de las prácticas de RRHH, al tratarse de un puesto de trabajo que directamente repercute sobre el cliente final.

Con el fin de delimitar la población de empresas adecuada al marco de la investigación, establecimos criterios para delimitar el tamaño y la composición de la población de empresas. En primer lugar, utilizamos el número de empleados como indicador del tamaño de la empresa (Chow, 2012; Mitchell *et al.*, 2013; Beltrán-Martín y Bou-Llugar, 2018). Consideramos únicamente organizaciones con 50 o más empleados por las siguientes razones. La primera es que aquellas empresas de mayor tamaño tienden a desarrollar sistemas de RRHH más sofisticados y formalizados y a desplegar mayores recursos para tratar de lograr los objetivos estratégicos (Jackson y Schuler, 1995; Khilji y Wang, 2006). Por tanto, es más probable que en este tipo de empresas, en comparación con empresas pequeñas, exista una estrategia de RRHH formulada, así como iniciativas de RRHH que apoyen el proceso de implementación.

La segunda razón proviene de la consideración de que el tamaño de la empresa influye en los niveles de transferencia de estrategias de RRHH a la línea (Budhwar, 2000). Empresas de poco tamaño, al estar menos formalizadas, suelen carecer de un departamento de RRHH, y, por tanto, son los propios directivos de línea quienes asumen al completo las funciones de RRHH (Reichel y Lazarova, 2013; Brewster *et al.*, 2015). En empresas de mayor tamaño, en las que suele disponer de un departamento de RRHH, la delegación de funciones a los directivos de línea es una elección estratégica, que puede llevarse a cabo de forma compartida con los profesionales de RRHH o bien puede transferirse a una empresa externa (Reichel y Lazarova, 2013).

Dado que nuestro objetivo de investigación se centra en determinar la influencia del departamento de RRHH sobre el papel de los directivos comerciales en materia de RRHH, es esencial establecer como requisito de la población de estudio que exista un departamento de RRHH en la empresa y un departamento comercial con varios empleados a su cargo. Además, con el fin de obtener evidencia empírica que pueda ser generalizable a cualquier entorno de ventas, la población de empresas del estudio empírico comprende empresas que pertenecen a diferentes sectores tanto de manufactura como de servicios y con diferentes entornos de venta (por ejemplo, *B2B*, *B2C*).

Teniendo en mente los criterios de población establecidos (existencia de departamento de RRHH, existencia de departamento de ventas, tamaño de las empresas de 50 empleados o más y diferentes sectores industriales), seleccionamos a la población de empresas a través de la base de datos SABI (Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos) (Bureau van Dijk, 2013). Utilizamos la segunda revisión NACE a nivel de dos y tres dígitos para seleccionar sectores

de manufactura (códigos de actividad del 10 al 38)²⁶ y sectores de servicios²⁷ (códigos de actividad del 46 al 93). La selección de estos sectores permite cubrir el rango amplio de sectores facilitando con ello la generalización de los resultados. De acuerdo con el directorio SABI, la población de empresas españolas que cumplen los anteriores criterios es de 7.835 empresas.

4.1.2. Procedimiento de recogida de datos

De acuerdo con el modelo conceptual (Figura 3.3.) y las hipótesis planteadas en el Capítulo 3, se hace necesario recabar información sobre las iniciativas de RRHH proporcionadas por el departamento de RRHH para facilitar las actividades de los directivos de línea en la implementación en materia de RRHH, las características de desempeño (A, M, O) del director comercial y la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH implementadas. La dificultad de obtener esta información a partir de fuentes secundarias, especialmente por ser información personal, hace necesaria la utilización de fuentes de información primaria y, en concreto, la utilización de cuestionarios estructurados. Dada la naturaleza de la investigación, que requiere recabar información diversa de tres actores diferentes dentro de cada empresa, elaboramos tres tipos de cuestionarios.

²⁶ Para elaborar el listado de empresas manufactureras seguimos la clasificación presentada por la OCDE en el año 2001 y extraído de la siguiente fuente INE: <https://docplayer.es/15167922-1-introduccion-ine-instituto-nacional-de-estadistica.html>.

²⁷ La elección de listados de empresas de servicios se hizo diferenciando aquellas que tenía como objetivo la satisfacción de un cliente final (*business to consumer*) de aquellas que tenían como objetivo la satisfacción de un cliente empresarial (*business to business*). Una de las principales diferencias entre B2B and B2C, es que el primero con frecuencia mantiene un enfoque de construir relaciones a largo plazo, mientras que el segundo, enfatiza en vender a corto plazo y de forma impulsiva (Swani *et al.*, 2014)

Como algunos autores sugieren, la obtención de la información de las diversas variables a través de estrategias de informantes únicos suele conducir a la aparición del denominado «problema de la varianza del método común» (CMV) (Wall y Wood, 2005). De acuerdo con Podsakoff *et al.* (2003) la utilización de un único informante puede sobrestimar las correlaciones observadas entre las diversas variables evaluadas. Para evitar este posible problema, se propone un diseño de investigación que incluye tres tipos de informantes. La selección de los informantes se ha realizado en función de su capacidad para ofrecer información sobre las variables de análisis. Entendemos que este diseño de múltiples informantes previene la aparición de este problema de CMV (Wall y Wood, 2005; Bou-Llusar *et al.*, 2016).²⁸

En la Figura 4.1. mostramos el diagrama de flujo que representa el procedimiento para la recogida de datos de las empresas seleccionadas. Como no necesariamente todas las empresas pueden tener desarrollado una estrategia de transferencia de responsabilidades de RRHH a la línea, establecimos, con el fin de evitar el consumo de recursos (en términos de tiempo y dinero), una primera pregunta de selección relacionada con la existencia o no de una estrategia de transferencia de responsabilidades de RRHH al/la director/a comercial. En caso negativo, se consideraba que la empresa no cumplía con este requisito necesario y el proceso de recopilación de datos de tal empresa terminaba. Por otro lado, también se estableció como requisito que el departamento comercial estaba compuesto por un mínimo de 3 empleados para los cuales pudiéramos obtener información sobre la satisfacción con las prácticas de RRHH experimentadas. Si el director de RRHH indicaba que el departamento no cumplía con este requisito, por ejemplo, solamente tenía uno o dos empleados, se descartaba a la empresa

²⁸ En Bou-Llusar, Beltrán-Martín, Roca-Puig y Escrig-Tena (2016) se evidencia que las relaciones entre variables de prácticas de RRHH de alto compromiso y variables de desempeño varían dependiendo de si se utilizaba un informante o varios informantes.

en la muestra y el proceso de obtención finalizaba. Por supuesto, si el director no deseaba cooperar con la entrevista, el proceso de recogida de datos también se interrumpía.

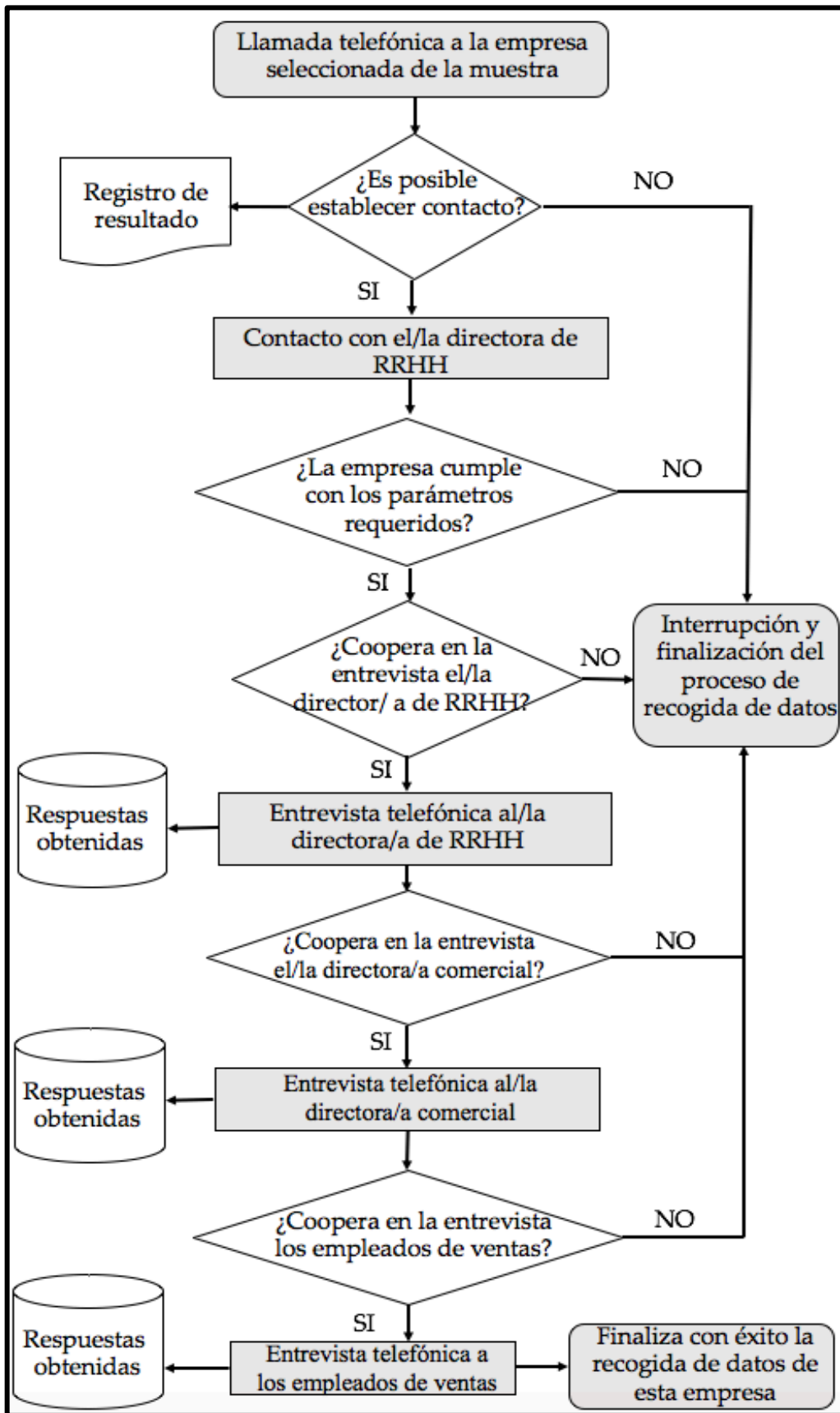
El primer cuestionario se dirige al director de RRHH e incluye las variables que tratan de obtener información sobre las iniciativas de RRHH promovidas por el departamento de RRHH para apoyar al directivo de línea una mejor ejecución de su tareas y responsabilidades de RRHH. En concreto, obtuvimos información relativa a: a) la formación sistemática que se le presta al directivo comercial en materia de RRHH; b) los instrumentos de RRHH, es decir, la existencia de guías, políticas y procedimientos sobre cómo abordar la implementación de las prácticas de RRHH; c) incentivos vinculados al cumplimiento de objetivos y rendimientos óptimos en materia de RRHH y d) apoyo, guía y consultoría que ofrece el departamento de RRHH a los directivos de línea para solventar problemas y cuestiones relativas a la ejecución de las prácticas de RRHH.

El segundo cuestionario se dirige al director comercial. En este cuestionario se incluyen variables relativas a las habilidades, motivación y oportunidades que considera el propio director comercial que posee para llevar a cabo sus funciones de RRHH.

Finalmente, el tercer cuestionario se dirige a los empleados del departamento de ventas. En concreto, la información que se trata de recopilar es aquella relativa a su grado de satisfacción con el conjunto de prácticas de RRHH que experimentan. El objetivo era conseguir información de entre tres y cinco empleados²⁹ diferentes en cada empresa.

²⁹ El objetivo era obtener un número homogéneo y aceptable de empleados por empresa. Establecido el rango objetivo, nos sirve para planificar y ajustar los esfuerzos de tiempo y recursos en la fase de recogida de datos.

Figura 4.1. Estrategia de trabajo de campo



Fuente: elaboración propia

El trabajo de campo se llevó a cabo durante el periodo de tiempo comprendido entre Julio y octubre de 2018. De la población total de empresas (7.835) seleccionamos una muestra aleatoria de 875 empresas. De estas empresas, 148 participaron en el estudio. No obstante, únicamente en 100 de ellas se obtuvieron respuestas de todos los informantes requeridos. En la Tabla 4.1. se muestra la ratio de respuesta, clasificado por el número de informantes en cada empresa. Por otro lado, en la Tabla 4.2. se muestra el número de empleados que responden en cada empresa de las 100 empresas finalmente analizadas.

Tabla 4.1. Distribución de las respuestas obtenidas por informantes (N= 148)

	Informantes	Número de respuestas	Porcentaje
I.	Únicamente director de RRHH	47	31,75%
II.	Directivo de RRHH y empleados	1	0,67%
III.	Director de RRHH, directivo de línea y entre 2 y 5 empleados	100	67,58%
	Total	148	100%

Es notorio apuntar que, por su dificultad y coste, la obtención de información para un estudio cuantitativo que implica a tres actores distintos dentro de la empresa es inédito en la literatura de implementación de las prácticas de RRHH (Mirfakhar *et al.*, 2018).³⁰ Una dificultad inherente a estos diseños de investigación con tres informantes de la misma empresa es obtener, dentro de la misma

³⁰ Dentro de la literatura de implementación de las prácticas de RRHH, los estudios de corte cuantitativo como el que proponemos en esta investigación que han obtenido información de múltiples informantes han utilizado un máximo de dos informantes (por ejemplo, Liao *et al.*, 2009; Bos-Nehles *et al.*, 2013; Den Hartog *et al.*, 2013; Vermeeren, 2014, Gilbert *et al.*, 2015; Bos-Nehles y Meijerink, 2018; Op de Beeck *et al.*, 2018; entre otros). Como señala Mirfakhar *et al.* (2018), la inclusión de tres informantes, hasta la fecha, es una opción no utilizada.

empresa, información de todos los informantes requeridas para el estudio. Como observamos en la Tabla 4.1., el 32% de las empresas encuestadas han sido rechazadas para el estudio por no ser capaces de reunir el número de respuestas suficientes de todos los informantes. Esta situación no es idónea ya que supone el gasto de recursos asociados al trabajo de campo.

Tabla 4.2. Número de empleados que participan en cada empresa (N=100)

Número de empleados por empresa	Frecuencia	Porcentaje
5	1	1%
4	9	9%
3	81	81%
2	9	9%
302 empleados		100%

Tabla 4.3. Ficha técnica del trabajo de campo

Características	Información del trabajo de campo
Universo	7.835 empresas de diferentes sectores
Tipo de entrevista	Por teléfono, presencialmente o correo electrónico mediante cuestionario estructurado
Tamaño de la muestra	100 empresas
Margen de error estadístico	+/- 9,74 (95% intervalo de confianza (p=q=50%))
Selección de la muestra	Aleatoria
Unidad de análisis	Departamento comercial
Persona a quien se dirige las encuestas	Director/a de RRHH, director/a comercial o jefe/a de ventas y personal de ventas
Fecha del trabajo de campo	Junio a octubre de 2018

La Tabla 4.3. muestra la ficha técnica de la investigación empírica. Como se puede observar, el error de muestra es más elevado que el inicialmente esperado. Esto se debe a, por una parte, la dificultad propia de la investigación al incluir tres informantes por empresa, que incrementa la tasa de no respuesta. Por otro lado, como sugiere Camelo *et al.* (2004, p. 940) «es típico en la cultura española problemas de colaboración entre la industria y el mundo académico». En el Apartado 4.1.4 analizaremos con más detalle la representatividad de la muestra.

4.1.3. Características de la muestra

En este apartado mostramos las principales características que describen la muestra de 100 empresas, una vez descartadas las empresas con información no completa. En concreto, mostramos características en relación con la distribución de empresas por: sector, zona geográfica, sociedad, tamaño, rentabilidad.

En primer lugar, la Tabla 4.4. muestra la distribución de la muestra por sectores, señalando que el 55% de las empresas de la muestra se incluyen en el sector servicios y el 45% en el sector manufacturero. Cabe destacar, por ejemplo, que un 28% de las empresas de la muestra se dedican al sector de comercio mayorista o que el 12% tiene vinculación con el sector de productos alimenticios, bebidas y productos de tabaco. La tabla muestra mayor detalle de la distribución.

Tabla 4.4. Distribución de empresas por sector

Sector	NACE	Muestra	Población	
(Manufactura)				
Alta tecnología	Fabricación de aeronaves y naves espaciales	303	1%	0,01%
	Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática	26	1%	1%

Tabla 4.4. Distribución de empresas por sector (continuación)

Sector		NACE	Muestra	Población
(Manufactura)				
Alta tecnología	Fabricación de equipos y aparatos de radio, televisión y comunicaciones	263	0%	0%
Media-Alta tecnología	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	29	3%	4%
	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p	28	2%	4%
	Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos n.p.c	27	4%	2%
Media-Baja tecnología	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	23	4%	3%
	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	25	5%	7%
	Fabricación de productos de caucho y plástico	22	4%	4%
Baja tecnología	Fabricación de papel y productos de papel y actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones	17	3%	2%
	Elaboración de productos alimenticios, bebidas y de productos de tabaco	10,11 y 12	13%	12%
	Fabricación de productos textiles, curtido y adobo del cuero, fabricación de maletas, bolsos de mano, talabartería...	13 y 15	1%	2%
	Fabricación de muebles, industrias manufactureras n.c.p. y reciclado	31, 32 y 38	5%	3%

Tabla 4.4. Distribución de empresas por sector (continuación)

Sector (Servicios)	NACE	Muestra	Población	
Servicios a empresas	Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto vehículos a motor	46	31%	26%
	Transporte de mercancía por ferrocarril	492	0%	0%
	Transporte de mercancía por carretera	4941	7%	5%
Servicios a cliente final	Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	47	7%	10%
	Otro transporte terrestre de pasajeros	493	3%	3%
	Servicios de alojamiento	55	4%	9%
	Actividades deportivas, recreativas y de entrenamiento	93	2%	2%

En segundo lugar, la Tabla 4.5. muestra la distribución por Comunidades Autónomas. Se observa que las CCAA de Madrid, Cataluña, la Comunidad Valencia y Andalucía (comunidades autónomas con mayor población) representan el mayor número de empresas de la muestra.

Tabla 4.5. Distribución de empresas por Comunidad Autónoma

Comunidad Autónoma	Frecuencia	Porcentaje
Andalucía	14	14%
Aragón	5	5%
Asturias	2	2%

Tabla 4.5. Distribución de empresas por Comunidad Autónoma (continuación)

Comunidad Autónoma	Frecuencia	Porcentaje
Baleares	3	3%
Canarias	3	3%
Castilla y León	6	6%
Castilla y La Mancha	3	3%
Cataluña	15	15%
Comunidad Valenciana	17	17%
Galicia	1	1%
La Rioja	2	2%
Madrid	17	17%
Murcia	7	7%
Navarra	2	2%
País Vasco	3	3%
	100	100%

Por otro lado, en la Tabla 4.6. se muestra la distribución de la muestra por el tamaño de la empresa según el número de trabajadores.³¹ Como se observa la gran mayoría de empresas (67%) son de tamaño medio, es decir entre 50 y 250 trabajadores. En la Tabla 4.7., en cambio, mostramos la distribución de la muestra por tipo de sociedad empresarial. El 50% de las mismas son sociedades anónimas

³¹ En 2018 se seleccionaron de la base de datos SABI las empresas de la población que cumplían el criterio explícito de tener más de 50 trabajadores. Para algunas empresas, la información disponible en SABI correspondía a años anteriores (p. ej. 2015, 2016 o 2017). En 2020 actualizamos de nuevo los datos relativos al número de empleados por empresa de aquellas empresas que no lo disponían de información de 2018 y observamos que algunas no cumplían con el requisito de 50 empleados. Es por ello que hay tres empresas de menos de 50 trabajadores en nuestra muestra.

y el 43% sociedades limitadas. Solo un 6% eran del tipo cooperativo. Finalmente, en la Tabla 4.8. mostramos los estadísticos descriptivos de la muestra en relación al número de empleados, rentabilidad financiera, rentabilidad económica e ingresos de explotación para el año de 2018.

Tabla 4.6. Distribución de la muestra por tamaño según el número de trabajadores (N=100)

Tamaño de la empresa ³²	Frecuencia	Porcentaje
Pequeña empresa	3	3%
Empresa mediana	67	67%
Gran empresa	20	20%
	100	100%

Tabla 4.7. Distribución de la muestra por tipo de sociedad (N=100)

Tipo de sociedad	Frecuencia	Porcentaje
Cooperativa	6	6%
Otros tipos no definidos	1	1%
Sociedad anónima	50	50%
Sociedad limitada	43	43%
	100	100%

³² A través del SABI se obtuvo información del número de empleados para 92 empresas. Para completar la información de los 8 restantes empresas, preguntamos al director de RRHH por el número de empleados de la compañía.

Tabla 4.8. Estadísticos descriptivos de la muestra (N=100)

	Media	D.T.	Min.	Máx.
Número de empleados empresa	218	306,38	32	2.068
Rentabilidad económica (%)	4	6,03	-19	21
Rentabilidad financiera (%)	10	21,19	-102	103
Ingresos de explotación (miles de euros)	45.282	80.824	3.720	548.316

D.T: desviación típica

4.1.4 Análisis de la representatividad de la muestra

Con el objetivo de verificar que la muestra finalmente obtenida es representativa de la población objeto de nuestro estudio (Armstrong y Overton, 1977) comparamos, para diferentes características, la existencia de diferencias significativas entre las empresas de la muestra y las empresas aleatoriamente seleccionadas que no han participado en el estudio. Para ello, identificamos dos grupos de empresas: a) empresas que han participado en nuestro estudio, y, b) empresas de la muestra aleatoria inicial que no lo han hecho³³. Teniendo en cuenta esta distinción comparamos el comportamiento de los dos grupos de empresas respecto a las variables descriptivas identificadas en el apartado anterior para la muestra de 100 empresas (ver Tablas 4.9. y 4.10.).

La información sobre las características generales de la población de empresas se obtuvo a través de la información disponible en la base de datos SABI. No obstante, no existía información de todas las empresas. De la población de 7.835

³³ En nuestro caso diferenciamos las empresas con una variable categórica. Si la empresa había participado en el estudio se le asignaba un 1, si no había participado se le asignaba un 0.

empresas, existía información para el 90% de las empresas³⁴. Lo mismo ocurrió con la muestra aleatoria inicialmente seleccionada y con la muestra final obtenida, en la que no se obtuvieron datos de todas estas características generales para 8 de las 100 empresas.

Para comprobar la representatividad de la muestra en la población y verificar que las empresas en la muestra final no difieren significativamente de la población inicial, comprobamos, en primer lugar, que la distribución por sectores, geográfica (Comunidad Autónoma) y por tipo de sociedad (Sociedad Anónima, Limitada) de las empresas no diferían entre la muestra y la población. Para ello, utilizamos el estadístico *chi-cuadrado de Pearson* que nos indica, tal y como vemos en la Tabla 4.9., que la muestra puede ser considerada una buena representación de la población en relación con la distribución de sectores. El test chi-cuadrado es un estadístico ampliamente utilizado cuando se pretende comparar si la distribución de una variable de interés obtenida en la muestra se ajusta a la distribución de los parámetros conocidos de la población (Franke, Ho y Christie, 2012).³⁵

Tabla 4.9. Cálculo de representatividad: chi cuadrado

	Valor	p
Comunidad Autónoma	20,39	0,311
Tipo de sociedad	6,90	0,647
Sectores	13,51	0,812

³⁴ Se obtuvo información de 6.961 empresas para el número de empleados, de 7.006 empresas para la rentabilidad financiera y económica, y 7.002 empresas para la información relativa a los ingresos de explotación.

³⁵ La interpretación de los resultados obtenidos es la siguiente. Si el valor p es mayor que 0,05 se rechaza la hipótesis nula de que no hay asociación estadística entre ambas muestras. En cambio, si el valor p es mayor que 0,05 no se rechaza la hipótesis nula de que la distribución entre muestra y población es homogénea para la variable de interés (Franke *et al.*, 2012).

En segundo lugar, también comprobamos la representatividad de la muestra en relación con el tamaño de las empresas (número de empleados), la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y los ingresos de explotación. En concreto, a través del análisis de la varianza (ANOVA) comprobamos si existen diferencias significativas en cada uno de las características anteriores. Esta prueba consiste en analizar el comportamiento de la variable dependiente en los grupos de empresas establecidos por los valores de la independiente (p. ej. en Van Loon *et al.* (2003) se puede observar el mismo procedimiento para variables continuas). La Tabla 4.10. muestra que no existen diferencias significativas ($p < 0,05$) entre los grupos de empresas para ninguna de las variables consideradas. Por lo tanto, podemos considerar que la muestra final obtenida de 100 empresas es representativa de la población y no se incurre en ningún sesgo relevante.

Tabla 4.10. Cálculo de representatividad: ANOVA

	F	p
Número de empleados	3,508	0,061
Rentabilidad Financiera	0,144	0,705
Rentabilidad económica	0,332	0,565
Ingresos de explotación	0,358	0,549

4.2. MEDICIÓN

En este apartado presentamos el proceso de desarrollo de las escalas de medida para los conceptos teóricos de nuestro modelo. Para su operacionalización nos basaremos en la utilización de escalas de medida «multi ítem» existentes en la literatura. La creación de una escala de medida es el resultado de un proceso de selección de indicadores relacionados con el concepto teórico que se pretende medir. Los indicadores, en su conjunto, deben cubrir el

dominio del concepto (Bollen, 1989; Reguant y Martínez, 2014). El éxito del proceso de generación de las escalas de medida debe ser evaluado en términos de determinadas características psicométricas como la fiabilidad y la validez. La ausencia de estas características puede ser indicativo que los datos que se obtengan de la aplicación de los instrumentos de medida a la muestra objeto de análisis carezcan de utilidad (Flynn *et al.*, 1990).

4.2.1. Medición de la eficacia de la implementación

Como hemos mostrado en el Capítulo 2, existen diferentes formas de entender el proceso de implementación de las prácticas de RRHH (p. ej. Khilji y Wang, 2006; Trullen *et al.*, 2020) y, por extensión, diversos métodos para medir la eficacia del proceso³⁶ (p. ej. Chow, 2012; Wang y Xu, 2017, Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Para seleccionar la escala de medida de la eficacia de la implementación debemos, por tanto, establecer en primer lugar cuál es el modo de implementación que subyace en nuestro diseño de investigación. En concreto, en el presente estudio se entiende que la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH tiene lugar cuando los empleados, una vez que experimentan e interpretan el sistema de RRHH, muestran su satisfacción para con el mismo (Kinnie *et al.*, 2005; Katou, 2015; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Como apuntamos en el Capítulo 2, esta forma de entender la implementación se corresponde con la perspectiva cuarta, es decir, la eficacia de la implementación como las actitudes y comportamientos positivos de los miembros hacia el sistema de RRHH. Desde esta perspectiva se entiende que la eficacia de la implementación se evalúa en la etapa de internalización. Es decir, una vez que las prácticas se han puesto en marcha «etapa de traducción», se han asimilado y

³⁶ En el capítulo 2 (p. ej. en las tablas 2.6 y 2.8) se pueden observar algunas de las diferentes formas de medir la eficacia de la implementación.

experimentado «etapa de asimilación» por los empleados, y éstos son capaces de juzgar o evaluar su nivel de satisfacción para con las mismas (Purcell y Hutchinson, 2007). De este modo, cuando los empleados están satisfechos con el sistema de RRHH implementado, sus comportamientos y actitudes organizativos serán más favorables para los intereses de la compañía (Arthur *et al.*, 2016). Teniendo en cuenta la unidad objeto de análisis de la presente tesis, consideramos que la evaluación de la eficacia de la implementación debería recaer sobre las percepciones de los empleados del departamento.

Tal y como se discute en el Capítulo 1, las experiencias positivas de los empleados con el sistema de RRHH implementado (evaluado a través de medidas evaluativas y no descriptivas sobre las prácticas de RRHH) es un mecanismo intermedio en la relación entre la adopción de un sistema de RRHH y el desempeño empresarial, más cercano a los resultados de RRHH que las percepciones que tienen los empleados sobre la mera presencia del sistema de RRHH implementado (Beijer *et al.*, 2019; Boon *et al.*, 2019; Van Beurden *et al.*, 2020). Como Meijerink *et al.* (2020) muestran, las evaluaciones o juicios que tienen los empleados sobre las prácticas de RRHH implementadas tienen una relación más positiva en sus consiguientes actitudes laborales y organizativas (satisfacción en el puesto de trabajo y compromiso) que las evaluaciones descriptivas de los empleados sobre la presencia o no de prácticas de RRHH implementadas. Por tanto, a pesar de que existen numerosos trabajos que utilizan como medida de la eficacia de la implementación las percepciones de los empleados respecto a la presencia del sistema de RRHH o de algunas características del proceso de implementación (p. ej. Li y Frenkel, 2017; Wang y Xu, 2017; Dello Russo *et al.*, 2018; Bos-Nehles y Meijerink, 2018), son las actitudes finales que tienen hacia el sistema de RRHH, por ejemplo su satisfacción con el sistema de RRHH, lo que presenta una mayor relación con sus actitudes y comportamientos organizativos (Meijerink *et al.*, 2020).

Una vez establecido que el conjunto de empleados del departamento debe ser los informantes sobre la eficacia del sistema de RRHH, debemos determinar el conjunto de prácticas que van a ser objeto de evaluación. Boon, Den Hartog y Lepak (2019) realizan una revisión sistemática de la literatura en relación a los sistemas de RRHH y su medición. Una de sus principales conclusiones y sugerencias es que, para medir el sistema de RRHH, «los investigadores deben seleccionar prácticas de RRHH que directamente afecten a los empleados y estén relacionadas con los objetivos organizativos» (p.21). Concretamente, sugieren que, al menos, se deben medir seis de las prácticas de RRHH que ampliamente se han venido adoptando por parte de la literatura previa: *formación y desarrollo, participación y autonomía, compensación, evaluación del rendimiento, selección y diseño de puestos*. La literatura de transferencia (o devolución) de RRHH, además, muestra que este tipo de prácticas son comúnmente implementadas por los directivos de línea (Hales, 2006; Bos-Nehles *et al.*, 2013; Evans, 2016; Fu *et al.*, 2020), lo cual es oportuno si queremos establecer el efecto de las características AMO en relación a la ejecución de sus tareas de RRHH con la experiencia de los empleados con el sistema de RRHH. De forma específica, estas prácticas de RRHH también son transferidas a los directores comerciales (Honeycutt *et al.*, 1994; Futrell, 1998).

Teniendo en consideración la argumentación anterior, para evaluar la eficacia de la implementación utilizamos 10 de los 16 ítems de la escala de Kinnie, Hutchinson, Purcell y Ryton (2005) que se centra en la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH. En concreto, utilizamos los ítems de la escala relativos a la *formación y desarrollo, participación y autonomía, compensación, evaluación del rendimiento y diseño de puesto*. Se excluyeron, por tanto, los ítems relativos a las prácticas de comunicación, transparencia y equilibrio de vida y trabajo. Las razones de evaluar la satisfacción de los empleados en relación con estas prácticas son, por un lado, seguir con las recomendaciones de Boon *et al.* (2019) cuando señalan que estas prácticas son centrales (*core practices*) en

cualquier sistema de RRHH y que cualquier investigación que pretenda evaluar el sistema de RRHH debe incluir este conjunto de prácticas de RRHH. De esta forma, los resultados pueden ser generalizados a otros contextos. Por otro lado, estas prácticas de RRHH son las que, con mayor frecuencia, se transfieren y devuelven a los directos de línea por su carácter más operativo y de gestión diaria (p. ej. Valverde *et al.*, 2006; Conway y Monks, 2010; Bos-Nehles *et al.*, 2013); y, en concreto a los directivos comerciales (p. ej. Honeycutt *et al.*, 1994; Futrell, 1988). Para evaluar cada ítem, los empleados deben responder a una escala tipo Likert de 7 puntos, en la cual, el valor de 1 significa totalmente en desacuerdo total con la afirmación expresada en el ítem, y el 7 totalmente de acuerdo. En la Tabla 4.11. se muestra el detalle completo de los ítems utilizados.

Tabla 4.11. Ítems de la escala de satisfacción con las prácticas de RRHH

Nº de ítem	Composición de la escala
1	Estoy satisfecho con la formación que recibo
2	Estoy satisfecho con los métodos utilizados para evaluar mi desempeño laboral
3	Considero que la retribución variable me ayuda a mejorar mi desempeño laboral
4	Estoy satisfecho con el salario que recibo
5	Estoy satisfecho con mi salario en comparación con el salario de mis compañeros
6	En general, estoy satisfecho con el salario y los reconocimientos que recibo por mi desempeño laboral
7	Considero que trabajar en equipo me ayuda a mejorar mi desempeño laboral
8	Estoy satisfecho con los beneficios que recibo más allá de mi salario (p. ej. la participación en beneficios empresariales, ...)
9	Estoy satisfecho con el grado de autonomía que tengo en mi trabajo
10	En general, estoy satisfecho con la influencia que tengo en las decisiones de la empresa que afectan a mi trabajo

Fuente: Kinnie *et al.* (2005)

4.2.2. Medición de las habilidades, motivación y oportunidad para participar percibidas por el director comercial

En la literatura de implementación de RRHH se han propuesto diversas escalas que evalúan la percepción de los directivos de línea en relación al grado de habilidades, motivación y oportunidad que poseen para ejecutar sus responsabilidades de RRHH (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). A continuación, analizaremos la idoneidad de las mismas en el contexto de esta investigación.

Respecto a las habilidades en la ejecución de la GRH percibidas por el directivo de línea observamos que existe una consistencia entre los diversos trabajos en la selección de los indicadores. En concreto se utiliza la escala de autoeficacia de Schyns y von Collani (2002) basada en cinco ítems (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Un ítem de ejemplo es «Mis experiencias pasadas con el puesto de trabajo me han preparado bien para ejecutar mi responsabilidad de RRHH». En el presente estudio también adoptamos esta escala, aunque adaptada al propósito de nuestra investigación para medir la habilidad percibida del directivo comercial en materia de GRH.

En segundo lugar, observamos que la existencia de un menor consenso en la literatura en relación con la medición de la motivación del directivo de línea para desempeñar su rol de RRHH (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Estos trabajos utilizan la escala de Guay, Vallerand y Blanchard (2000), sobre «motivación situacional» que hace referencia a la motivación que experimentan los individuos cuando realizan una actividad. Para estos autores, la motivación situacional está comprendida por la motivación intrínseca (motivación que proporciona la propia actividad por el mero hecho de realizarla) y la motivación extrínseca (los estímulos que se reciben por los comportamientos de los individuos en las tareas, como el prestigio social). Mientras que Gilbert *et al.* (2015) y Van Waeyenberg y Decramer (2018) utilizan

la motivación extrínseca para determinar la motivación del directivo de línea en la GRH, Bos-Nehles *et al.* (2013) utilizan la motivación extrínseca e intrínseca.

Numerosos autores consideran que la variable clave que debe ser mejorada para incrementar el desempeño de trabajo de los individuos es la motivación intrínseca (Hackman y Oldham, 1980; Thomas y Veldhouse, 1990; Boxall, Hutchinson y Wassenaar, 2015). El razonamiento es que, como Cerasoli, Nicklin y Ford (2014) concluyen en su meta análisis, la motivación intrínseca es el principal predictor, por encima de la motivación extrínseca, del desempeño laboral.

Teniendo en cuenta el razonamiento anterior, en el presente trabajo evaluamos la motivación intrínseca percibida por el directivo comercial en la ejecución de su papel de RRHH. Para ello, utilizamos los 6 ítems de la escala de Warr, Cook y Wall (1979) que analizan la motivación intrínseca. Esta escala ha sido ampliamente utilizada en la literatura de GRH para medir la motivación intrínseca del puesto de trabajo en los empleados (p. ej. Boxall *et al.*, 2015). Un ítem de ejemplo es «trato de pensar maneras de hacer mi trabajo en materia de RRHH de forma eficaz».

Por otro lado, respecto a la oportunidad percibida por el directivo de línea de ejecutar su papel de RRHH, se observa la existencia de cierta divergencia en la literatura previa respecto de las escalas utilizadas. Por ejemplo, los autores Gilbert *et al.* (2015) miden la oportunidad mediante la escala de sobrecarga de rol desarrollada por Reilly (1982). En cambio, otros autores como Van Waeyenberg y Decramer (2018) evalúan la oportunidad a través de la escala de conflicto de rol desarrollada por Rizzo *et al.* (1970). Bos-Nehles *et al.* (2013) combinan ítems de las escalas anteriores junto con otros procedentes de la escala de ambigüedad de rol desarrollada también por Rizzo *et al.* (1970). Por su parte, otros autores (p. ej. Ehrnrooth y Björkman, 2012; Beltrán-Martín y Bou-Llusar, 2018) han evaluado la oportunidad percibida por los empleados en su puesto de trabajo mediante la escala de medida de empoderamiento psicológico propuesta por Spreitzer (1995),

utilizando dimensiones relativas a la significancia de la tarea, autonomía, control e impacto en su trabajo.

En consideración a los diferentes enfoques adoptados, consideramos que la escala de medida propuesta por Spreitzer (1995) es consistente con el concepto de oportunidad percibida por el directivo comercial de ejecutar su papel de RRHH, ya que evalúa el grado de oportunidad que los directivos de línea consideran que tienen para expresarse en sus responsabilidades de RRHH y con ello contribuir en la mejora organizativa (Ehrnrooth y Björkman, 2012). Por ello, utilizamos 6 ítems de la escala de Spreitzer (1995), adaptándola al contexto de esta investigación, siendo un ítem ejemplo: «Tengo bastante autonomía para decidir cómo desempeñar mis funciones de RRHH». Esta postura es consistente con la idea de que el conflicto de rol, la sobrecarga de rol y la ambigüedad de rol pueden ser factores que explican la percepción de oportunidad que tiene el directivo de línea, pero no factores sustitutivos. Asimismo, en la literatura sobre demandas y recursos laborales (p. ej. Crawford, Lepine y Rich, 2010; Schaufeli y Taris, 2014) ha mostrado que, por ejemplo, la sobrecarga de funciones no tiene por qué necesariamente ser un aspecto negativo en los individuos, si con ello, el propio individuo percibe que asumen un mayor control sobre su personal, y que con este aumento de responsabilidades los individuos interpretan que tendrá una recompensa positiva en su carrera en el largo plazo (Tubre y Collins, 2000; Demerouti *et al.*, 2001; Gilboa *et al.*, 2008). En la misma línea, Salvador-Gómez, Bou-Llusar y Beltrán-Martín (2020) aportan evidencia empírica del efecto negativo de la ambigüedad de rol sobre la oportunidad para participar percibida por el directivo de línea en tareas de RRHH.

En todas las escalas de medida utilizadas para evaluar la habilidad, motivación y oportunidad del directivo comercial se utilizan escalas de tipo Likert de 7 puntos, siendo 1 «completamente en desacuerdo» y 7 «completamente de acuerdo». En la Tabla 4.12., que a continuación se muestra, se incluye en los ítems utilizados en cada escala.

Tabla 4.12. Ítems de las escalas de habilidad, motivación y oportunidad

Nº de ítem	Composición de la escala de habilidad de RRHH percibidas
1	Permanezco tranquilo cuando afronto dificultades al ejecutar mis responsabilidades de RRHH porque confío en mis habilidades
2	Cuando me encuentro con un problema al ejecutar mis responsabilidades de RRHH habitualmente encuentro varias soluciones
3	Soy capaz de enfrentarme a cualquier cosa que ocurra cuando ejecuto mis responsabilidades de RRHH
4	Mi experiencia en este trabajo me ha preparado bien para ejecutar mis responsabilidades de RRHH
5	Alcanzo los objetivos que me planteo al ejecutar mis responsabilidades de RRHH
Nº de ítem	Composición de la escala de motivación de RRHH percibida
1	Siento una satisfacción personal cuando hago bien las tareas de RRHH encomendadas
2	Mi opinión sobre mi mismo/a empeora cuando hago mal las tareas de RRHH encomendadas (R)
3	Me enorgullezco por el hecho de llevar a cabo las tareas de RRHH encomendadas lo mejor que puedo
4	Me siento triste cuando desempeño mis funciones de RRHH peor de los habitual (R)
5	Me gusta terminar la jornada con la sensación del trabajo bien hecho en materia de RRHH
6	A menudo intento imaginar formas de desempeñar de forma más eficiente mis tareas o responsabilidades de RRHH
Nº de ítem	Composición de la escala de oportunidad de RRHH percibida
1	Tengo bastante autonomía para decidir cómo desempeñar mis funciones de RRHH
2	Puedo decidir por mis mismo como realizar mis funciones de RRHH
3	Tengo bastantes oportunidades de independencia y libertad sobre cómo desempeñar mis funciones de RRHH
4	Las funciones de RRHH que desempeño influyen en gran medida en mi departamento
5	Tengo mucho control sobre lo que sucede en mi departamento en materia de RRHH
6	Tengo una elevada influencia sobre lo que sucede en mi departamento en materia de RRHH

Fuente: Gilbert *et al.* (2015); Warr *et al.* (1979); Spreitzer (1995)

4.2.3. Medición de las iniciativas de RRHH

Las iniciativas de RRHH se evaluaron a través de la información proporcionada por el director de RRHH de la empresa. Consideramos que este informante es apropiado para medir estas iniciativas de RRHH por las siguientes razones. En primer lugar, los directores de RRHH son los actores principales en ejecutar las iniciativas de RRHH (Trullen *et al.*, 2016) y, por tanto, tienen la posición y el conocimiento necesario para poder evaluarlas (Beijer *et al.*, 2019). En segundo lugar, dado que nos centramos en los directores de RRHH y no en los directores comerciales, se minimiza el riesgo de incurrir en un sesgo de método común cuando se analizan su efecto sobre las características A, M, O percibidas por el director comercial. Del mismo modo, consideramos que los directivos comerciales no tienen un conocimiento tan profundo sobre las iniciativas de RRHH como los directores de RRHH, encargados de su diseño e implementación.

Para evaluar las iniciativas de RRHH enfocadas en mejorar la habilidad del director comercial se evaluaron dos tipos de iniciativas: formación y provisión de procedimientos formales de RRHH. Por tanto, para evaluar cada iniciativa se utilizó una escala diferente. La primera escala se relaciona con la formación sistemática en materia de RRHH que se le ofrece al director comercial y está compuesta por dos ítems. La segunda escala se relaciona con los procedimientos formales de RRHH que proporciona el departamento de RRHH a los directivos comerciales, como por ejemplo manuales o guías, para llevar a cabo sus tareas de RRHH y está compuesta por tres ítems. Ambas escalas han sido desarrolladas por Bos-Nehles y Riemsdijk (2014).

Para evaluar las iniciativas de RRHH enfocadas en mejorar la motivación del director comercial utilizamos la escala desarrollada por Gilbert *et al.* (2011b). Esta escala de cinco ítems se centra en determinar los incentivos que recibe el director comercial para ejecutar sus tareas de RRHH, tales como promoción interna,

reconocimiento, retribución u establecimiento de objetivos. La escala original está dirigida al directivo de línea. En nuestro caso, preguntamos al director de RRHH.

Finalmente, las iniciativas de RRHH enfocadas en mejorar la oportunidad del director comercial para ejecutar sus tareas de RRHH se miden a través de una escala de cinco ítems desarrollada por Gilbert *et al.* (2011b). Esta escala se centra en medir el grado de consejo, apoyo, consultoría que el departamento de RRHH proporciona al director comercial en tareas relativas a la dirección de RRHH.

Todas las escalas se miden a través una escala tipo Likert de 7 puntos, siendo 1 (totalmente en desacuerdo) y 7 (totalmente de acuerdo). En el Tabla 4.13. se ofrece más detalle de cada escala e ítem.

Tabla 4.13. Ítems de las escalas de iniciativas de RRHH

Nº de ítem	Composición de la escala de formación en RRHH
1	La empresa ofrece suficientes recursos de formación para el director comercial
2	Los cursos de formación que se ofrecen son relevantes para que el director comercial desempeñe correctamente las responsabilidades de RRHH
Nº de ítem	Composición de la escala de instrumentos de RRHH
1	La empresa pone a disposición del director comercial instrumentos (procedimientos, manuales, guías, ...) claros y comprensibles para ejecutar sus tareas de RRHH
2	La empresa pone a disposición del directivo comercial instrumentos suficientemente apropiados para que puedan ser utilizados
3	Los instrumentos a disposición del directivo comercial son fáciles de usar

Tabla 4.13. Ítems de las escalas de iniciativas de RRHH (continuación)

Nº de ítem	Composición de la escala de iniciativas de motivación de RRHH
1	En la evaluación del desempeño del director comercial se tiene en cuenta la forma en que desempeña las tareas de RRHH que le son encomendadas
2	La promoción interna del directivo comercial depende en parte de cómo ejecuten sus responsabilidades de RRHH
3	La alta dirección de esta empresa reconoce explícitamente la buena gestión de los RRHH que realiza el director comercial
4	La retribución del director comercial depende en parte lo bien que gestione sus RRHH
5	Cuando se establecen los objetivos para esta empresa se tienen en cuenta los objetivos en términos de RRHH que se exige al director comercial
Nº de ítem	Composición de la escala de iniciativas de oportunidad para participar de RRHH
1	El departamento de RRHH proporciona al directivo comercial los recursos necesarios para ejecutar sus tareas de RRHH
2	El departamento de RRHH apoya al directivo comercial en la ejecución de sus tareas de RRHH
3	El departamento de RRHH siempre está dispuesto a ayudar al director comercial en la ejecución de sus tareas de RRHH
4	Si es necesario, el director comercial puede contar con la experiencia del departamento de RRHH para la ejecución de sus tareas de RRHH
5	El director comercial puede contar con el departamento de RRHH cuando afronta un problema en la ejecución de sus tareas de RRHH.

Fuente: Bos-Nehles y Riemsdijk (2014); Gilbert *et al.* (2011b)

4.2.4. Medición de las variables de control

Las variables de control son factores que se incluyen en los trabajos de investigación empíricos con el fin de descartar explicaciones alternativas en los hallazgos obtenidos o, de reducir los términos de error e incrementar el poder estadístico (Becker, 2005; Carlson y Wu, 2012). Los investigadores utilizan las variables de control en sus diseños de investigación para reducir posibles amenazas en la validez de los resultados inferidos (Cook y Campbell, 1979). En

síntesis, las variables de control alteran la relación empírica entre una variable independiente y una variable dependiente al eliminar la varianza asociada con la variable de control (Breugh, 2008). En el presente estudio controlamos potenciales efectos organizativos relacionados con la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH y las variables AMO (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015). A continuación, detallamos cada una de ellas:

a) *Edad y años de experiencia como director comercial.* Primero, la investigación previa establece la existencia de una relación entre la edad y experiencia en el puesto del director comercial y las características diferentes características AMO (p. ej. Gilbert *et al.*, 2015). Por tanto, un director comercial con mayor experiencia, al estar más acostumbrado con las tareas de RRHH de la empresa, puede ser más efectivo cuando lleve a cabo sus responsabilidades de RRHH que un director comercial con escasa experiencia (Gilbert *et al.*, 2015). El director comercial, en la parte de cuestiones demográficas del cuestionario, debía indicar el tiempo de experiencia en años o meses como director comercial, así como su edad.

b) *Número de empleados a cargo del director comercial.* Esta variable puede influir negativamente en la percepción que tienen los directores comerciales sobre las características AMO, y, por consiguiente, en la eficacia de la implementación. El razonamiento es que al incrementar el número de subordinados y de tareas, se incrementa la carga de trabajo y se reduce el tiempo disponible para completarlas (Cascón-Pereira y Valverde, 2014; Op de Beeck *et al.*, 2017). El director comercial, al inicio del cuestionario, debía indicar cuántos empleados tenía a su cargo.

c) *El grado de transferencia de RRHH del directivo comercial.* Esta variable de control indica, en qué medida el directivo comercial tiene más o menos responsabilidad en la ejecución de las prácticas de RRHH. De este modo, como algunos autores apuntan, es posible que, a mayor nivel de responsabilidad, mayor sea la ambigüedad y sobrecarga en sus tareas de RRHH, de forma que repercuta en el desempeño de sus funciones de RRHH (p. ej. Gilbert *et al.*, 2011b; Gilbert *et al.*, 2015). El grado de transferencia de RRHH se mide siguiendo la

propuesta de Cascón-Pereira y Valverde (2014). En este sentido, el director comercial tenía que indicar el nivel de responsabilidad de RRHH para cada una de las prácticas de RRHH, señalando aquella casilla que considerase más apropiada dada su situación. Como se observa en la Tabla 4.14., asignamos los siguientes códigos. Si no había responsabilidad = 0; si había poca = 1; si había responsabilidad media= 2; y si la responsabilidad era elevada =3. La suma de la responsabilidad de todas las prácticas es la medida final utilizada en nuestro análisis.

Tabla 4.14. Instrumento de medición del grado de transferencia de RRHH

	Sin responsabilidad	Baja (Solo ejecuto la práctica de RRHH)	Media (Además, también tomo decisiones sobre cómo llevarla a cabo)	Alta (Además, gestiono el presupuesto asignado a la práctica de RRHH)
Formación y desarrollo				
Evaluación del desempeño				
Compensación				
Diseño de puestos				
Reclutamiento y selección				

Fuente: adaptado de Cascón-Pereira y Valverde (2014)

d) *Claridad de rol de RRHH percibida por el directivo comercial.* Por otra parte, es importante para el funcionamiento eficaz del rol de RRHH que los directores comerciales tengan una comprensión clara de las tareas, obligaciones, expectativas y objetivos relacionados con su función de recursos humanos (Gilbert *et al.*, 2011b; Op de Beeck *et al.*, 2016; Buengeler *et al.*, 2021). En otras palabras, el efecto de las variables A, M, O sobre la eficacia de la implementación puede verse limitada en entornos laborales con una considerable ambigüedad en las tareas. De hecho, altos niveles de incerteza pueden reducir las percepciones

A, M, O de los individuos (Bakker y Demerouti, 2016), y directivos de línea (Salvador-Gómez *et al.*, 2020). Esta variable se obtiene a través de la escala de cuatro ítems desarrollada por Rizzo *et al.* (1907), pero adaptada por Gilbert *et al.* (2011b) para el contexto de RRHH. Se utiliza una escala Likert de 7 puntos. La Tabla 4.15. muestra la composición de los ítems de la escala.

Tabla 4.15. Composición de ítems de las escalas de claridad de rol de RRHH

Nº de ítem	Composición de ítems de la escala
1	Sé exactamente lo que se espera de mí con respecto a la ejecución de las tareas de RRHH
2	Tengo certeza sobre cuántas responsabilidades de RRHH tengo
3	Sé cuáles son mis responsabilidades de RRHH
4	Mis tareas de RRHH son claras

Fuente: Gilbert *et al.* (2011b)

e) *Calidad comunicativa del director comercial.* Dependiendo del grado de información que el empleado recibe por parte del director comercial, puede afectar a la percepción y experiencia final de los empleados con las prácticas de RRHH (Den Hartog *et al.*, 2013). Por tanto, a mayor calidad de información entre el director comercial y los empleados sobre las prácticas de RRHH, probablemente mayor sea la satisfacción de los empleados con las prácticas. Por ejemplo, según Ryan y Kossek (2008) la comunicación de alta calidad implica que las políticas no son sólo procedimientos formales basados en papel, sino que tienen un valor instrumental para los empleados. Además, Nord y Tucker (1987) constataron que los altos niveles de comunicación disminuyen los niveles de insatisfacción y resistencia a las políticas de innovación. Esta escala (ver Tabla 4.16.) de 3 ítems se obtiene de Den Hartog *et al.* (2013) y se mide a través de una escala tipo Likert de 7 puntos y es evaluada por los empleados.

Tabla 4.16. Ítems de la escala de calidad comunicativa del directivo de línea

Nº de ítem	Composición de ítems de la escala
1	El director comercial me da suficiente información
2	La información que recibo del director comercial me es útil
3	Comprendo la información que me comunica el director comercial

Fuente: Den Hartog *et al.* (2013)

f) Intención organizativa de las prácticas de RRHH. También incluimos como variable de control las atribuciones de los empleados sobre la intención organizativa que hay detrás de la adopción del sistema de RRHH. Es decir, en qué medida los empleados interpretan que la intención organizativa con las prácticas tiene una finalidad de mejorar su bienestar dentro de la empresa. Se ha argumentado que cuando los empleados atribuyen la intención de mejorar su bienestar, puede influir en la forma en la que reaccionan al sistema (Nishii *et al.*, 2008). Para evaluar la intención organizativa cada empleado valoró, para cada práctica, si la intención para su adopción era con el fin de contribuir a que se sintieran valorados y respetados (1), o si no tenían esa percepción (0).

4.2.5. La fiabilidad y validez de los instrumentos de medida

Tras la definición y selección de las escalas de medida de los conceptos teóricos evaluamos la validez y fiabilidad (Flynn *et al.*, 1990; Holton y Burnett, 2005).

4.2.5.1. Análisis de la fiabilidad del instrumento de medida

La fiabilidad del instrumento de medición indica que los resultados que se obtendrían en mediciones repetitivas (p. ej. en dos o más veces), a sujetos y en condiciones similares, serían consistentes entre sí (Bagozzi, 1981; Peter y Churchill; 1986; Shepherd y Helms 1995). Cuando esta condición no se cumple, el instrumento de medida no es fiable, y no asegura al/la investigador/a que los

datos obtenidos con su aplicación permitan hacer inferencias que sean válidas en las relaciones del modelo explicitado.

Para comprobar la fiabilidad de las escalas se han desarrollado y emplean métodos diversos. El objetivo de este análisis es comprobar en qué medida los ítems o indicadores del instrumento de medida se relacionan entre sí y, además, el instrumento está libre de posibles errores aleatorios (Shepherd y Helms, 1995). Entre los métodos más utilizados³⁷, sin duda por la facilidad de su uso, se encuentra el coeficiente α de Cronbach, también conocido como método para evaluar la consistencia interna de la escala (Cronbach, 1951). Una buena consistencia interna resulta de una correlación alta entre los diversos indicadores del instrumento de medida, lo cual denota que los ítems o indicadores son parte del mismo constructo latente que se pretende capturar. La literatura considera que cuando el valor del coeficiente α de Cronbach es superior a 0,7 o 0,8³⁸ el instrumento de medida es fiable (Nunnally, 1979; Carmines y Zeller, 1989).

El coeficiente de α de Cronbach, a pesar de su amplio uso y aceptación por parte de la investigación, ha estado sujeto a diversas críticas. La principal crítica sostiene que el método incurre en cierto sesgo ya que aplica ciertas restricciones en la comprobación de la consistencia interna asumiendo que todos los indicadores o ítems del instrumento poseen la misma importancia o peso sobre el constructo. Además, el número de ítems utilizados que se emplean y la dimensionalidad del constructo también afectan al valor obtenido del método (Cortina, 1993). La recomendación que emplea Cortina (1993) es que el método

³⁷ Otras formas de medir la consistencia interna son: la fórmula 20 (Kuder-Richardson, 1937) especialmente cuando los ítems son de respuesta dicotómica; el método Rulon (1939); el coeficiente de Kristof (1974); el coeficiente de Angoff-Feldt (1975) o el coeficiente beta (Raju, 1977), entre otros.

³⁸ En el ámbito del comportamiento organizacional, los valores de α de Cronbach entre 0,7 y 0,8 son considerados óptimos. No obstante, en aplicaciones clínicas y médicas, el valor mínimo es de 0,9, siendo deseable un 0,95 (Vale *et al.*, 1997).

es especialmente útil si se trata de medir la fiabilidad de un instrumento de medida unidimensional.³⁹

Como alternativa para medir la consistencia interna de un concepto también se utiliza el método de fiabilidad compuesta o el análisis de «varianza extraída» (Fornell y Larcker, 1981). El análisis de la fiabilidad compuesta, en esencia, es similar al coeficiente α de Cronbach, pero sí tiene en cuenta el hecho de interrelaciones entre diferentes factores que puedan afectar a la fiabilidad de la escala. El valor de este coeficiente se considera óptimo cuando es superior a 0,7 (Hair *et al.*, 2006).⁴⁰ En cuanto al análisis de la varianza extraída (AVE), también introducido por los autores Fornell y Larcker (1981, p. 45) indica «la cantidad de varianza que es capturada por el constructo en relación con la cantidad de varianza debido a otras fuentes de variación distintas al concepto a evaluar o al error de medida». Siguiendo a Fornell y Larcker (1981) indican que valores inferiores a 0,5 indican que la varianza debido al error de medida es mayor que la varianza capturada por el constructo, y, por tanto, que la fiabilidad de los indicadores individuales, como del constructo es cuestionable.

Por tanto, en esta tesis, al tratar con constructos unidimensionales, utilizamos ambas alternativas (coeficiente de α de Cronbach y fiabilidad compuesta) para ofrecer una mayor consistencia en cuanto a la valoración de la fiabilidad de los instrumentos. El uso conjunto de estas dos alternativas es ampliamente utilizado por la literatura previa (p. ej. Bou-Llusar *et al.*, 2009; Kuvaas *et al.*, 2014; Katou *et al.*, 2020).

³⁹ En nuestro caso, como observamos en el apartado anterior, nuestras escalas de medida son de naturaleza unidimensional.

⁴⁰ El valor de la fiabilidad compuesta se calcula con la siguiente fórmula:

Fiabilidad compuesta = $(\sum \text{cargas estandarizadas})^2 / ((\sum \text{cargas estandarizadas})^2 + (\sum \text{errores de medida}))$

4.2.5.2. Análisis de la validez del instrumento de medida

El instrumento de medida, además de ser fiable también debe también presentar validez. El concepto de validez hace referencia a medir el concepto que realmente se pretende capturar (Kerlinger, 1975). Por tanto, la fiabilidad es una condición necesaria pero no suficiente para determinar la calidad del instrumento de medida.⁴¹ Para determinar la validez de un instrumento de medida se debe analizar tres tipos de validez: de contenido, convergente y discriminante (Campbell y Fiske, 1959; Anderson y Gerbing, 1988).

a) Validez de contenido

La validez de contenido tiene como finalidad indicar si los ítems o indicadores empleados representan los diferentes aspectos del dominio del constructo. Esta validación es de naturaleza cualitativa, ya que es cuestión del investigador considerar si el instrumento de medida representa con exactitud el dominio conceptual (Nunnally, 1978; Bollen, 1989; DeVellis, 1991). En nuestro caso, los ítems incluidos en los diversos instrumentos de medida empleados en esta investigación proceden de escalas ya utilizadas por la literatura previa para evaluar estos conceptos. La revisión de la literatura realizada en los capítulos anteriores es un indicio de la validez del contenido de los instrumentos de medida utilizados.

⁴¹ Un ejemplo de esta afirmación es que un instrumento de medida puede ser consistente ya que siempre obtiene resultados similares en condiciones similares. En cambio, la composición de sus ítems refleja un constructo diferente al que realmente se pretende medir, y, por tanto, convierte a la medida poco útil para inferir relaciones causales y explicaciones empírica.

b) *Validez convergente*

Por otro lado, la validez convergente busca analizar si indicadores del instrumento de medición o medidas alternativas del constructo están fuerte y positivamente correlacionados entre sí (Churchill, 1979). Para comprobar si existe validez convergente es necesario comprobar la correlación entre distintas medidas del constructo que, con una justificación teórica, se ha supuesto que forman parte del mismo (Hair *et al.*, 2006). Existen diversas formas de analizar la validez convergente de una escala de medición como coeficiente Bentler-Bonett (Bollen, 1989) y la significación de las cargas factoriales (valores *t*) para reflejar la validez convergente de la escala (Anderson y Gerbing, 1988)

En primer lugar, el uso del coeficiente de Bentler-Bonett es un estadístico de ajuste del modelo que relaciona el valor chi-cuadrado de un modelo nulo (que supone que los indicadores no están relacionados) con el valor chi-cuadrado del modelo especificado (normalmente el modelo factorial propuesto para la medición del constructo). Si el estadístico, que oscila entre 0 y 1, muestra valores por encima de 0,9 indica que el modelo propuesto para evaluar el constructo presenta un buen ajuste a los datos, lo cual es un indicador de la existencia de validez convergente (p. ej. utilizado en estudios como Guay *et al.*, 2000; Beltrán-Martín *et al.*, 2008, Innocenti *et al.*, 2011). En segundo lugar, el hecho de que las cargas factoriales de los indicadores que reflejan un mismo constructo sean estadísticamente significativas evidencia la validez convergente de los diversos indicadores (Anderson y Gerbing, 1988; Bollen, 1989).

c) *Validez discriminante*

La validez discriminante pretende evaluar en qué medida el concepto determinado por el instrumento de medida es suficientemente distinto a otros conceptos relacionados, y, por tanto, la medida no es el mero reflejo de otras

variables (Churchill, 1979; Lehmann, Gupta y Steckel, 1999). Para comprobar la existencia de validez discriminante, utilizamos el «*test de la varianza extraída*» (Fornell y Larcker, 1981). Este método consiste en calcular la varianza extraída por el factor que representa cada uno de los constructos implicados en el modelo y comparar la varianza extraída con las covarianzas de cada par de constructos. Si las varianzas extraídas superan al cuadrado de la covarianza entre ambos, se afirma la existencia de validez discriminante.

En el Capítulo 5 realizamos los análisis correspondientes para determinar la fiabilidad y la validez de las escalas de medición utilizando el análisis factorial confirmatorio (AFC).

4.2.6. Agregación de los datos a nivel unidad

Para poder analizar las hipótesis planteadas en el Capítulo 3, es necesario obtener información de diversos empleados sobre la satisfacción que tienen con las prácticas de RRHH implementadas. Las bases teóricas para la formación de la mayoría de constructos a nivel unidad se basan en: un modelo de consenso directo (*direct consensus*) o, un modelo de consenso sobre una referencia (*referent-shift consensus*) (Chan, 1998; Woehr *et al.*, 2015).

El primero (*direct consensus*), utiliza información agregada sobre individuos para operacionalizar constructos a nivel grupal. Por ejemplo, la satisfacción del equipo puede ser operacionalizada como la media de las puntuaciones de los miembros del equipo sobre su satisfacción individual. Por tanto, el referente para la construcción de los ítems del modelo de medida es el nivel de satisfacción individual con el equipo (Woehr *et al.*, 2015). En nuestro caso, como se observa en la Tabla 4.11., los ítems son de esta naturaleza.

El segundo (*referent-shift consensus*), requiere que los individuos proporcionen valoraciones de un fenómeno a nivel grupal. Por tanto, el referente de los ítems que componen el modelo de medición es el grupo en vez del individuo. Por

ejemplo, el conflicto laboral puede ser operacionalizado como la media de las valoraciones de los miembros del equipo sobre ítems que describen las interacciones grupales (Woehr *et al.*, 2015).

De acuerdo con Chan (1998), cuando se hace uso de estos modelos de consenso para la agregación de datos a nivel unidad, el constructo requiere de homogeneidad substancial entre las valoraciones de los individuos puesto que el constructo a nivel agregado solo puede tener sentido en la medida en que representa características compartidas en el grupo. Como establece Klein *et al.* (2001), si no existe homogeneidad en el grupo, el constructo es insostenible, discutible y, en definitiva, no es un constructo válido. Por tanto, cuando se hace uso de modelos de consenso, es necesario justificar la agregación (Woehr *et al.*, 2015).

Además de justificar teóricamente cuál es el proceso de emergencia del constructo a nivel unidad, los investigadores también deben justificar empíricamente el uso de la variable agregada (James, 1982; Chan, 1998; Klein y Kozlowski, 2000). Este proceso implica dos etapas. La primera etapa consiste en evaluar el nivel de homogeneidad o de acuerdo entre individuos. Es decir, en qué medida los resultados reflejan un acuerdo o nivel de homogeneidad. La segunda etapa, en cambio, implica calcular un índice agregado para representar el constructo de nivel superior (Woehr *et al.*, 2015). Para llevar a cabo la primera etapa nos basaremos en tres estadísticos: R_{wg} , ICC (1) e ICC (2) (James, 1982; Bliese, 1998; Klein y Kozlowski, 2000).

a) Índice r_{wg}

El acuerdo u homogeneidad dentro del grupo se ha evaluado, normalmente, a través del índice r_{wg} (James, 1982). Esta medida compara la cantidad de varianza observada entre las unidades de nivel inferior con la cantidad de varianza que se esperaría de una distribución nula establecida que reflejara una falta de acuerdo

(Cohen *et al.*, 2001). De tal manera que, grandes valores de r_{wg} sugieren niveles altos de homogeneidad dentro del grupo. Con el fin de facilitar la interpretación de los valores obtenidos con el uso de este índice, LeBreton y Senter (2008) presenta las siguientes categorías: a) falta de homogeneidad ($r_{wg} = 0,00-0,30$); b) homogeneidad débil ($r_{wg} = 0,31-0,50$); c) homogeneidad moderada ($r_{wg} = 0,51-0,70$); d) homogeneidad fuerte ($r_{wg} = 0,71-0,90$); e) homogeneidad muy fuerte ($r_{wg} = 0,91-1,00$). De forma mayoritaria en la investigación se acepta que existe una adecuada homogeneidad cuando se superan valores de 0,70 (Cohen *et al.*, 2001; Woehr *et al.*, 2015). Un valor de 0,70 sugiere que ha habido una reducción del error de varianza en un 70% y que, solo un 30% de la varianza observada entre las valoraciones de los individuos debería atribuirse a la respuesta aleatoria (LeBron y Senter, 2008).

b) Valores de correlación intraclase ICC (1,2)

Además de evaluar el nivel de homogeneidad entre grupo, los investigadores también necesitan demostrar la consistencia de la medida agregada. Esta consistencia con frecuencia se evalúa mediante dos índices: el ICC (1) e ICC (2) (Bliese, 1998).

El ICC (1) describe la cantidad de varianza en una variable que puede ser atribuida por pertenecer al grupo (equipo, división o departamento). Es decir, en qué medida las valoraciones de los individuos sobre cuestiones relacionadas con su grupo o departamento se ven afectadas por su pertenencia al grupo (LeBreton y Senter, 2008). Además, el ICC (1) también indica el grado por el cual el valor de cualquier miembro del grupo puede servir como una estimación fiable de la variable agregada (Bliese, 1998). Los autores LeBreton y Senter (2008) categorizan los resultados obtenidos con este índice de la siguiente manera: a) efecto pequeño (ICC (1) = 0,01); b) efecto mediano (ICC (1) = 0,10); c) efecto grande (ICC (1) =

0,20). De forma extendida, se considera que este valor es adecuado si es superior a 0,12 (James, 1982; Glick, 1985).

El ICC (2) describe la fiabilidad de la agregación del constructo. Es decir, en qué medida las valoraciones de los individuos son estables. La literatura acepta valores por encima de 0,60 (Glick, 1985). De acuerdo con McGraw y Wong (1996) y Bliese (1998) las fórmulas para el cálculo de ICC (1) e ICC (2) son las siguientes:

$$ICC(1) = \frac{MS_R - MS_W}{MS_R + (k - 1) * MS_W}$$

$$ICC(2) = \frac{MS_R - MS_W}{MS_R}$$

Donde, MS_R es la media de la suma de cuadrados entre grupos, representando la cantidad de diferencia entre los grupos; y donde MS_W es la media de la suma de cuadrados dentro del grupo, representando la cantidad de variación en las puntuaciones dentro de los grupos. Finalmente, K es el número de observaciones por objetivo.

4.3. PROCEDIMIENTO ESTADÍSTICO

En este apartado se describen los modelos de ecuaciones estructurales especificados para contrastar las relaciones planteadas en el modelo formulado en el Capítulo 3. Para llevar a cabo los correspondientes análisis utilizamos los paquetes estadísticos: EQS 6.1 de Windows (Bentler, 2006) y Stata (Stata Corp., 2017). A continuación, detallamos el proceso seguido en la aplicación de esta técnica estadística.

4.3.1. Descripción de los modelos de ecuaciones estructurales

Los modelos de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés *Structural Equation Modeling*) son una técnica estadística que integra a una amplia variedad de métodos estadísticos univariantes y multivariantes como el análisis de la varianza (ANOVA), el análisis de la regresión múltiple, y el análisis factorial (Kahn, 2006; Hoyle, 2012a). A pesar de las múltiples ventajas de SEM frente a otras técnicas estadísticas más tradicionales, su aplicación y desarrollo no se generalizó hasta 1973, año en el que apareció LISREL (*Linear Structural Relations*; Jöreskog, 1973), el primer software estadístico de SEM.

En nuestro campo de investigación, y en concreto en el presente estudio, analizamos relaciones entre variables que no pueden ser observadas directamente como, por ejemplo, la satisfacción del empleado con las prácticas de RRHH. Este tipo de variables son consideradas en SEM como variables latentes o factores. La utilización de variables latentes requiere utilizar uno o varios indicadores asociados a la variable latente que se pretende evaluar (Byrne, 2006). Es habitual en este contexto de investigación utilizar como indicadores escalas de medidas como las que hemos presentado en el apartado anterior (Bowen y Guo, 2012).

La flexibilidad los modelos de ecuaciones estructurales permite analizar simultáneamente asociaciones estadísticas entre varias variables latentes u observables. Al ser una técnica de análisis multivariante, una variable (latente u observable) puede ser considerada en un mismo modelo SEM como variable dependiente (o endógena al modelo) y, a su vez, variable independiente (o exógena) a otras variables del modelo (Hair *et al.*, 2006; Kahn, 2006, Cupani, 2012). A su vez, también nos permiten la consideración de la existencia de errores de medida en las variables (tanto dependientes como independientes), lo cual hace que sea una técnica menos restrictiva que otros modelos estadísticos como el análisis de regresión múltiple que asumen variables libres de error de medida

(Ruiz, Pardo y San Martín, 2010). Otra característica de SEM es que permite la evaluación de la bondad del ajuste del modelo, proveyendo a los investigadores de un conjunto de estadísticos e índices que evalúan el grado de ajuste del modelo propuesto por el investigador a los datos empíricos (Kahn, 2006; Ruiz *et al.*, 2010).

El modelo general SEM puede ser descompuesto en dos submodelos (Byrne, 2006): el submodelo de medida y el submodelo estructural. El modelo de medida (modelizado como un AFC) especifica las relaciones entre la variable(s) latente(s) y los indicadores utilizados para su medición. El submodelo de medida aporta información necesaria para la evaluación de la fiabilidad y validez de las medidas de los constructos teóricos. Por su parte, el modelo estructural define las relaciones estructurales o teóricas entre los constructos (variables latentes) del modelo.

Tomando en consideración las ventajas de emplear SEM en nuestra investigación, a continuación, desarrollamos las etapas que empleamos para implementar correctamente SEM.

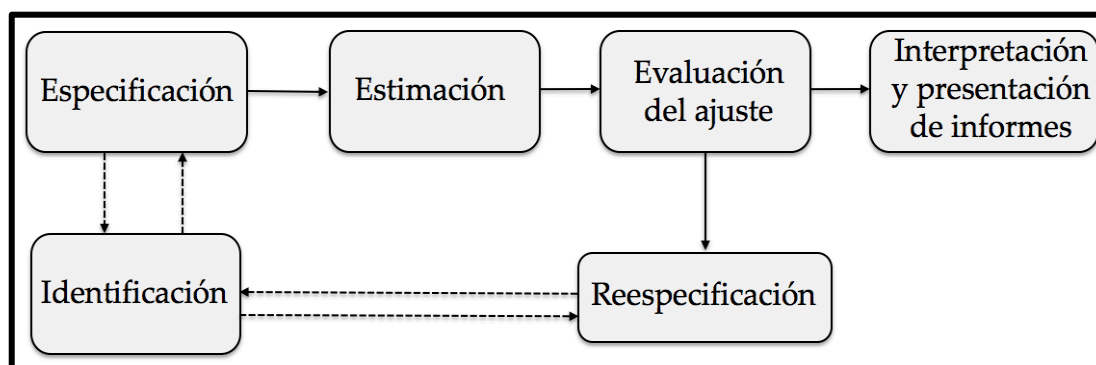
4.3.2. Etapas en el proceso de desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales

De acuerdo con Hoye (2012a, p.7)⁴², en la práctica, la estimación e interpretación de un modelo de ecuaciones estructurales requiere seguir un conjunto ordenado de etapas o fases. La Figura 4.2. muestra las etapas en la implementación de SEM: especificación e identificación del modelo, estimación, evaluación del grado de ajuste del modelo a los datos, interpretación de los

⁴² Existen otros autores que también delimitan las etapas de implementación de un modelo de ecuaciones estructurales como Diamantopoulos (1994), Kline (1998) o Barrio y Luque (2000). Aunque existen algunas diferencias, en general, el proceso es muy similar entre las distintas propuestas.

resultados y, finalmente, y en caso que sea necesario, la re-especificación del modelo para lograr un mejor ajuste a los datos.

Figura 4.2. Etapas en la implementación de SEM



Fuente: adaptado de Hoyles (2012b, p. 7)

4.3.2.1. La especificación del modelo






La especificación del modelo consiste en determinar cuáles son las relaciones entre las variables (observables y latentes) que forman el modelo (Hoyles, 2012, p. 8). La especificación de un modelo debe, por tanto, reflejar las hipótesis que motivan el análisis, así como las características de la muestra y el diseño de investigación. En nuestro caso, la especificación de nuestro modelo se realizó a partir de la revisión de la literatura realizada en los Capítulos 1, 2 y 3. En particular, de las hipótesis propuestas en el Capítulo 3 y de las escalas de medida propuestas en el Capítulo 4, que nos han permitido identificar las variables relevantes, las relaciones entre las mismas y la forma de medición más adecuada.

Para representar formalmente un modelo especificado, dependiendo de la versión del software de SEM utilizado⁴³, se puede realizar a través de un conjunto

⁴³ Una comparativa entre los diferentes paquetes estadísticos de SEM, en sus diferentes versiones, puede consultarse en Byrne (2006). La comparativa incluye software propietario (p. ej. LISREL, EQS, AMOS, MPLUS) y software de código abierto como R y OpenMX (Fox, Brynness, Boker y Neale (2012, cap. 20).

de ecuaciones o de un *path diagram* o diagrama de ruta (Byrne, 2012). Como indican Ho, Stark y Chernyshenko (2012, p. 43), el diagrama de ruta es una forma más intuitiva de especificar las relaciones entre múltiples variables de datos que el uso de un sistema algebraico de ecuaciones. La Tabla 4.17. muestra los principales símbolos utilizados en un diagrama de ruta.

Tabla 4.17. Símbolos usados en un diagrama de ruta

Símbolo	Significado
	Variable observable
	Variable latente
	Constante/ términos « <i>intercept</i> »
	Efecto directo
	Asociación no direccional entre dos variables, y también la varianza de una variable exógena.

Fuente: Ho et al. (2012, p. 43)

4.3.2.2 La identificación del modelo.

La segunda etapa en la implementación de SEM es la identificación del modelo. Como Hoyles (2012, p.9) indica, para que un modelo esté identificado, es condición necesaria (pero no suficiente) que «cada parámetro del modelo especificado esté identificado»:

La cuestión fundamental de identificación de un modelo es determinar si la cantidad de información conocida (es decir, la información, o estadísticos suficientes, que proporcionan los datos a analizar) es suficiente en relación a la cantidad de información desconocida que debe ser estimada en el modelo (es decir, los parámetros a estimar) (Kenny y Milan, 2012, p. 146). La diferencia entre

la información que se conoce y se desconoce se representa a través de los grados de libertad. Si los grados de libertad son negativos (es decir, si el número de parámetros es mayor que la información que proporcionan los datos), el modelo no está identificado, y por tanto el modelo no puede ser estimado (Bowen y Guo, 2012). Si el modelo tiene 0 grados de libertad, entonces el modelo está identificado, aunque no hay información suficiente (o grados de libertad) para estimar la bondad del ajuste del modelo a los datos. Este tipo de modelos son denominados modelo saturados y se caracterizan porque muestran un ajuste perfecto a los datos. Cuando el modelo presenta grados de libertad positivos, el modelo está sobre identificado. En estos modelos la información que aportan los datos (varianzas y covarianzas en la matriz de datos) es mayor que parámetros del modelo que deben ser estimados (Kline, 2005).

Para calcular los grados de libertad de un modelo, primero se calcula el número de elementos no redundantes de la matriz de covarianzas de la muestra u observada (para ello se puede utilizar la fórmula $p(p+1)/2$, donde p el número de variables de la matriz de covarianzas observada). A este número se le resta el número de parámetros del modelo a estimar, dando como resultado los grados de libertad del modelo. Una ventaja de la utilización del software estadístico de SEM es que permite el cálculo de los grados de libertad del modelo sin necesidad de realizar los cálculos anteriores.

4.3.2.3. La estimación del modelo

Una vez comprobado que el modelo a estimar está identificado, la siguiente etapa en la implementación de SEM es su estimación. La estimación consiste en «obtener unos coeficientes o valores para los parámetros del modelo que minimizan la diferencia entre la matriz de covarianza observada y la estimada» (Hoyles, 2012, p. 9). En SEM, el proceso de estimación se realiza a través de métodos de optimización iterativos que minimizan las discrepancias entre la

matriz de covarianzas de la muestra y la matriz de covarianzas inducida por el modelo. De forma intuitiva, la estimación permite obtener «los valores de los parámetros que producen una matriz de covarianza tan similar como sea posible a la matriz de covarianza observada» (Bowen y Guo, 2012, p.100). Cuando la discrepancia entre la matriz observada y la inducida por el modelo sea pequeña, el modelo presentará un buen ajuste a los datos.

La elección de un método de estimación adecuado repercutirá en la calidad de la estimación del modelo: los errores estándar y de los estadísticos generales del ajuste del modelo (Lei y Wu, 2012). Es importante conocer la naturaleza de los datos obtenidos para elegir con precisión el método de estimación más conveniente (Bowen y Guo, 2012). En general, los estimadores SEM producen parámetros estimados, errores estándar y estadísticos de ajuste más precisos cuando la muestra es grande (Long, 1983). Aunque existen diferentes estimadores⁴⁴, el más utilizado es el estimador de máxima verosimilitud (Lei y Wu, 2012). A pesar de sus excelentes propiedades estadísticas, el problema de este estimador es que, aunque tiende a producir parámetros estimados eficientes, cuando los datos no presentan una distribución normal, los estadísticos del ajuste del modelo y los errores estándar pueden presentar sesgos (Chou, Bentler y Satorra, 1991). Para corregir estos sesgos, se emplea el estadístico escalado de bondad del ajuste y los errores estándar robustos propuestos por Satorra-Bentler (1994, 1998). Este estadístico ha mostrado ser el método de estimación más preciso para tratar datos que violan el supuesto de normalidad multivariante y que buscan contrastar modelos complejos con muestras pequeñas (Lei y Wu, 2012). En nuestro caso, utilizamos a través el método de estimación de máxima

⁴⁴ En Lei y Wu (2012) se describen diferentes estimadores agrupados en: *estimadores de máxima verosimilitud* (p. ej. estimador de máxima verosimilitud de información completa); *estimadores de mínimos cuadrados* (p. ej. técnica de regresión múltiple o método de estimación de mínimos cuadrados de dos etapas), estimadores bayesianos (p. ej. método de Markov Chain Monte Carlo). Ver estos autores para más detalle.

verosimilitud con errores estándar robustos propuesto por Satorra y Bentler (1994, 1998) implementado en los distintos paquetes estadísticos. Para estimar la significancia de los efectos indirectos, utilizamos intervalos de confianza a través de los métodos de *bootstrap* (Efron y Tibshirani, 1993; MacKinnon *et al.*, 2002; Preacher y Hayes, 2004).

4.3.2.4. La evaluación del ajuste del modelo

La evaluación del ajuste consiste en determinar si los parámetros estimados dan lugar a una matriz de covarianza inducida por el modelo que es suficientemente similar a la matriz de covarianza de la muestra. Cuando esta discrepancia es pequeña, el modelo presenta un buen ajuste a los datos y justifica la inferencia estadística (Hoyle, 2012, p.10). Por tanto, en esta etapa se da respuesta a las siguientes cuestiones: «¿cómo de bien se ajusta el modelo estimado a los datos observados en cada una de los parámetros?» (West, Taylor y Wu, 2012) y «¿cómo de bueno es este modelo en su conjunto?» (Edwards *et al.*, 2012). Como indica Hoyle (2012b), la elección relativa sobre cómo realizar esta evaluación es objeto de estudios y discusión entre los metodólogos. En nuestro caso, utilizaremos los siguientes estadísticos de bondad de ajuste implementados en EQS 6.1.

Dado que la estimación se ha realizado mediante el estimador de máxima verosimilitud con errores estándar robustos, para evaluar el ajuste general del modelo utilizamos el estadístico *chi-cuadrado escalado* de Satorra y Bentler (1994). Este estadístico calibra, bajo la hipótesis nula de que el modelo está correctamente especificado, la discrepancia entre la matriz de covarianza muestral y la inducida por el modelo. El test de significación del estadístico que evalúa la probabilidad de obtener un valor chi cuadrado que exceda del valor crítico en las tablas de chi-cuadrado (con los grados de libertad del modelo) (Byrne, 2006). Cuando el p-valor asociado al estadístico chi-cuadrado no es significativo (es decir un p-valor

superior a 0,05), no se rechaza la hipótesis nula de que el modelo es consistente con los datos (Bowen y Guo, 2012).

Dado que este estadístico es sensible al tamaño muestral (Jöreskog y Sörbom, 1993), en la evaluación del ajuste del modelo suele complementarse con la utilización de otros índices de bondad del ajuste (Bowen y Guo, 2012). El software estadístico EQS ofrece la posibilidad de escoger hasta 10 índices de ajuste diferentes⁴⁵. Entre ellos, los más habituales son el índice de ajuste no normalizado (NNFI), el índice de ajuste comparativo (CFI) o error cuadrático medio de aproximación (RMSEA).

Los índices NNFI (Bentler y Bonett, 1980) y el índice CFI⁴⁶ son índices también denominados incrementales o comparativos que miden la proporción de mejora en el ajuste comparando un modelo hipotetizado con un modelo más restringido (Byrne, 2006). Los valores recomendaciones son de 0,95 para ambos índices (Hu y Bentler, 1999). El RMSEA es una medida de parsimonia o discrepancia (Kline, 2005) y mide el grado de cercanía de la matriz estimada inducida por el modelo y la matriz de covarianzas observada, y por tanto tiene en cuenta la complejidad del modelo (Bowen y Guo, 2012). En la práctica, un valor de RMSEA inferior o igual a 0,05 indica una buena aproximación de ajuste, y valores entre 0,05 y 0,08 sugieren un error razonable de aproximación, siendo valores no habitualmente aceptables por encima de 0,10 (Browne y Cudeck, 1993).

Una vez que se ha evaluado el ajuste del modelo, se debe poner especial atención a la interpretación de los resultados obtenidos (Hoyles, 2012). En el

⁴⁵ Los índices de ajuste que ofrece EQS en su versión 6.1 son: Bentler-Bonett Normed Fit Index; Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index; Comparative Fit Index, Bollen (IFI) Fit index; McDonald (MFI) Fit Index; LISREL GFI Fit Index; LISREL AGFI Fit Index; Root Mean-Square Residual (RMR), Standardized RMR; y Root Mean-Square Error of Approximation (RMSEA).

⁴⁶ El índice CFI fue propuesto para mejorar la tendencia en el NFI de subestimar el ajuste en tamaños muestrales pequeños (Bentler, 1990^a, 1990^b).

Capítulo 6 se detallan los resultados obtenidos y la contrastación de las hipótesis implícitas en el modelo.

4.3.3. Mediación en modelos de ecuaciones estructurales

En la presente tesis, se analizan los efectos directos causales entre las iniciativas de RRHH sobre las características *AMO* del directivo de línea, y estas características sobre la eficacia de la implementación de GRH (Hipótesis 1 a 10). Finalmente, con la finalidad de extender nuestras conclusiones y comprensión de las relaciones, se estimarán los efectos indirectos de las iniciativas de RRHH sobre la eficacia de la implementación de la GRH.

Baron y Kenny (1986) proponen que para analizar el papel mediador de una variable deben darse tres condiciones en orden para poder afirmar que una mediación existe. En primer lugar, que la variable independiente *X* tenga un efecto directo sobre la variable mediadora *M*. En segundo lugar, que la variable mediadora *M* esté significativamente relacionada con la variable dependiente *Y*. Finalmente, que la relación entre la variable independiente *X* sobre la variable dependiente *Y* disminuye cuando *M* está en el modelo. Los autores Little *et al.* (2007), destacan dos métodos principales para comprobar la existencia de un efecto mediador.

El primero, es comprobar la existencia de un efecto indirecto en la ruta de *X* a *M* a *Y* (Shrout y Bolger, 2002). La mayoría de programas SEM, como EQS, proporcionan la estimación de los efectos indirectos y los errores estándar asociados. A través de la descomposición de los efectos, los efectos totales de la variable independiente *X* sobre la variable dependiente *Y* se dividen en dos: efectos indirectos y efectos directos (Brown, 1997). Un efecto indirecto significativo revela que parte del efecto total de la variable independiente sobre la dependiente se produce a través de la variable mediadora.

El segundo, es la utilización de métodos de *bootstapping* o remuestreo (MacKinnon *et al.*, 2002; Shrout y Bolger, 2002; Little *et al.*, 2007). Estos métodos son especialmente útiles en muestras pequeñas e implica construir intervalos de confianza asimétricos a partir de la estimación de múltiples réplicas, sin tener que asumir la normalidad. El método consiste en hacer que un programa informático genere una serie de conjuntos de datos que se diseñan para parecerse a los que se observarían si el estudio de estimación se repitiese muchas veces (Efron y Tibshirani, 1993). La medida típica de precisión para cantidades estadísticas como las medidas, coeficientes de regresión y correlaciones es el error estándar. Cada conjunto de datos bootstrap se obtiene mediante un muestreo (con reemplazo) de los datos originales (Shrout y Bolger, 2002).

4.4. RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo se formula el diseño metodológico de la investigación. En primer lugar, identificamos la población y muestra de empresas objeto de estudio. En concreto, la muestra obtenida está compuesta por empresas españolas de sectores diversos, tanto de servicios como de manufactura. Dentro de cada empresa analizamos la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH en el departamento comercial, así como la contribución que tienen los departamentos de RRHH en este proceso a través de su apoyo generando iniciativas de RRHH dirigidas a los directores comerciales. Para ello, se elabora una estrategia de recogida de información mediante cuestionarios dirigidos al director de RRHH, al director comercial y a una muestra de empleados del departamento comercial. La muestra final se compone de 100 empresas que cumplen con las cuotas de respuestas requeridas.

En el segundo apartado se describe el desarrollo de las escalas de medición y las pautas requeridas para la comprobación de su validez y fiabilidad. Para sustentar teóricamente la elección de un instrumento de medida se realiza una revisión de la literatura.

En el tercer apartado se describe el procedimiento estadístico que utilizamos para comprobar las hipótesis formuladas en el Capítulo 3, cuyos resultados serán presentados en el Capítulo 5. En concreto, nos basamos en desarrollar las fases de implementación de la técnica de modelos de ecuaciones estructurales.

Capítulo 5.

Análisis y resultados empíricos de la investigación

5.0. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se presentan los resultados del análisis empírico de los datos utilizados para la contrastación de las hipótesis planteadas en el Capítulo 3. De forma más concreta, los objetivos planteados en este capítulo son: a) determinar si los instrumentos de medición seleccionados en el capítulo anterior se adecúan a los conceptos teóricos planteados, y b) contrastar las hipótesis formuladas en el Capítulo 3, relativas a cómo afectan el desarrollo de iniciativas de RRHH encaminadas a mejorar la eficacia de la implementación a través del fomento de las habilidad, motivación y oportunidad para participar en las funciones de RRHH de los directivos de línea.

Para cubrir estos objetivos, y como bien indicamos en el capítulo anterior, utilizamos los modelos de ecuaciones estructurales como técnica estadística para la medición de los constructos y la contrastación de las hipótesis. Para ello, estimaremos, en primer lugar, modelos factoriales confirmatorios para analizar las relaciones entre las variables observables (los indicadores de las variables

latentes) y las variables latentes que representan los constructos teóricos de la investigación. En una segunda fase, estimaremos modelos estructurales (Byrne, 2006) para contrastar las hipótesis planteadas.

En la especificación del modelo se incluyen dos tipos de relaciones causales que se tratan de comprobar a través de las hipótesis. El primer grupo de hipótesis (H1-H3) tiene como objetivo determinar en qué medida la percepción del directivo de línea sobre su habilidad, motivación y oportunidad para participar en las funciones de RRHH influye en la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH, evaluada en función del grado de satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH. El segundo grupo de hipótesis (H4-H10) se centran en comprobar qué tipo de iniciativas de RRHH tienen un impacto positivo en las características A, M, O percibidas por el directivo de línea.

Finalmente, en el último apartado realizamos un resumen de los principales resultados obtenidos.

5.1. ANÁLISIS DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

Tal y como se muestra en el Apartado 4.2., los instrumentos o escalas de medición nos ayudan a recabar la información sobre el concepto teórico que pretendemos analizar.

Para verificar que las propiedades psicométricas de cada uno de los instrumentos de medición son adecuadas, analizamos, en primer lugar, la dimensionalidad del concepto, y en segundo lugar su fiabilidad y validez. Cuando estas propiedades se cumplen, indica que existe una correspondencia entre el constructo (definición teórica de una variable) y el procedimiento seguido para medir dicho constructo (Schwab, 1980). Con la implementación de la técnica de modelos de ecuaciones estructurales, desarrollada en el apartado 4.3., podemos evaluar la dimensionalidad, la fiabilidad y la validez de los instrumentos de medición utilizando el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) (Mueller, 1996; Byrne, 2006). Esta técnica, a diferencia del tradicional Análisis Factorial Exploratorio (AFE), impone una serie de restricciones al modelo fundamentadas en la descripción teórica de los conceptos de la investigación, como, por ejemplo, qué variables observables están afectadas por factores, qué factores están correlacionados, etc. (Del Barrio y Luque, 2000).⁴⁷

El análisis de la dimensionalidad nos permite verificar en qué medida el instrumento de medición reproduce la estructura factorial propuesta para la variable latente. A través del AFC podemos extraer conclusiones en relación a la adecuación de los indicadores de medición con el constructo, analizando para ello cuál es el ajuste del modelo de medición, las cargas factoriales de los

⁴⁷ Como indica Long (1991, p.12) esto supone una ventaja importante respecto al AFE, en el cual el error de medida no se evalúa y tampoco se determina el número de factores antes del análisis. Por tanto, el investigador no impone restricciones al modelo que permitan la comprobación explícita de los conceptos teóricos.

indicadores y su significación estadística (Brown, 2015). Por otro lado, y como ya comentamos en el Apartado 4.2., para analizar la fiabilidad utilizamos la consistencia interna, es decir, que los indicadores de la escala midan el mismo concepto y, que, de igual forma, estén muy correlacionados (Peter y Churchill, 1986)⁴⁸. Finalmente, la validez es la medida en que los indicadores miden con precisión el constructo teórico (Peter y Churchill, 1986). En la Tabla 5.1. se presentan, a modo de resumen, los métodos utilizados para comprobar las propiedades psicométricas exigibles a los instrumentos de medición utilizados en nuestra investigación.

Tabla 5.1. Métodos utilizados para evaluar las propiedades de las escalas

Propiedades a evaluar	Método utilizado
Análisis de la dimensionalidad	- Estimación y ajuste del modelo de medida a través del análisis factorial confirmatorio (AFC)
Comprobación de la fiabilidad	- α de Cronbach $\geq 0,7$ - Fiabilidad de cada indicador $\geq 0,5$ - Fiabilidad compuesta $\geq 0,7$
Análisis de la validez de contenido	- Revisión de la literatura
Análisis de la validez convergente	- Coeficiente de Bentler-Bonett (BBNNFI) $\geq 0,9$ - Magnitud de las cargas factoriales $\geq 0,4$ - Coeficientes de los valores $t \geq 1,96$ (estadísticamente significativos)
Análisis de la validez discriminante	- Test de análisis de la varianza extraída (el AVE de los dos factores comparados debe ser superior al cuadrado de la covarianza entre ambos)

Fuente: recomendaciones de Nunnally (1979); Fornell y Larcker (1981); Bollen (1989); Brown (2015).

⁴⁸ Los métodos utilizados para comprobar la fiabilidad y la validez de los instrumentos de medición fueron expuestos en el Apartado 4.2.5.

5.1.1. La escala de medida de la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH

En la presente investigación, para medir la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH utilizamos la escala de medida propuesta por Kinnie *et al.* (2005). En su estudio, estos autores demuestran que la escala utilizada presenta correlaciones significativas entre ítems. Además, comprueban la fiabilidad de la escala con el α de Cronbach y la unidimensionalidad del constructo a través del AFC (Kinnie *et al.*, 2005, p. 16). En lo apartados siguientes comprobaremos si estas características psicométricas también se observan en la muestra de datos de esta investigación. Dado que las escalas de medida basadas en valoraciones subjetivas, como la nuestra, suelen contener error de medida, es conveniente comprobar si las propiedades de la escala se observan en estudios posteriores (p. ej. en Katou, 2015).

5.1.1.1. Análisis de la dimensionalidad

Como hemos anotado en el Apartado 4.2.1, la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH se ha operativizado como un concepto unidimensional. Dado que esta eficacia se refleja en la satisfacción de los empleados con el sistema de RRHH y no sobre cada una de las prácticas, el concepto es global, y refleja la satisfacción individual con el sistema de RRHH.

La medida, tal y como se indica en la Tabla 5.2., cuenta inicialmente con diez indicadores que tratan de medir las prácticas de RRHH: *formación y desarrollo, participación y autonomía, compensación, evaluación del rendimiento y diseño de puesto*. Los autores proponen para algunas prácticas varios indicadores (p. ej. la satisfacción con el salario) y, en otras prácticas un solo indicador (p. ej. formación). Para comprobar su unidimensionalidad realizamos un análisis factorial confirmatorio. Los índices de ajuste del modelo (p. ej. BBNNFI= 0,781;

CFI= 0,83; RMSEA= 0,180) indican que el ajuste a los datos no es satisfactorio. Con el fin de mejorar el ajuste se eliminaron dos indicadores (EFIC. 4 y EFIC. 9). De acuerdo con el *Lagrange Multiplier test (LM test en adelante)*, la eliminación de estos dos indicadores mejoraría el ajuste del modelo. Estos ítems se señalan con un * en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2. Ítems que componen la escala de satisfacción con las prácticas de RRHH

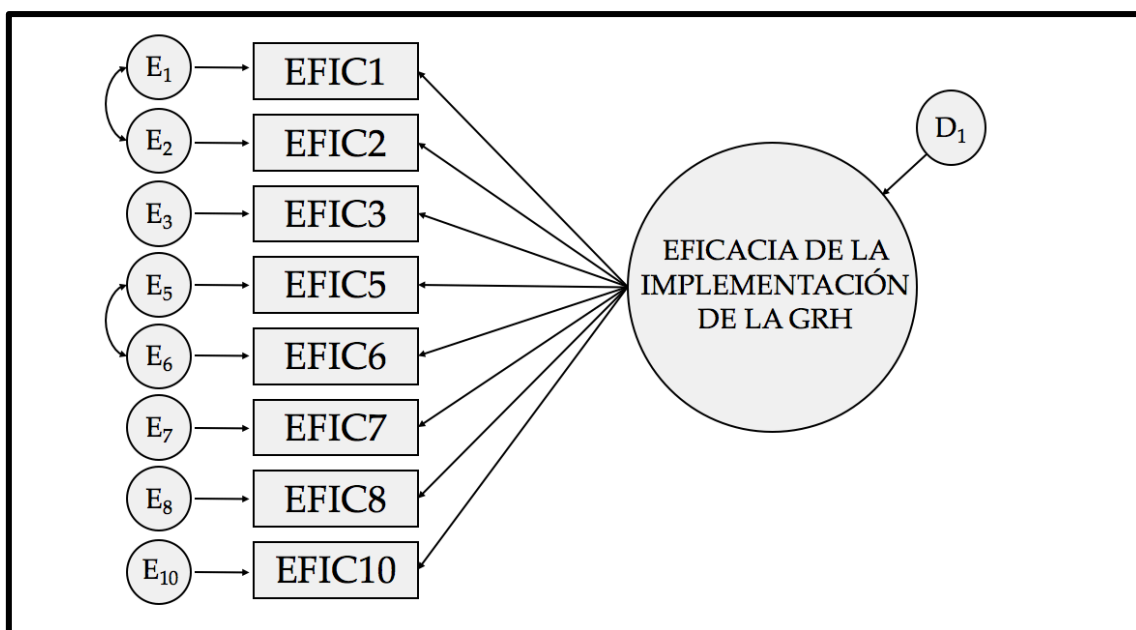
Satisfacción con las prácticas de RRHH
EFIC1. Estoy satisfecho con la formación que recibo.
EFIC2. Estoy satisfecho con los métodos utilizados para evaluar mi desempeño laboral.
EFIC3. Considero que la retribución variable me ayuda a mejorar mi desempeño laboral.
EFIC4. <i>Estoy satisfecho con el salario que recibo*</i>
EFIC5. Estoy satisfecho con mi salario en comparación con el salario de mis compañeros.
EFIC6. En general, estoy satisfecho con el salario y los reconocimientos que recibo por mi desempeño laboral.
EFIC7. Considero que trabajar en equipo me ayuda a mejorar mi desempeño laboral.
EFIC8. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo más allá de mi salario (p. ej. la participación en beneficios empresariales, ...).
EFIC9. <i>Estoy satisfecho con el grado de autonomía que tengo en mi trabajo*</i>
EFIC10. En general, estoy satisfecho con la influencia que tengo en las decisiones de la empresa que afectan a mi trabajo.

Fuente: Kinnie et al. (2005)

El indicador EFIC4 hace referencia a la satisfacción del empleado con el salario que recibe. Dado que la escala incluye otros indicadores para evaluar cuestiones relativas con la satisfacción con el salario (EFIC5 y EFIC6), consideramos que la eliminación de este ítem no afecta a la validez de contenido de la escala. Por su parte, el indicador EFIC9 hace referencia al grado de satisfacción con la autonomía en su puesto. Al igual que en el caso anterior, y dado que la escala incluye otros indicadores para evaluar la satisfacción con el diseño de puestos (p. ej. los ítems EFIC7 y EFIC10), la exclusión de este indicador de la escala, no debe

afectar a su validez de contenido. En la Figura 5.1. se presenta el modelo factorial resultante para medir la eficacia de la implementación una vez eliminados los ítems EFIC4 y EFIC9.

Figura 5.1. Modelo factorial de la eficacia de la implementación



Por otro lado, a partir de la información proporcionada por el *LM test*,⁴⁹ observamos que el modelo exige la correlación entre ciertos errores de medida para finalmente obtener un buen ajuste. En concreto, entre EFIC1 y EFIC2 y EFIC 5 y EFIC6. Por un lado, las correlaciones entre EFIC1 y EFIC2 se justifican porque ambas prácticas suelen estar estrechamente relacionadas. La correcta formación de los empleados sobre cuestiones organizativas requeridas tendrá una relación estrecha sobre las cuestiones que se evaluarán en el desempeño del empleado. De lo contrario, una evaluación sobre criterios laborales alejados de los aspectos desarrollados en las sesiones de formación, repercutirá negativamente en la satisfacción de los empleados con ambas prácticas de RRHH (Boxall *et al.*, 2011).

⁴⁹ El test de Lagrange Multiplier Test es análogo a los índices de modificación propuestos en LISREL, aunque a diferencia del segundo, el LM Test opera de forma multivariante a la hora de determinar parámetros mal especificados en el modelo (Byrne, 2006).

Por otro lado, las correlaciones entre EFIC5 y EFIC6 se justifican porque ambos ítems hacen referencia a la satisfacción con el salario.

La Tabla 5.3. muestra los resultados (cargas factoriales y varianzas de los errores de medida de los indicadores) del modelo factorial relativo a la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH. Todas las cargas factoriales son estadísticamente significativas al 95% ($t > 1.96$). Por otro lado, la tabla muestra también que las cargas factoriales son elevadas, por encima del valor mínimo recomendado de 0,5.

Tabla 5.3. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida en el modelo factorial de eficacia de la implementación

Medida	Cargas factoriales	Errores
EFIC1	0,769(1)	0,639
EFIC2	0,836	0,549
EFIC3	0,728	0,685
EFIC5	0,750	0,661
EFIC6	0,817	0,577
EFIC7	0,650	0,760
EFIC8	0,709	0,705
EFIC10	0,772	0,635

(1) El parámetro se iguala a 1 para fijar la escala de la variable latente

Tabla 5.4. índices de ajuste del modelo factorial de la eficacia de la implementación

Modelo	Satorra-Bentler χ^2	G.L*	p	BBNNFI	CFI	RMSEA
EFIC	28,06	18	0,06	0,966	0,978	0,075

G.L.: Grados de Libertad

Por su parte, la Tabla 5.4. muestra los índices de ajuste del modelo. Se observa que, en términos absolutos, el modelo presenta un buen ajuste a los datos, con un test χ^2 no significativo, que sugiere no rechazar la hipótesis nula de que el modelo es correcto, y un RMSEA no superior a 0,08. El ajuste del modelo, en términos

incrementales, también muestra ser adecuado, ya que el BBNNFI tiene un valor próximo al 1, igual que ocurre con el valor del CFI.

5.1.1.2. Análisis de la fiabilidad

Para la evaluación de la fiabilidad de la escala utilizamos el α de Cronbach, que toma un valor aceptable de 0,91, la fiabilidad compuesta⁵⁰ y la fiabilidad individual de cada indicador. La Tabla 5.5. muestra valores para la fiabilidad compuesta aceptables (por encima del 0,7) e individuales por encima del 0,5. Aunque el indicador EFIC7 muestra una fiabilidad individual de 0,4 preferimos conservarlo en el modelo ya que contribuye a completar la validez del contenido propuesto.

Tabla 5.5. Fiabilidad de la escala de medida de la eficacia de la implementación

Modelo	Fiabilidad compuesta	Fiabilidad del indicador							
Eficacia de la implementación de la GRH	0,91	EFIC1 0,59	EFIC2 0,69	EFIC3 0,53	EFIC5 0,56	EFIC6 0,67	EFIC7 0,42	EFIC8 0,5	EFIC10 0,6

5.1.1.3. Análisis de la validez

La *validez de contenido* de la escala indica que los ítems utilizados cubren adecuadamente el dominio del concepto que pretendemos medir. Es una validación cualitativa mediante la que el investigador, a través de la revisión de la literatura, evalúa si el instrumento de medición representa adecuadamente el dominio conceptual asociado (Nunnally, 1978; Bollen, 1989)

⁵⁰La fiabilidad compuesta puede calcularse a través de la calculadora estadística proporcionada en la página <https://www.thestatisticalmind.com/composite-reliability/> (Raykov, 1997; Colwell, 2016).

Dado que la escala de medida utilizada para evaluar el grado de eficacia de la implementación de la GRH fue propuesta y utilizada en la literatura por Kinnie *et al.* (2005) o Katou (2015) consideramos que es una escala adecuada. Además, los ítems de esta escala son similares a otras escalas que tratan de medir en qué medida los informantes están satisfechos con cada una de las prácticas de RRHH y obtener una medida conjunta de la GRH (Sun *et al.*, 2007; Sanders *et al.*, 2010; Yousaf *et al.*, 2011; Pohl, Vonthron y Closos, 2019). En nuestro caso, planteamos el constructo con aquellas prácticas de RRHH que, según la literatura, mayor incidencia tienen en la experiencia de los empleados con el sistema (Steffensen *et al.*, 2019), y, por tanto, mejor representan su satisfacción global con el mismo.

Respecto a la *validez convergente*, se avalúa por medio del coeficiente de Bentler-Bonett, explicado en el Capítulo 4, el cual muestra valores por encima de 0,9, el valor recomendado (ver Tabla 5.4.). Este resultado aporta evidencia de la validez convergente del instrumento de medición.

Por otro lado, para evaluar la existencia de validez convergente comprobamos también las cargas factoriales y sus niveles de significatividad. Las cargas factoriales están todas por encima del 0,4 mencionado en el Capítulo 4 y son estadísticamente significativas (valores *t* superiores a 1,96) (ver Tabla 5.3.).

Finalmente, para comprobar la *validez discriminante* de este constructo, y también del resto de constructos, calculamos la varianza extraída para cada uno de los factores y comparamos estos datos con el cuadrado de las covarianzas entre cada par de factores. De acuerdo con Fornell y Larcker (1981) cuando las varianzas extraídas (AVE) de cada par de factores superan al cuadrado de covarianza entre ambos, es un indicio de la existencia de validez discriminante. En la Tabla, 5.6. podemos comprobar que, efectivamente, las covarianzas entre pares de constructos en el que la eficacia está presente nunca supera el AVE. Por todo ello, consideramos que existe validez discriminante de esta medida.

Tabla 5.6. Varianza extraída promedio (AVE) de las escalas de medida utilizadas en la investigación

Medidas	AVE	1	2	3	4	5	6	7
1.Eficacia de la implementación	0,57	1						
2. Iniciativas RRHH de habilidad	0,64	0,03	1					
3. Iniciativas de RRHH de motivación	0,64	0,01	0,33	1				
4. Iniciativas de RRHH de oportunidad	0,83	0,03	0,48	0,30	1			
5. Habilidad	0,75	0,03	0,03	0,01	0,06	1		
6. Motivación	0,36	0,00	0,01	0,15	0,11	0,09	1	
7. Oportunidad	0,63	0,02	0,02	0,01	0,04	0,44	0,10	1

5.1.1.4. Análisis de la adecuación de agregación a nivel unidad

Dado que la información para evaluar la eficacia de la implementación proviene de los cuestionarios administrados a la muestra de empleados de cada empresa, es necesario obtener una medida agregada a nivel de empresa. Para investigar la adecuación de agregar las respuestas de los empleados al nivel de análisis de la empresa calculamos el nivel de acuerdo intragrupal (o *Interrater Agreement*). En concreto usamos los valores r_{wg}^{51} de James, Demaree y Wolf (1984) y los coeficientes de correlación intraclase (ICC) (Bliese, 2000). De acuerdo con algunos autores, es importante justificar estadísticamente la formación de fenómenos colectivos a partir de información obtenida a nivel individual y, por tanto, se asume la existencia de un proceso de «abajo hacia arriba» (Klein, Dansereau y Hall, 1994, Kozlowski y Klein, 2000).

51 El coeficiente r_{wg} fue inicialmente desarrollado por Finn (1970).

El valor r_{wg} es una medida que indica el nivel de acuerdo dentro de la unidad grupal (James *et al.*, 1984). En este caso se obtiene un valor de 0,74, el cual está por encima del nivel recomendado de 0,70 (George, 1990). El valor ICC (1) mide la varianza de la eficacia de la implementación entre los miembros de la unidad que puede ser explicado por la pertenencia al mismo grupo. En este caso se obtiene un valor de 0,38, el cual supera el valor mínimo recomendado de 0,12 (Glick, 1985). Finalmente, el valor ICC (2) indica si existe suficiente estabilidad en las valoraciones dentro de las unidades. En nuestro caso obtenemos un valor de 0,65, superando el valor mínimo recomendado de 0,6 (Glick, 1985). Por tanto, consideramos que la agregación a nivel unidad está justificada.

5.1.2. La escala de medida de las habilidades de RRHH del directivo de línea

Para evaluar el instrumento de medición de las habilidades de RRHH percibido por el directivo de línea seguimos las mismas etapas que hemos descrito en el apartado anterior. Por tanto, a continuación, analizamos la dimensionalidad, la fiabilidad y la validez del constructo (de contenido, convergente y discriminante).

5.1.2.1. Análisis de la dimensionalidad

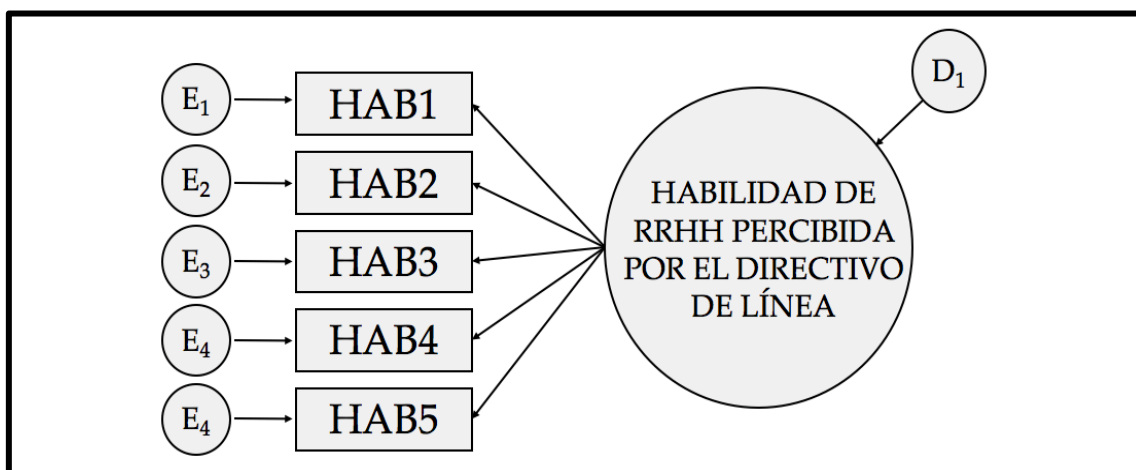
Nuestra propuesta en la presente investigación es medir la habilidad de RRHH percibida por el directivo de línea como un concepto unidimensional, tal y como se explicó en el Apartado 4. La medida cuenta inicialmente con cinco indicadores (ver Tabla 5.7.). A través del análisis factorial confirmatorio comprobamos la unidimensionalidad de estos indicadores, representado gráficamente en la Figura 5.2.

Tabla 5.7. Ítems que componen la escala de habilidad de RRHH percibida

Habilidad de RRHH percibida
HAB1. Permanezco tranquilo cuando afronto dificultades al ejecutar mis responsabilidades de RRHH porque confío en mis habilidades.
HAB2. Cuando me encuentro con un problema al ejecutar mis responsabilidades de RRHH habitualmente encuentro varias soluciones.
HAB3. Soy capaz de enfrentarme a cualquier cosa que ocurra cuando ejecuto mis responsabilidades de RRHH.
HAB4. Mi experiencia en este trabajo me ha preparado bien para ejecutar mis responsabilidades de RRHH.
HAB5. Alcanzo los objetivos que me planteo al ejecutar mis responsabilidades de RRHH.

Fuente: Gilbert *et al.* (2015) adaptada de Schyns y van Collani (2002).

Figura 5.2. Modelo factorial de la habilidad



Como observamos en la Tabla 5.8., las cargas factoriales son elevadas, con valores que superan el valor mínimo recomendado de 0,5. Además, todas las cargas factoriales son estadísticamente significativas al 95% ($t > 1.96$). También comprobamos que los errores de medida no son muy elevados.

Tabla 5.8. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida en el modelo factorial de habilidad

Medida	Cargas factoriales	Errores
HAB1	0,874(1)	0,486
HAB2	0,889	0,458
HAB3	0,809	0,588
HAB4	0,911	0,413
HAB5	0,846	0,534

(1) El parámetro se iguala a 1 para fijar la escala de la variable latente

Tabla 5.9. índices de ajuste del modelo factorial de habilidad

Modelo	Satorra-Bentler χ^2	G.L	p	BBNNFI	CFI	RMSEA
HAB.	1,11	2	0,95	1,00	1,00	0,00

G.L: Grados de Libertad

Por otro lado, se observa en la Tabla 5.9. que, en términos absolutos, el ajuste del modelo es adecuado ya que el estadístico χ^2 de bondad del ajuste es significativo y el RMSEA está en valores muy próximos a 0. Se observa también que el ajuste del modelo, en términos incrementales es bueno, ya que el BBNNFI y el CFI muestran valores muy próximos a 1.

5.1.2.2. Análisis de la fiabilidad

En cuanto a la fiabilidad de la escala de medida de la habilidad, la Tabla 5.10. muestra la fiabilidad compuesta que toma valores por superiores al valor recomendado de 0,7. Además, que los distintos indicadores muestran una varianza explicada por el factor superior al valor recomendado de 0,5. Por último, el α de Cronbach de la escala toma un valor de 0,93, el cual también supera el valor mínimo recomendado de 0,7.

Tabla 5.10. Fiabilidad de la escala de medida de la habilidad

Modelo	Fiabilidad compuesta	Fiabilidad del indicador				
Habilidades de RRHH del directivo de línea	0,93	HAB1 0,76	HAB2 0,79	HAB3 0,65	HAB4 0,83	HAB5 0,71

5.1.2.3. Análisis de la validez

La revisión de la literatura es consistente en relación con la medición de las habilidades de los directivos de línea en cuanto a la GRH (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Estos estudios consideran que la habilidad de RRHH percibida se asemeja al concepto de autoeficacia, y por ello, adaptan sus medidas a la de Schyns y van Collani (2002). Siguiendo la misma forma de proceder, utilizamos la escala de medida propuesta por estos autores. Estos estudios verifican que la escala presenta unas propiedades psicométricas adecuadas, por lo que, podemos asegurar que el instrumento de medida utiliza permite capturar los aspectos del concepto.

Con el fin de comprobar la *validez convergente*, analizamos los valores obtenidos en el coeficiente de Bentler-Bonett. La Tabla 5.9., muestra un valor BBNNFI superior al 0,9 recomendado. También podemos comprobar (ver Tabla 5.8.) que las cargas factoriales son todas superiores a 0,4 y son estadísticamente significativas a un nivel de confianza del 95%. Con estos datos, podemos establecer que existe validez convergente.

Finalmente, para establecer la *validez discriminante*, realizamos el mismo procedimiento representado en la Tabla 5.6. Como indicamos, para que exista validez discriminante, el valor del AVE en cada par de constructos que interviene la habilidad debe ser mayor que el cuadrado de las covarianzas de los mismos. Como se observa en la Tabla 5.6, el AVE es en todos los casos mayor que las covarianzas entre los constructos, por lo que se confirma la existencia de validez discriminante.

5.1.3. La escala de medida de motivación de RRHH del directivo de línea

5.1.3.1. Análisis de la dimensionalidad

Para evaluar la dimensionalidad de la escala de motivación estimamos un AFC. Dado que se asume la unidimensionalidad de la medida, los seis ítems planteados inicialmente (ver tabla 5.11.) son considerados como indicadores del constructo latente que pretendemos evaluar. El primer AFC muestra un mal ajuste a los datos (p. ej. BBNNFI= 0,83; CFI= 0,89; RMSEA= 0,66), debido principalmente a cargas factoriales muy bajas y no significativas de los ítems MOT2 (0,180) y MOT4 (0,375). Hay que indicar que estos ítems fueron formulados en términos negativos y fueron recodificados previamente al AFC.

Tabla 5.11. Ítems que componen la escala de motivación de RRHH

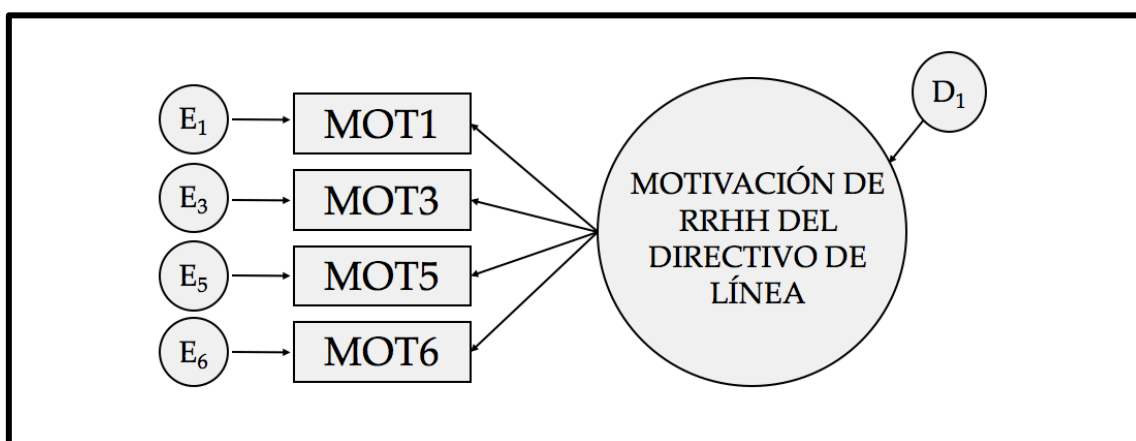
Motivación percibida con la GRH
MOT1. Siento una satisfacción personal cuando hago bien las tareas de RRHH encomendadas.
MOT2. <i>Mi opinión sobre mi mismo/a empeora cuando hago mal las tareas de RRHH encomendadas (R). *</i>
MOT3. Me enorgullezco por el hecho de llevar a cabo las tareas de RRHH encomendadas lo mejor que puedo.
MOT4. <i>Me siento triste cuando desempeño mis funciones de RRHH peor de los habitual (R). *</i>
MOT5. Me gusta terminar la jornada con la sensación del trabajo bien hecho en materia de RRHH.
MOT6. A menudo intento imaginar formas de desempeñar de forma más eficiente mis tareas o responsabilidades de RRHH.

Fuente: Warr *et al.* (1979)

De acuerdo con algunas revisiones recientes, utilizar una combinación de ítems formulados en sentido positivo y negativo incrementa la presencia de problemas psicométricos en las escalas (Suárez-Álvarez *et al.*, 2018). Por ejemplo, al confundir a los informantes introduciendo «ruido» que atenúa las propiedades

de la escala, como, por ejemplo, reduciendo la fiabilidad (que en este caso también era baja con un valor del α de Cronbach de 0,53) y afectando negativamente a la dimensionalidad (Wong, Rindfleisch y Burrough, 2003). Por tanto, en base a estas consideraciones decidimos eliminar los ítems MOT2 y MOT4, señalado con un * en la Tabla 5.11. Una vez eliminados los dos ítems, estimamos de nuevo el AFC y a través de los ajustes siguiendo las recomendaciones del LM test, obtuvimos un modelo con buen ajuste a los datos y que se representa en la Figura 5.3.

Figura 5.3. Modelo factorial de la motivación



La Tabla 5.12. muestra los resultados del modelo factorial ajustado de la motivación percibida por los directivos de línea para llevar a cabo la GRH. Tal y como se observa, las cargas factoriales son positivas y estadísticamente significativas, superando valores de 0,5 recomendados. En el caso del indicador MOT6, la carga factorial está muy próxima a 0,5, por lo que decidimos dejar este ítem para preservar la validez de contenido.

Tabla 5.12. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida en el modelo factorial de motivación

Medida	Cargas factoriales	Errores
MOT1	0,629(1)	0,777
MOT3	0,691	0,723
MOT5	0,602	0,796
MOT6	0,477	0,895

(1) El parámetro se iguala a 1 para fijar la escala de la variable latente

En cuanto a las medidas de bondad de ajuste del modelo, la Tabla 5.13. muestra que los valores son adecuados. Por tanto, podemos concluir la unidimensionalidad del constructo.

Tabla 5.13. Índices de ajuste del modelo factorial de motivación

Modelo	Satorra-Bentler χ^2	G.L.	p	BBNNFI	CFI	RMSEA
MOT	2,12	2	0,35	0,980	0,993	0,025

G.L: Grados de Libertad

5.1.3.2. Análisis de la fiabilidad

La fiabilidad de la escala muestra los valores mínimos recomendados para el índice de fiabilidad compuesta (0,7) y del α de Cronbach, con valor de 0,66. No obstante, las fiabilidades de R^2 son relativamente bajas, seguramente como consecuencia de la utilización de ítems con valoración positiva y negativa (Wong *et al.*, 2003). No eliminamos los ítems para mantener la validez de contenido

Tabla 5.14. Fiabilidad de la escala de medida de motivación

Modelo	Fiabilidad compuesta	Fiabilidad del indicador			
		MOT1	MOT2	MOT3	MOT4
Motivación de RRHH del directivo de línea	0,7	0,4	0,48	0,37	0,20

5.1.3.3. Análisis de la validez

Como argumentamos en el capítulo anterior, dentro del ámbito de análisis de la motivación del directivo de línea en materia de GRH existe confusión (o poco acuerdo) sobre las escalas de medida más adecuadas para medir este constructo (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Consideramos que, esta escala en concreto, tiene validez de contenido por las siguientes razones.

Por un lado, la formación de ítems (y dimensiones) que componen la escala se basa en argumentaciones teóricas y estudios empíricos previos. En el caso de la escala de motivación intrínseca propuesta por Warr *et al.* (1979), ha sido ampliamente utilizada en la literatura de GRH y del comportamiento organizacional (Houkes *et al.*, 2003; Shalley, Gilson y Blum 2009; Boxall *et al.*, 2015; Wu *et al.*, 2011). Por otro lado, la escala presenta características psicométricas adecuadas. En nuestro caso, tras realizar el AFC, reestructuramos la escala eliminando dos ítems (MOT2 y MOT4) que comprometían las propiedades psicométricas de la misma. No obstante, mantuvimos el resto de ítems, considerando que la eliminación de los dos ítems no afecta a la validez del contenido.

En cuanto a la *validez convergente*, como muestra la Tabla 5.12., en relación a la magnitud y significatividad estadística de las cargas factoriales, observamos que las cargas factoriales de los son superiores a 0,4 y estadísticamente significativas al 95%. Por otro lado, respecto al coeficiente de Bentler-Bonett, su valor mostrado en la Tabla 5.13., es superior a 0,9. Por tanto, podemos afirmar la existencia de validez convergente en esta escala.

Respecto a la *validez discriminante*, tal y como mostramos en la Tabla 5.6., el valor del AVE en cada par de constructos que interviene la motivación es mayor que el cuadrado de las covarianzas de los mismos. Por tanto, podemos afirmar la existencia de validez discriminante del constructo.

5.1.4. La escala de medida de oportunidad para participar en la GRH del directivo de línea

5.1.4.1. Análisis de la dimensionalidad

En el Capítulo 4 propusimos la medición de la oportunidad percibida por el directivo de línea para participar en la GRH mediante una escala de seis ítems (ver Tabla 5.15). Como sucede en todas las escalas de nuestro trabajo empírico, la naturaleza de esta escala es unidimensional, y, por tanto, se espera que todos los indicadores reflejen parte de un mismo constructo latente.

Tabla 5.15. Ítems que componen la escala de oportunidad para participar en la GRH

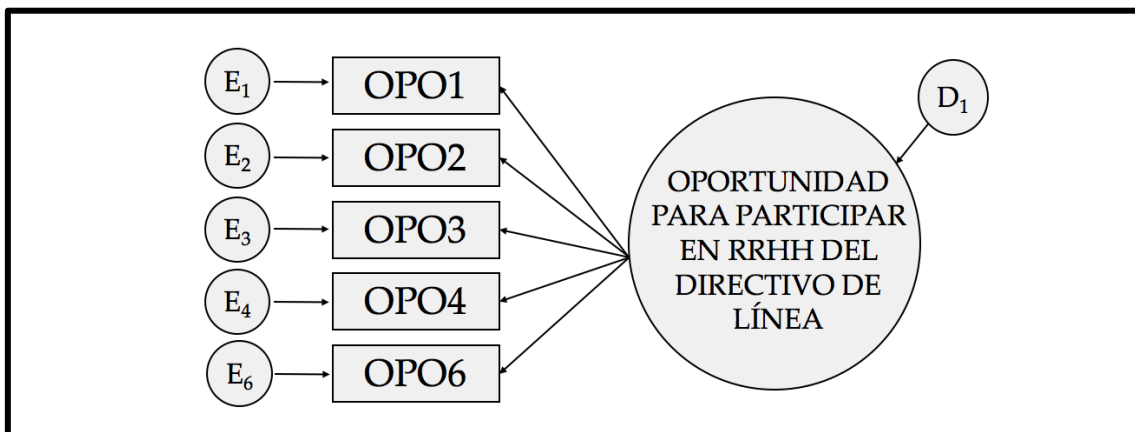
Oportunidad para participar en la GRH
OPO1. Tengo bastante autonomía para decidir cómo desempeñar mis funciones de RRHH.
OPO2. Puedo decidir por mis mismo como realizar mis funciones de RRHH.
OPO3. Tengo bastantes oportunidades de independencia y libertad sobre cómo desempeñar mis funciones de RRHH.
OPO4. Las funciones de RRHH que desempeño influyen en gran medida en mi departamento.
OPO5. <i>Tengo mucho control sobre lo que sucede en mi departamento en materia de RRHH. *</i>
OPO6. Tengo una elevada influencia sobre lo que sucede en mi departamento en materia de RRHH.

Fuente: Gilbert et al. (2011b)

Para evaluar su dimensionalidad, realizamos un primer AFC, que presenta valores de ajuste deficientes (p. ej. BBNNFI= 0,64; CFI= 0,78; RMSEA= 0,164). Para mejorar el ajuste del modelo se eliminó el indicador OPO5 (representado con un * en la Tabla 5.15) puesto que presentaba una carga factorial por debajo de 0,35. El modelo factorial resultante se presenta en la Figura 5.4. El modelo presenta un buen ajuste (como se detalla en la Tabla 5.17.). En relación con la validez del

contenido, puesto que los indicadores OPO2, OPO4 y OPO6, evalúan el control que percibe el directivo de línea en materia de GRH sobre su departamento.

Figura 5.4. Modelo factorial de la oportunidad para participar



En este caso, la Tabla 5.16. muestra que las cargas factoriales asociadas a todos los indicadores son estadísticamente significativas al 95% ($t > 1,96$) y elevadas, situándose por encima de los valores mínimos recomendados de 0,4-0,5.

Tabla 5.16. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida en el modelo factorial de oportunidad

Medida	Cargas factoriales	Errores
OPO1	0,896(1)	0,444
OPO2	0,844	0,536
OPO3	0,966	0,260
OPO4	0,724	0,690
OPO6	0,444	0,896

(1) El parámetro se iguala a 1 para fijar la escala de la variable latente

La Tabla 5.17. muestra que el modelo factorial (oportunidad) presenta un buen ajuste a los datos. Las medidas absolutas de ajuste muestran valores adecuados. El estadístico χ^2 -SB es significativo y el RMSEA toma un valor de 0,01. En cuanto

a las medidas incrementales de ajuste, tanto el BBNNFI como el CFI muestran valores que superan ampliamente los valores recomendados de 0,9.

Tabla 5.17. Índices de ajuste del modelo factorial de oportunidad

Modelo	Satorra-Bentler χ^2	G.L.	p	BBNNFI	CFI	RMSEA
OPO.	5,10	5	0,4	0,99	0,99	0,01

G.L: Grados de Libertad

5.1.4.2. Análisis de la fiabilidad

La Tabla 5.18. nos muestra la fiabilidad conjunta del modelo, así como la fiabilidad individual de cada indicador. La fiabilidad compuesta presenta un valor adecuado mayor que el nivel mínimo recomendado de 0,7. A su vez, el α de Cronbach muestra un valor de 0,88. Por otra parte, se observa también que, en conjunto, los valores de fiabilidad de los ítems son satisfactorios ya que superan, en general, el umbral de 0,5.

Tabla 5.18. Fiabilidad de la escala de medida de oportunidad

Modelo	Fiabilidad compuesta	Fiabilidad del indicador				
		OPO1	OPO2	OPO3	OPO4	OPO6
Oportunidad para participar en RRHH del directivo de línea	0,89	0,80	0,71	0,93	0,52	0,20

5.1.4.3. Análisis de la validez

La escala de medida de la Oportunidad percibida para participar en la GRH ha sido generada a partir de la escala de empoderamiento psicológico de Spreitzer (1995). En concreto esta escala incluye dimensiones relacionadas con las percepciones propias sobre las destrezas individuales, la autonomía en el trabajo,

el impacto que tienen en el entorno de trabajo, y la significatividad de las tareas que desempeña. De acuerdo con Ehrnrooth y Björkman (2012, p. 1118), a través de estas tres últimas dimensiones (autonomía, significatividad e impacto) se refleja la oportunidad para participar del individuo. En la literatura de GRH, estas tres dimensiones se utilizan por diversos autores para medir la oportunidad percibida para participar (p. ej. Beltrán-Martín y Bou-Llusar, 2018). Por todo ello, consideramos que la escala que utilizamos para medir la oportunidad percibida goza de *validez de contenido*.

Para evaluar la *validez convergente* de la escala de oportunidad nos basamos en los análisis realizados en el subapartado anterior que muestra los valores obtenidos en el coeficiente de Bentler-Bonett (BBNNFI), las cargas factoriales y la significatividad de los valores *t* asociadas. Tal y como muestra la Tabla 5.17., el BBNNFI muestra valores superiores a 0,9, y la Tabla 5.16. muestra que las cargas factoriales son significativas y superan el valor mínimo de 0,4. En base a estos resultados, podemos concluir que la escala presenta validez convergente.

Finalmente, la escala propuesta presenta *validez discriminante* puesto que en la Tabla 5.6. y muestra que para cada par de factores en el que interviene la oportunidad, el valor AVE de los factores es mayor que el cuadrado de sus covarianzas.

5.1.5. La escala de media de las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la habilidad de RRHH del directivo de línea

5.1.5.1. Análisis de la dimensionalidad

Para medir las dos iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la habilidad, es decir, formación sistemática en materia de RRHH y provisión de instrumentos de RRHH, utilizamos, tal y como se muestra en las tablas 5.19. y 5.20., las dos escalas desarrolladas por Bos-Nehles y Riemsdijk (2014).

Tabla 5.19. Ítems que componen las escalas de formación en RRHH

Composición de la escala de formación en RRHH
FOR1. La empresa ofrece suficientes recursos de formación para el director comercial.
FOR2. Los cursos de formación que se ofrecen son relevantes para que el director comercial desempeñe correctamente las responsabilidades de RRHH.

Fuente: Bos-Nehles y Riemsdijk (2014)

Tabla 5.20. Ítems que componen las escalas de instrumentos de RRHH

Composición de la escala de instrumentos de RRHH
INS1. La empresa pone a disposición del director comercial instrumentos (procedimientos, manuales, guías, ...) claros y comprensibles para ejecutar sus tareas de RRHH
INS2. La empresa pone a disposición del directivo comercial instrumentos suficientemente apropiados para que puedan ser utilizados.
INS3. Los instrumentos a disposición del directivo comercial son fáciles de usar.

Fuente: Bos-Nehles y Riemsdijk (2014)

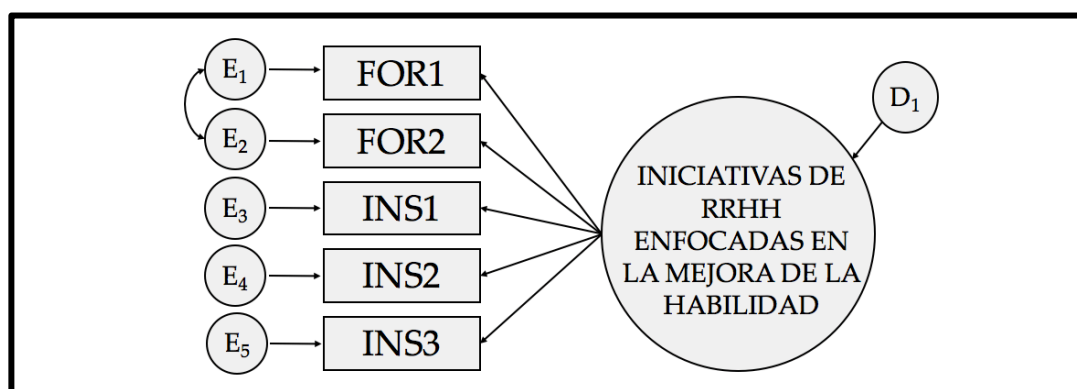
El Análisis Factorial Exploratorio (AFE) (como se muestra en la Tabla 5.21.) indica que, ambas iniciativas forman un mismo factor y, por tanto, debe tratarse de manera unidimensional. Además, las cargas factoriales de todos los ítems (tanto de formación como de instrumentos) superan el valor de 0.5.

Tabla 5.21. Resultados AFE matriz de componentes.

Ítems	Factor
FOR1	0,786
FOR2	0,799
INS1	0,857
INS2	0,846
INS3	0,827

Con esta información, realizamos un AFC con el fin de evaluar la dimensionalidad de estas iniciativas de RRHH de manera unidimensional, y observamos que sus niveles de ajuste iniciales (p. ej. BBNNFI= 0,66; CFI= 0,674; RMSEA= 0,263) no eran adecuados.

Figura 5.5. Modelo factorial de las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la habilidad



Los datos ofrecidos por el *LM test*, nos indican una correlación entre los errores de FOR1 y FOR2. La explicación a esta correlación es que ambos ítems pertenecen a la misma escala inicial y que, además, se centran en capturar la formación de RRHH provista a los directivos comerciales. El resultado del modelo final propuesto se observa en la Figura 5.5.

La Tabla 5.22. muestra los resultados del modelo factorial ajustado de las iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora de la habilidad de RRHH del directivo comercial. Tal y como se muestra, las cargas factoriales son positivas y estadísticamente significativas, superando valores de 0,5 recomendados.

Tabla 5.22. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida en el modelo factorial de iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la habilidad

Medida	Cargas factoriales	Errores
FOR1	0,576(1)	0,818
FOR2	0,592	0,806
INS1	0,963	0,270
INS2	0,966	0,259
INS3	0,807	0,590

(1) El parámetro se iguala a 1 para fijar la escala de la variable latente

Tabla 5.23. Índices de ajuste del modelo factorial de iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora de la habilidad

Modelo	Satorra-Bentler χ^2	G.L	p	BBNNFI	CFI	RMSEA
Iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora de la habilidad	3,99	4	0,4	1,00	1,00	0,00

G.L: Grados de Libertad

Por otro lado, la Tabla 5.23. muestra que los índices de ajuste del modelo son adecuados. El estadístico χ^2 es significativo y el RMSEA tiene un valor próximo a 0,00. En referencia a los índices de ajuste incrementales, tanto el BBNNFI y el CFI muestran valores de 1.00, superando valor mínimo recomendado de 0,9. Estos resultados satisfacen la hipótesis de unidimensionalidad del modelo.

5.1.5.2. Análisis de la fiabilidad

En cuanto a la fiabilidad que muestra la escala unidimensional de estas iniciativas de RRHH, la Tabla 5.24. muestra que la fiabilidad compuesta toma valores superiores al valor recomendado de 0,7. Además, en general, los distintos indicadores muestran una varianza explicada por el factor cercanos y/o superior a 0,4. Por último, el α de Cronbach de la escala toma un valor de 0,90, el cual también supera el valor mínimo recomendado de 0,7.

Tabla 5.24. Fiabilidad de la escala de medida de RRHH enfocadas en la mejora de la habilidad

Modelo	Fiabilidad compuesta	Fiabilidad del indicador				
Iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la habilidad	0,89	FOR1	FOR2	INS1	INS2	INS3
		0,33	0,35	0,93	0,93	0,65

5.1.5.3. Análisis de la validez

Tal y como indicamos en el capítulo anterior, para evaluar las iniciativas de RRHH utilizamos las escalas de medida propuestas por Bos-Nehles *et al.* (2013), Bos-Nehles y Riemsdijk (2014) y Op de Beeck *et al.* (2017). El uso de ítems de escalas publicadas para capturar los conceptos de formación en RRHH e incentivos de RRHH nos permite afirmar *la validez de contenido*.

No obstante, la escala presenta tanto *validez convergente* como *validez discriminante*. En cuanto a la validez convergente, observamos en las Tablas 5.22. y 5.23. que el valor del coeficiente BBNNFI es superior al mínimo de 0,9, y que las cargas factoriales superan el 0,4 recomendado, siendo además significativas al 95%.

Finalmente, la Tabla 5.6. muestra que la escala cumple con el criterio de validez discriminante ya que para cada par de factores en el que interviene las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la habilidad, el valor AVE de los factores es mayor que el cuadrado de sus covarianzas.

5.1.6. La escala de medida de las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación de RRHH del directivo de línea

5.1.6.1. Análisis de la dimensionalidad

Para evaluar las iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora de la motivación del directivo de línea en la GRH, establecimos como instrumento de medida (ver Tabla 5.25.) la escala desarrollada por Gilbert *et al.* (2011b) compuesta por cinco indicadores que evaluaban diversas iniciativas (p. ej. promoción interna vinculada al desempeño de RRHH del directivo de línea; reconocimientos en base a resultados de RRHH; etc.).

Tabla 5.25. Ítems que componen las escalas de iniciativas de RRHH que mejoran la motivación del directivo de línea

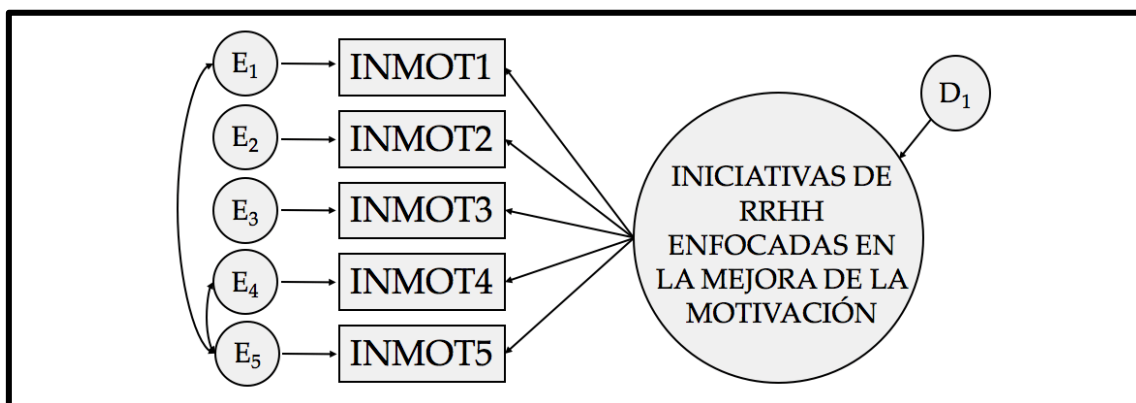
Composición de la escala de iniciativas de motivación de RRHH
INMOT1. En la evaluación del desempeño del director comercial se tiene en cuenta la forma en que desempeña las tareas de RRHH que le son encomendadas
INMOT2. La promoción interna del director comercial depende en parte de cómo ejecuten sus responsabilidades de RRHH
INMOT3. La alta dirección de esa empresa reconoce explícitamente la buena gestión de RRHH que realiza el director comercial
INMOT4. La retribución del director comercial depende en parte de lo bien que gestione sus RRHH
INMOT5. Cuando se establecen los objetivos para esta empresa se tienen en cuenta los objetivos en términos de RRHH que se exige al director comercial

Fuente: Gilbert et al. (2011b)

Un primer AFC muestra que, aunque los cinco factores son indicadores de un constructo latente unidimensional, los índices de ajuste no son buenos (χ^2 -SB= 13,16; G.L =5; p=0,022; BBNFI= 0,93; CFI= 0,96; RMSEA= 0,126). Atendiendo a la información que proporcionaba el *LM test*, para lograr un modelo con un ajuste adecuado a los datos, es necesario correlacionar los errores de medida entre INMOT1 e INMOT5; e INMOT4 e INMOT5.

Posibles justificaciones a estas correlaciones son las siguientes. Por una parte, se entiende que cuando entre los objetivos organizativos se integran objetivos vinculados con la implementación de las prácticas de RRHH por parte de los directivos de línea, la evaluación del desempeño del directivo de línea se basará en parte, en su desempeño para con estos objetivos de GRH, lo que justifica la existencia de una dependencia local entre INMOT1 e INMOT5. Por otra parte, entendemos que en la medida que la organización establece objetivos en materia de RRHH por parte del directivo de línea, la remuneración resultante de su puesto tendrá en cuenta el desempeño final con estos objetivos, lo que justifica la existencia de una correlación entre INMOT4 e INMOT5. El modelo factorial final, se muestra en la Figura 5.6.

Figura 5.6. Modelo factorial de las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación



La Tabla 5.26. muestra elevadas cargas factoriales de los parámetros estimados, así como la significancia al 95% ($t > 1,96$) de todos ellos. A su vez, los errores de medida no se muestran demasiado elevados.

Tabla 5.26. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida en el modelo factorial de iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación

Medida	Cargas factoriales	Errores
INMOT1	0,803(1)	0,596
INMOT2	0,858	0,513
INMOT3	0,819	0,573
INMOT4	0,748	0,664
INMOT5	0,751	0,669

(1). El parámetro se iguala a 1 para fijar la escala de la variable latente

Por otro lado, en la Tabla 5.27. se muestran los valores de ajuste del modelo. En referencia a los valores absolutos, el modelo de medida muestra un ajuste excelente, con un valor p de chi cuadrado significativo, y un valor de RMSEA por debajo del mínimo recomendado (0,7). Los valores de ajuste incrementales son también adecuados, superando los mínimos establecidos (0,9) tanto para el BBNNFI como para el CFI.

Tabla 5.27. Índices de ajuste del modelo factorial de iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora de la motivación

Modelo	Satorra-Bentler χ^2	G.L	p	BBNNFI	CFI	RMSEA
Iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora de la motivación	3,31	3	0,34	0,99	0,99	0,03

G.L: Grados de Libertad

5.1.6.2. Análisis de la fiabilidad

Para analizar la fiabilidad de la escala, consideramos tanto el α de Cronbach como la fiabilidad compuesta. El valor de α de Cronbach es de 0,90 y el valor ofrecido por la fiabilidad compuesta es de 0,89. En ambos casos se superan el valor mínimo establecido de 0,7. Por otro lado, también comprobamos (véase la Tabla 5.28.) que la fiabilidad de los indicadores es adecuada, ya que en todos los casos supera los valores mínimos de 0,5. Por tanto, podemos considerar la existencia de fiabilidad en la escala.

Tabla 5.28. Fiabilidad de la escala de medida de iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación

Modelo	Fiabilidad compuesta	Fiabilidad del indicador				
Iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación	0,89	INMOT1	INMOT2	INMOT3	INMOT4	INMOT5
		0,64	0,74	0,67	0,56	0,56

5.1.6.3. Análisis de la validez

La escala propuesta pretende capturar un conjunto de cinco iniciativas de RRHH que persiguen, a través del incentivo, influir positivamente en la

motivación y el deseo del directivo de línea cuando desempeñe sus funciones de RRHH. En la literatura de GRH encontramos autores que han utilizado esta escala para representar de forma unidimensional los incentivos formales que la empresa despliega en los directivos de línea (p. ej. Gilbert *et al.*, 2011b; Op de Beeck *et al.*, 2017). Dado que esta escala utiliza ítems publicados, y su desarrollo proviene de una fundamentación teórica previa, consideramos que existe *validez de contenido*.

De acuerdo a la información de las Tablas 5.26. y 5.27., la escala de medida muestra *validez convergente*. En concreto, la Tabla 5.27. muestra que el coeficiente de Bentler-Bonett (BB NNFI) es superior a 0,9 y la Tabla 5.26. muestra que las cargas factoriales de los parámetros, además de ser significativas al 95%, superan los valores de 0,4 recomendados.

Finalmente, podemos concluir que también existe validez discriminante, ya que en la Tabla 5.6. se muestra que para cada par de factores en el que interviene las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación, el valor AVE de los factores es mayor que el cuadrado de sus covarianzas.

5.1.7. La escala de medida de las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad para participar en la GRH del directivo de línea

5.1.7.1. Análisis de la dimensionalidad

La medición de las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad del directivo de línea incluyen ítems vinculados con el apoyo relacional que el departamento de RRHH ofrece al directivo de línea, como: la disponibilidad para atender los problemas derivados de la implementación de las prácticas, así como también contar con su ayuda, experiencia y guía. En la tabla 5.29., se muestran los cinco ítems de la escala, los cuales provienen de los autores Gilbert *et al.* (2011b).

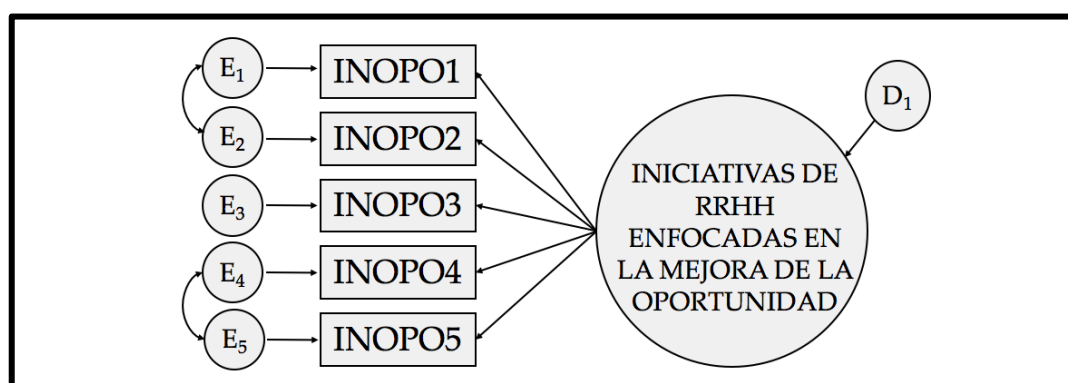
Tabla 5.29. Ítems que componen las escalas de iniciativas de RRHH que mejoran la oportunidad para participar del directivo de línea

Composición de la escala de iniciativas de oportunidad de RRHH	
INOPO1.	El departamento de RRHH proporciona al directivo comercial los recursos necesarios para ejecutar sus tareas de RRHH.
INOPO2.	El departamento de RRHH apoya al directivo comercial en la ejecución de sus tareas de RRHH.
INOPO3.	El departamento de RRHH siempre esta dispuesto a ayudar al director comercial en la ejecución de sus tareas de RRHH.
INOPO4.	Si es necesario, el director comercial puede contar con la experiencia del departamento de RRHH para la ejecución de sus tareas de RRHH.
INOPO5.	El director comercial puede contar con el departamento de RRHH cuando afronta un problema en la ejecución de sus tareas de RRHH.

Fuente: Gilbert et al. (2011b)

Para analizar la dimensionalidad de la escala, realizamos un primer AFC y observamos los datos ofrecidos en relación con sus índices de ajuste no son aceptables (χ^2 -SB = 12,92; G.L =5; p=0,024; BBNFI= 0,81; CFI= 0,91; RMSEA= 0,127). Los *LM test* nos sugieren la existencia correlaciones significativas entre los términos de error de medida de varios ítems.

Figura 5.7. Modelo factorial de las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad



Primero, entre INOPO1 e INOPO2, cuya relación se explica porque al proporcionar apoyo, de forma similar se proporcionan recursos al directivo de

línea (p. ej. información, transferencia de conocimiento). Segundo, entre INOPO4 e INOPO5, ya que, al contar con el departamento de RRHH para ejecutar las tareas de RRHH cuenta con la experiencia del departamento de RRHH para la provisión de consejo, guía y apoyo. En la Figura 5.7. se muestra el modelo factorial final.

La Tabla 5.30. muestra que las cargas factoriales de los parámetros estimados son elevadas y significativas al 95% ($t > 1.96$).

Tabla 5.30. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida en el modelo factorial de iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad

Medida	Cargas factoriales	Errores
INOPO1	0,766(1)	0,643
INOPO2	0,946	0,323
INOPO3	0,994	0,110
INOPO4	0,920	0,392
INOPO5	0,920	0,393

(1) El parámetro se iguala a 1 para fijar la escala de la variable latente

Tabla 5.31. Índices de ajuste del modelo factorial de iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora de la oportunidad

Modelo	Satorra-Bentler χ^2	G.L	p	BBNNFI	CFI	RMSEA
Iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora de la oportunidad	2,94	2	0,47	1,00	1,00	0,00

G.L.: Grados de Libertad

En cuanto al análisis del ajuste del modelo de medida, la Tabla 5.31. nos indica un buen ajuste a los datos. Los valores absolutos son adecuados, ya que el estadístico chi-cuadrado es significativo y el RMSEA tiene un valor por debajo del valor recomendado 0,7. Los índices de ajuste incrementales son también

adecuados, con coeficientes BBNFI y CFI con valores por encima del mínimo 0,9 recomendado.

5.1.7.2 Análisis de la fiabilidad

La fiabilidad de la escala se evalúa con el valor α de Cronbach, la fiabilidad compuesta, y la fiabilidad de los indicadores mediante el porcentaje de varianza explicado por el factor. En todos los casos, se observan valores superiores a los mínimos establecidos. En concreto, el valor α de Cronbach es de 0,93 y la fiabilidad compuesta, como se muestra en la Tabla 5.32., es de 0,96. La fiabilidad de todos los indicadores superan el valor mínimo de 0,5 (es decir, el factor explica más del 50% de la varianza del indicador).

Tabla 5.32. Fiabilidad de la escala de medida de iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad

Modelo	Fiabilidad compuesta	Fiabilidad del indicador				
Iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad	0,96	INOPO1	INOPO2	INOPO3	INOPO4	INOPO5
		0,59	0,87	0,99	0,85	0,85

5.1.7.3. Análisis de la validez

La medida empleada en este estudio para analizar las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad proviene de trabajos que se enfocaban en determinar el apoyo que el departamento de RRHH ofrecía, en materia de GRH, a los directivos de línea (p. ej. Gilbert *et al.*, 2011b; Op de Beeck *et al.*, 2018). La utilización de las escalas en estos trabajos nos permite concluir la existencia *validez de contenido*.

Respecto a la *validez convergente* y *discriminante*, podemos concluir que esta escala cumple con estos requisitos. En concreto, la Tabla 5.30. y Tabla 5.31. muestra que el coeficiente de Bentler-Bonett es superior al 0,9 y las cargas factoriales, todas estadísticamente significativas, son superiores al 0,4 mínimo recomendado. Estos datos justifican la existencia de validez convergente.

Por su parte, la Tabla 5.6. muestra que, para cada par de factores en el que interviene las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad, el valor AVE de los factores es mayor que el cuadrado de sus covarianzas, un resultado que sigue la existencia de niveles de validez discriminante adecuados.

5.1.8. Análisis factoriales confirmatorios del modelo de medida general

Siguiendo a Anderson y Gerbing (1988), antes de la especificación del submodelo estructural y de la contrastación empírica de las relaciones formuladas en las hipótesis, es conveniente analizar el ajuste general del submodelo de medida mediante un análisis factorial confirmatorio de un modelo de referencia que incluya todos los constructos del modelo libremente correlacionados. Este análisis permite identificar la existencia de errores en la especificación del modelo debidas a desajustes en las medidas. Por ejemplo, la existencia de cargas factoriales cruzadas entre constructos puede llevar a desajustes, no atribuibles a las relaciones sustantivas propuestas en el modelo. Este modelo de referencia requiere incluir todos los ítems que forman los factores latentes del modelo. No obstante, dado el reducido tamaño de la muestra a analizar (100 empresas) y el número de ítems utilizados (34 ítems) hace inviable este análisis (Vermeeren, 2014), ya que la ratio entre el tamaño de la muestra (número de unidades de muestra) y número de parámetros a estimar está por debajo de los límites recomendados de 5:1 (Bentler y Chou, 1987).

Para simplificar este análisis llevamos a cabo dos análisis factoriales confirmatorios utilizando la información aportada por cada informante. El primer AFC, se correlacionaron los modelos de medida de las habilidades (A), motivación (M) y oportunidades (O) de los directores comerciales, mostrados en las Figuras 5.2., 5.3. y 5.4. respectivamente. Como muestra la Tabla 5.33., los ítems cargan significativamente en sus respectivos factores por encima del 0,5, presentando un ajuste estadístico adecuado en la Tabla 5.34. No obstante, señalamos que el ítem MOT6 y OPO5 presentan cargas factoriales por debajo del valor mínimo recomendado de 0,5. A pesar de esta baja fiabilidad, los ítems se mantienen en el modelo por preservar la validez de contenido del modelo de medida conjunto (Hair *et al.*, 2006).

Tabla 5.33. Cargas factoriales en los modelos de medida de 1^{er} orden.

Modelo de medida: AMO percibido del directivo de línea	
Habilidad del directivo de línea	HAB1 (0,876)
	HAB2 (0,885)
	HAB3 (0,805)
	HAB4 (0,914)
	HAB5 (0,846)
Motivación del directivo de línea	MOT1 (0,664)
	MOT3 (0,747)
	MOT5 (0,532)
	MOT6 (0,390)
Oportunidad para participar del directivo de línea	OPO1 (0,903)
	OPO2 (0,847)
	OPO3 (0,948)
	OPO4 (0,750)
	OPO5 (0,452)

Tabla 5.33. Cargas factoriales en los modelos de medida de 1^{er} orden (continuación)

Modelo de medida: Iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora AMO	
Iniciativas de RRHH	FOR1 (0,576)
enfocadas en la mejora	FOR2 (0,594)
de la habilidad de	INS1 (0,961)
RRHH del directivo de	INS2 (0,967)
línea	INS3 (0,846)
Iniciativas de RRHH	INMOT1 (0,815)
enfocadas en la mejora	INMOT2 (0,827)
de la motivación de	INMOT3 (0,848)
RRHH del directivo de	INMOT4 (0,734)
línea	INMOT5 (0,738)
Iniciativas de RRHH	INOPO2 (0,956)
enfocadas en la mejora	INOPO3 (0,982)
de la oportunidad para	INOPO4 (0,905)
participar del directivo	INOPO5 (0,928)
de línea	

El segundo AFC se llevó a cabo entre los ítems de los modelos de medida relativos a las iniciativas de RRHH enfocadas a las mejoras de la habilidad, motivación y oportunidad del director comercial en materia de GRH. Este AFC no presente un buen ajuste (χ^2 -SB= 131,03; G.L=82; p= 0,00; BBNNFI= 0,85; CFI= 0,88; RMSEA= 0,078). La información de los LM test nos indica que el ítem INOPO1 muestra cargas cruzadas con otros factores y correlaciones significativas con ítems de otros factores. Para eliminar estas relaciones se elimina el ítem INOPO1, obteniendo un ajuste adecuado, tal y como muestra la Tabla 5.34. Además, como se muestra en la Tabla 5.33. todos los ítems cargan significativamente y con un valor superior a 0,5 en su correspondiente factor.

Tabla 5.34. Índices de ajuste de los modelos de medida

Estructura factorial: AMO del directivo de línea en GRH						
χ^2 -SB	G.L	p valor	BBNNFI	CFI	RMSEA	Cronbach
93,01	74	0,06	0,92	0,94	0,05	0,89
Estructura factorial: Iniciativas de RRHH que mejoran el AMO del directivo de línea						
χ^2 -SB	G.L	p valor	BBNNFI	CFI	RMSEA	Cronbach
68,23	69	0,06	0,93	0,95	0,05	0,94

5.2. ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL Y RESULTADOS DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

Una vez evaluadas las propiedades psicométricas de los modelos de medida, en este apartado estimaremos las relaciones causales reflejadas en las hipótesis formuladas en el Capítulo 3. La utilización de un modelo estructural nos permitirá comprobar las distintas relaciones causales propuestas entre las siete variables latentes que constituyen nuestro modelo planteado (Hoyle, 2012).

Tabla 5.35. Resumen de las etapas del proceso de modelización

Etapas de implementación	Método
Especificación del modelo estructural	Diagrama de ruta Ecuaciones
Identificación del modelo estructural	Número de ecuaciones > número de parámetros
Estimación del modelo estructural	ML con estimadores robustos
Análisis y evaluación del modelo estructural	Índices de ajuste

Con el fin de contrastar las hipótesis, implementamos cada una de las fases de modelización estructural propuestas en el Capítulo 4.3.2. A modo de resumen,

en la Tabla 5.35., exponemos las distintas etapas en la estimación e interpretación de los resultados del modelo de ecuaciones estructurales.

Tras la estimación del modelo, analizaremos los resultados obtenidos en relación a las hipótesis formuladas. Primero se analizarán las hipótesis relativas al impacto de las características A, M, O percibidas por el directivo de línea y la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH. En segundo lugar, analizamos las hipótesis relativas a la influencia positiva de las iniciativas de RRHH desarrolladas por el departamento de RRHH sobre las características A, M, O del directivo de línea.

5.2.1. Especificación del modelo estructural

Tal y como se ha descrito en el capítulo anterior, la especificación del modelo consiste en representar las hipótesis formuladas en un modelo estructural para su estimación (Hoyle, 2012b). El modelo, en síntesis, refleja un conjunto de relaciones estadísticas entre variables observables y no observables (Hoyle, 2012b).

Para contrastar las hipótesis del modelo, especificamos un modelo estructural de mediación que contemple tanto los efectos de las iniciativas de RRHH sobre las A, M, O percibidas por el directivo de línea, como los efectos de estas tres variables sobre la variable latente endógena de eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH. Como establecimos en el Capítulo 3, el objetivo de la investigación es proponer un modelo que de forma conjunta permita comprender el proceso de implementación de las prácticas desde un punto de vista multiactor, de forma que se puedan superar algunas de las limitaciones

observadas en estudios anteriores⁵². En la Figura 5.8. se representan las relaciones propuestas en el modelo mediante un diagrama de ruta (o *path diagram*).

La especificación de los modelos de medida y estructural utilizados se muestra en la Tabla 5.36. En la misma se ha utilizado la notación EQS, por ser el software estadístico utilizado en la estimación.

Tabla 5.36. Especificación del modelo estructural y de medida

ECUACIONES DE MEDIDA DE LAS VARIABLES LATENTES		
Ecuaciones relativas a las iniciativas de RRHH		
Enfocadas en la mejora de las habilidades de RRHH	Enfocadas en la mejora de la motivación de RRHH	Enfocadas en la mejora de la oportunidad en RRHH
$X_1 = \lambda_{1.1}F_1 + \delta_1$	$X_6 = \lambda_{1.2}F_2 + \delta_6$	$X_{11} = \lambda_{1.3}F_3 + \delta_{11}$
$X_2 = \lambda_{2.1}F_1 + \delta_2$	$X_7 = \lambda_{2.2}F_2 + \delta_7$	$X_{12} = \lambda_{2.3}F_3 + \delta_{12}$
$X_3 = \lambda_{3.1}F_1 + \delta_3$	$X_8 = \lambda_{3.2}F_2 + \delta_8$	$X_{13} = \lambda_{3.3}F_3 + \delta_{13}$
$X_4 = \lambda_{4.1}F_1 + \delta_4$	$X_9 = \lambda_{4.2}F_2 + \delta_9$	$X_{14} = \lambda_{4.3}F_3 + \delta_{14}$
$X_5 = \lambda_{5.1}F_1 + \delta_5$	$X_{10} = \lambda_{5.2}F_2 + \delta_{10}$	
Donde X1 a X5 representa los ítems de INHAB. 1;2;3;4;5 representados en el modelo		
Donde X6 a X10 representa los ítems INMOT 1;2;3;4;5 representados en el modelo		
Donde X11 a X14 representa los ítems INOPO 2;3;4;5 representados en el modelo		
Ecuaciones relativas a las características AMO percibidas por el directivo de línea		
Habilidad	Motivación	Oportunidad
$X_{15} = \lambda_{1.4}F_4 + \delta_{15}$	$X_{20} = \lambda_{1.5}F_5 + \delta_{20}$	$X_{24} = \lambda_{1.6}F_6 + \delta_{24}$
$X_{16} = \lambda_{2.4}F_4 + \delta_{16}$	$X_{21} = \lambda_{2.5}F_5 + \delta_{21}$	$X_{25} = \lambda_{2.6}F_6 + \delta_{25}$
$X_{17} = \lambda_{3.4}F_4 + \delta_{17}$	$X_{22} = \lambda_{3.5}F_5 + \delta_{22}$	$X_{26} = \lambda_{3.6}F_6 + \delta_{26}$
$X_{18} = \lambda_{4.4}F_4 + \delta_{18}$	$X_{23} = \lambda_{4.5}F_5 + \delta_{23}$	$X_{27} = \lambda_{4.6}F_6 + \delta_{27}$
$X_{19} = \lambda_{5.4}F_4 + \delta_{19}$		$X_{28} = \lambda_{5.6}F_6 + \delta_{28}$
Donde X15 a X19 representa ítems de HAB 1;2;3;4;5 representados en el modelo.		
Donde X20 x X23 representa ítems de MOT 1;3;5;6 representados en el modelo.		
Donde X24 a X28 representa ítems de OPO 1;2;3;4;6.		

⁵² Consideramos que el análisis parcial de estas relaciones podría (p. ej. únicamente las iniciativas de RRHH sobre A, M, O, o únicamente A, M, O sobre la eficacia de la implementación), puede enmascarar la verdadera contribución e interpretación de la influencia de cada variable en el proceso de implementación.

Tabla 5.36. Especificación del modelo estructural y de medida (continuación)

ECUACIONES DE MEDIDA DE LAS VARIABLES LATENTES	
Ecuación relativa a la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH	
	$X_{29} = \lambda_{1.7}F_7 + \delta_{24}$
	$X_{30} = \lambda_{2.7}F_7 + \delta_{25}$
	$X_{31} = \lambda_{3.7}F_7 + \delta_{26}$
	$X_{32} = \lambda_{4.7}F_7 + \delta_{27}$
	$X_{33} = \lambda_{5.7}F_7 + \delta_{28}$
	$X_{34} = \lambda_{6.7}F_7 + \delta_{24}$
	$X_{35} = \lambda_{7.7}F_7 + \delta_{25}$
	$X_{36} = \lambda_{8.7}F_7 + \delta_{26}$

Donde X_{29} a X_{36} represente ítems de EFIC 1;2;3;5;6;7;8;10.

Ecuaciones estructurales de las hipótesis
--

Ecuación de las hipótesis 1, 2 y 3:

$$F_7 = \beta_1 F_4 + \beta_2 F_5 + \beta_3 F_6 + D_7$$

Ecuación de las hipótesis 4 y 5:

$$F_4 = \beta_4 F_1 + \beta_5 F_3 + D_4$$

Ecuación de las hipótesis 6, 7 y 8:

$$F_5 = \beta_7 F_1 + \beta_6 F_2 + \beta_8 F_3 + D_5$$

Ecuación de las hipótesis 9 y 10:

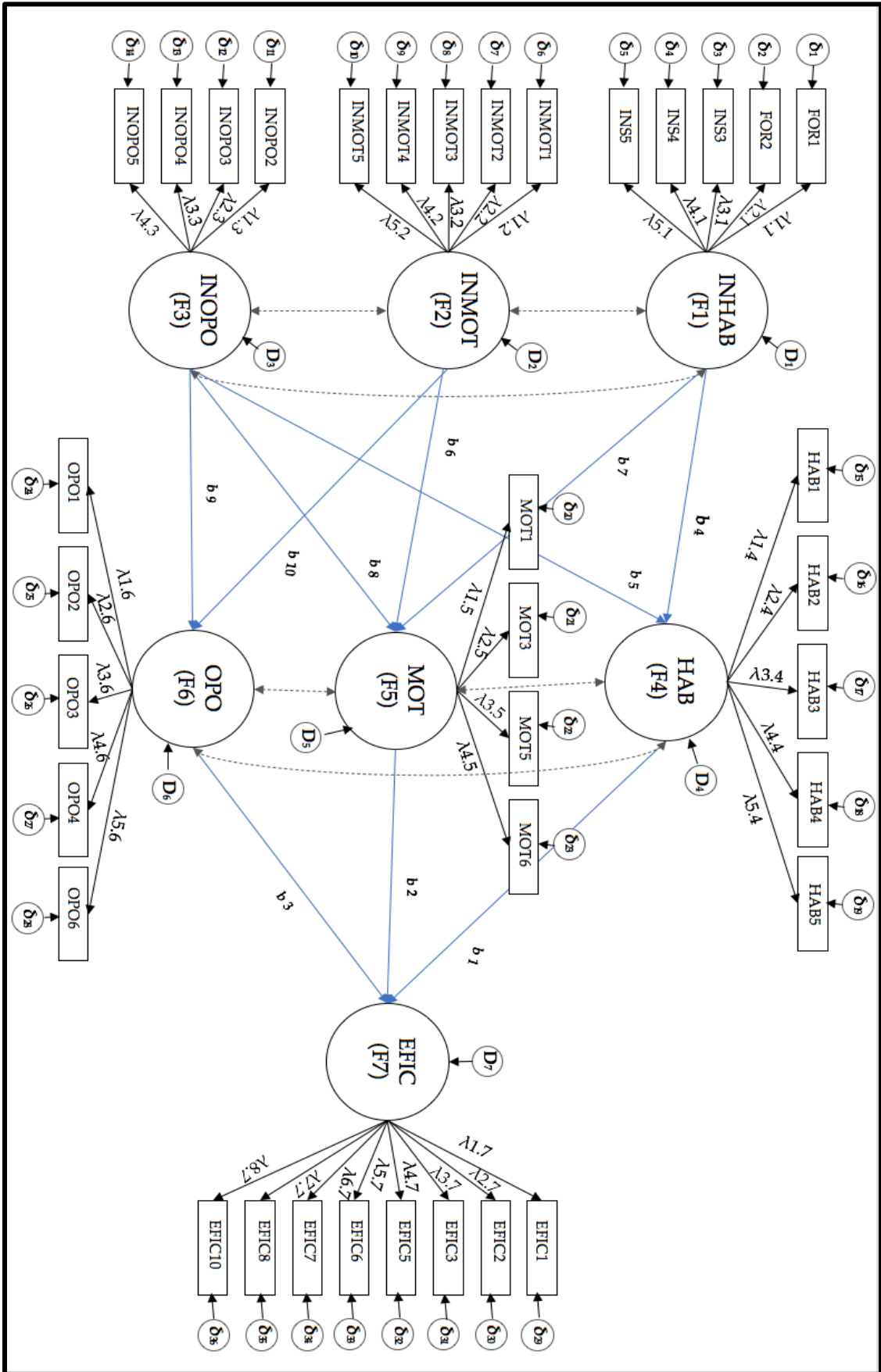
$$F_6 = \beta_9 F_3 + \beta_{10} F_2 + D_6$$

Donde: D representa el término de perturbación.

F: son las variables latentes.

β : influencia de la variable exógena sobre la endógena.

Figura 5.8. Especificación del modelo con variables latentes



Como se observa en la Tabla 5.36. y Figura 5.8., el modelo especificado es complejo ya que contempla un número elevado de indicadores (entre 4 y 8 indicadores por cada variable latente). Como indica Hall, Snell y Foust (1999), utilizar un elevado número de indicadores para cada constructo latente aumenta los grados de libertad y el número de parámetros a estimar. La complejidad del modelo tiene que estar en consonancia con el tamaño de la muestra utilizada en la estimación. Algunas de las reglas habituales indican que el tamaño adecuado de la muestra está relacionado con la ratio entre el número de parámetros a estimar y el número de observaciones (Bentler y Chou, 1987; Bollen, 1989). Así, Hall *et al.* (1999, p.235) señalan: «incrementar el número de indicadores afecta directamente al tamaño de la muestra requerida para el estudio. Esto ha conducido a una opinión generalizada de que el número de indicadores por factor debe limitarse (por ejemplo, no ser superior a cuatro), especialmente cuando la estimación se realiza sobre una muestra de pequeño tamaño».

En nuestro caso, la muestra a utilizar de 100 empresas limita las posibilidades de ajustar el modelo especificado arriba, por su alta complejidad. Un método extendido y aceptado en la literatura SEM para enfrentarse a esta problemática es la utilización de parcelación de ítems (Bagozzi y Edwards, 1998). La parcelación pretende simplificar el modelo e implica sumar o promediar las puntuaciones de los ítems de dos o más ítems de la misma escala de medición y usar esas puntuaciones parceladas en lugar de las puntuaciones de los ítems en el análisis SEM (Bandalos, 2008, p.212).

La parcelación de ítems posee mayores beneficios que el método de utilizar los ítems originales ya que, al reducir el número de indicadores, se reduce la probabilidad de estimación de errores, se incrementa la posibilidad de ajuste a los supuestos de normalidad multivariante (Sass y Smith, 2006), mejora la posibilidad de definir un constructo (Bagozzi y Edwards, 1998), los modelos basados en parcelación son más parsimoniosos (es decir, tienen menos parámetros estimados tanto para la definición de un constructo como para

globalmente representar un modelo), tienen menor probabilidad de que los errores estén correlaciones o que surjan cargas factoriales cruzadas (MacCallum *et al.*, 1999). A pesar de sus beneficios, la utilización de este método debe realizarse con cautela y bajo una serie de premisas. De acuerdo con Little *et al.* (1999), para realizar la parcelación deben existir fundamentalmente tres principios: a) que exista un constructo, b) un número de indicadores suficientes que pueden ser seleccionados para medir este constructo, y c) que cada indicador tenga cierto grado de asociación con el valor central del constructo.

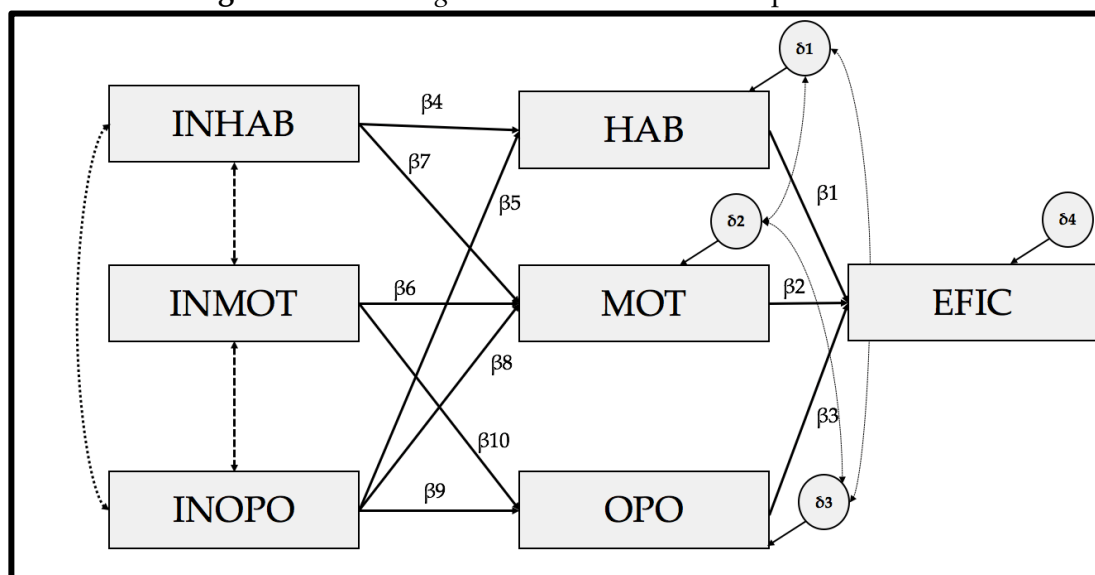
Existen diferentes estrategias de parcelación de ítems. De acuerdo con Bagozzi y Edwards (1998, p.49) cuando los ítems se tratan de forma individual y los factores están representados a un nivel superior, es decir, no se realiza parcelación, se denomina *modelo de disgregación total*. En cambio, cuando los factores se representan a un nivel global, pero los ítems se combinan (sumados o promediados) en subconjuntos, se utiliza un *modelo de disgregación parcial*. En tercer lugar, cuando se suman o promedian todos los ítems dentro de un componente son sumados o promediados y utilizado como indicadores y factores son representados a nivel superior, se denomina un *modelo de agregación parcial*. Finalmente, cuando el factor se utiliza como un indicador individual, el término que corresponde con este *modelo es de agregación total*.

Pese a las diferentes estrategias y los potenciales beneficios, la eficacia de la parcelación de ítems depende de la unidimensionalidad de los ítems que se combinan (Bandalos, 2008). Si este supuesto no se cumple, de acuerdo con Bandalos (2008, p.212) el uso del método «puede oscurecer en vez de clarificar» la estructura factorial de los datos y dar como resultado parámetros estimados e índices de ajuste sesgados (West, Finch y Curran, 1995; Hall *et al.*, 1999). De acuerdo con Little *et al.* (2002) en constructos multidimensionales, la estrategia de parcelación de ítems puede ser problemática (por ejemplo, puede enmascarar la existencia de cargas factoriales de un ítem en varios factores) y enfatizan en los beneficios de utilizar la parcelación en escalas unidimensionales. Además, como

señala Marsh *et al.* (2013) el motivo para usar la parcelación debe estar encaminado en mostrar relaciones entre factores (*path coefficients*), y no en la construcción de una escala de medida.

En nuestro caso, y siguiendo las recomendaciones de Marsh *et al.* (2013) comprobamos la unidimensionalidad de los constructos latentes en el Apartado 5.1., previo a la parcelación. Un aspecto positivo de nuestros datos y que justifican, más si cabe, la utilización de la parcelación de ítems es, por una parte, que los constructos son unidimensionales y que la naturaleza de nuestra investigación es mostrar las relaciones entre factores. Por ello, en la Figura 5.9. mostramos la re-especificación del modelo y las ecuaciones asociadas.

Figura 5.9. Path diagram del modelo tras la especificación



Las ecuaciones resultantes de esta re-especificación cambian por la utilización de la parcelación de ítems. Debido a la introducción de este método no hay ecuaciones de medida, aunque las mismas que establecimos en la Figura 5.8. son las que se obtienen en el análisis de su dimensionalidad, validez y fiabilidad. Por su parte, las ecuaciones estructurales se muestrean en la Tabla 5.37.

Tabla 5.37. Ecuaciones estructurales de las hipótesis tras la especificación

Ecuaciones estructurales de las hipótesis
<p><i>Ecuación de las hipótesis 1, 2 y 3:</i></p> $X_7 = \beta_1 X_4 + \beta_2 X_5 + \beta_3 X_6 + \beta_{11} X_8 + \beta_{12} X_9 + \beta_{13} X_{10} + \beta_{14} X_{11} + \beta_{15} X_{12} + \beta_{16} X_{13} + \beta_{17} X_{14} + E_7$
<p><i>Ecuación de las hipótesis 4 y 5:</i></p> $X_4 = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_3 + \beta_{18} X_8 + \beta_{19} X_9 + \beta_{20} X_{10} + \beta_{21} X_{12} + \beta_{22} X_{14} + E_4$
<p><i>Ecuación de las hipótesis 6, 7 y 8:</i></p> $X_5 = \beta_7 X_1 + \beta_6 X_2 + \beta_8 X_3 + \beta_{23} X_8 + \beta_{24} X_9 + \beta_{25} X_{10} + \beta_{26} X_{12} + \beta_{27} X_{14} + E_5$
<p><i>Ecuación de las hipótesis 9 y 10:</i></p> $X_6 = \beta_9 X_3 + \beta_{10} X_2 + \beta_{28} X_8 + \beta_{29} X_9 + \beta_{30} X_{10} + \beta_{31} X_{12} + \beta_{32} X_{14} + E_6$
<p>Donde: E representa el error de medida X: son los constructos convertidos en variables observables siendo 1: INHAB; 2: INMOT; 3: INOPO; 4: HAB; 5: MOT; 6: OPO; 7 EFIC. representados en el modelo de la figura β: influencia de la variable exógena sobre la endógena⁵³ Las variables de control también se incluyen con X siendo 8: Experiencia en el puesto del DC; 9: Número de empleados a cargo; 10: Edad del DC; 11: Calidad comunicativa del DC; 12: Claridad de rol en RRHH del DC; 13: Intenciones de RRHH de bienestar y 14: Grado de transferencia de RRHH.</p>

5.2.2. Ajuste del modelo

Tras la especificación del modelo, en este apartado, analizamos en primer lugar la bondad del ajuste del mismo a los datos. Para ello, observamos que los distintos indicadores de ajuste estén dentro de los límites habitualmente aceptados y, por tanto, si el ajuste global del modelo es adecuado. De acuerdo con el desarrollo mostrado en el Apartado 4.3.2, los valores que observamos son: estadístico χ^2 -SB de bondad del ajuste, BBNFI, CFI, RMSEA. La Tabla 5.38. muestra las distintas medidas del ajuste global del modelo y confirman su ajuste a los datos.

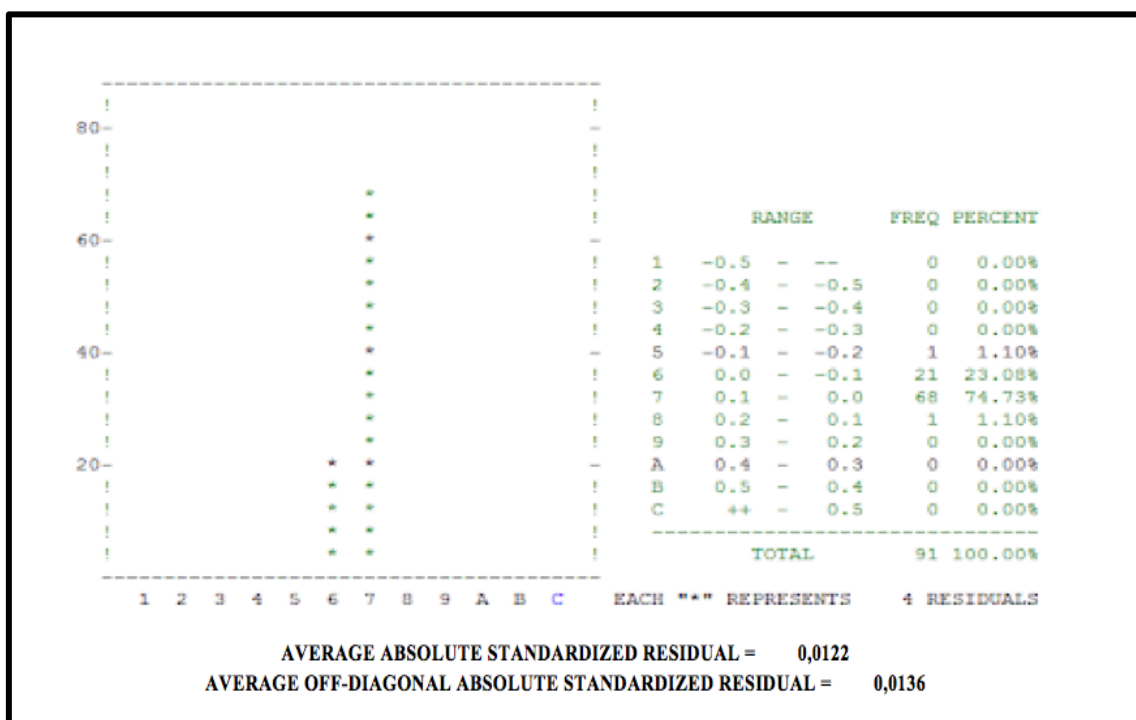
⁵³ Hemos introducido en las ecuaciones de la tabla, las β con numeración posterior al 10 para la influencia de las variables de control con el fin de evitar confundir al lector sobre los principales efectos analizados de las variables de nuestras hipótesis.

Tabla 5.38. Medidas de bondad del ajuste global del modelo estructural

SB- χ^2	grados de libertad	valor de p	BBNNFI	CFI	RMSEA
7.703	11	0,74	1,00	1,00	0,00

Además, realizamos un análisis de la *matriz residual de covarianzas* tomando como referencia el gráfico de la distribución de los residuos (Byrne, 2006). Este análisis evalúa si los parámetros del modelo especificado inducen una matriz estimada suficientemente próxima a la matriz muestral. La diferencia entre ambas matrices se muestra en la matriz residual de covarianzas (que se define como la diferencia entre ambas). Valores pequeños y homogéneos indican que el modelo ha sido bien especificado y presenta buen ajuste a los datos. Como observamos en la Figura 5.10., la distribución de los residuos es homogénea. Los promedios tienden a 0, con lo cual sugiere que el ajuste del modelo a los datos es adecuado.

Figura 5.10. Distribución de residuos estandarizados y promedios de los mismos



5.2.3. Contraste de las hipótesis

En este apartado, exponemos el contraste de cada una de las hipótesis planteadas en el modelo. En primer lugar, mostramos en la Tabla 5.39. la matriz de correlaciones entre constructos que refleja correlaciones significativas entre la calidad comunicativa del director comercial, el número de empleados a cargo del director comercial y la intención organizativa percibida de los empleados con la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH. De forma similar, la tabla muestra que la claridad de rol percibido por el director comercial y el grado de transferencia de RRHH correlaciona de manera significativa con las variables AMO. Consideramos que los datos mostrados en la tabla indican que no existen problemas de multicolinealidad (Farndale y Kelliher, 2013).

Tabla 5.39. Matriz de correlaciones entre constructos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.INHAB	1,00													
2.INMOT	,56	1,00												
3.INOPO	,62	,51	1,00											
4.HAB	,17	,05	,20	1,00										
5.MOT	,01	,28	,22	,17	1,00									
6.OPO	,20	,05	,18	,62	,25	1,00								
7.EFIC	,11	,09	,14	,16	-,00	,18	1,00							
Variables de control														
8.EXPER	,06	,14	,04	,03	,07	,12	,06	1,00						
9.N.EMP	-,06	,02	-,02	,01	,03	,10	,18	,01	1,00					
10.EDAD	,02	,10	,02	,10	,12	,10	,04	,71	,01	1,00				
11.COM	,09	,08	,20	-,06	,04	-,06	,61	,02	,10	-,07	1,00			
12.CLAR	,09	-,01	,01	,73	,12	,62	,11	,04	,11	,05	,02	1,00		
13.INTEN	,09	,06	,20	,07	,00	-,05	,38	-,07	-,02	-,01	,35	-,00	1,00	
14.TRAN	,03	-,03	,05	-,16	,21	,04	,01	-,08	,06	-,10	,14	-,08	-,14	1,00

Nomenclaturas de las variables de control. EXPER (Experiencia en el puesto); N.EMP (número de empleados a cargo); COM (Calidad comunicativa); CLAR (claridad de rol de RRHH); INTEN (intención organizativa de RRHH); TRAN (grado de transferencia de RRHH)

En segundo lugar, observamos en la Tabla 5.40., los resultados obtenidos tras la estimación del modelo y en la Tabla 5.41. los resultados de los efectos indirectos. Para comprobar los efectos indirectos utilizamos el programa estadístico Stata (Stata Corp, 2017). La significancia de los efectos se obtuvo de acuerdo con los intervalos de confianza en el método *bootstrap* (Efron y Tibshirani, 1993; MacKinnon *et al.*, 2002; Preacher y Hayes, 2004)

Tabla 5.40. Relación de la estimación de los parámetros estandarizados del modelo de relaciones propuesto

Relación	Parámetro	t valor	Hipótesis	Resultado
HAB → EFICACIA	0,172	1,519	H1	Rechazada
MOT → EFICACIA	-0,094	-1,420	H2	Rechazada
OPO → EFICACIA	0,226	2,125*	H3	No rechazada
INHAB → HAB	-0,040	-0,531	H4	Rechazada
INOPO → HAB	0,222	3,133**	H5	No rechazada
INMOT → MOT	0,370	2,990***	H6	No rechazada
INHAB → MOT	-0,399	-3,334***	H7	Rechazada
INOPO → MOT	0,265	2,893**	H8	No rechazada
INOPO → OPO	0,184	2,041*	H9	No rechazada
INMOT → OPO	-0,036	-0,422	H10	Rechazada

De forma concreta, observamos que la oportunidad para participar percibida por el directivo de línea afecta positiva y significativamente a la eficacia de la implementación de la GRH la cual se refleja en la satisfacción de los empleados (H3: $\beta = 0,226$; $t = 2,125$). A su vez, la oportunidad para participar se ve influenciada positivamente por las iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora de las oportunidades (H9: $\beta = 0,184$; $t = 2,041$). Las iniciativas de RRHH de oportunidad para participar, tienen también un efecto positivo y significativos sobre la habilidad (H5: $\beta = 0,222$; $t = 3,133$) y la motivación del directivo de línea

para ejecutar sus tareas de RRHH. Por otro lado, las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación del directivo de línea también tienen un efecto positivo y significativo sobre la motivación percibida del directivo de línea (H6: $\beta = 0,370$; $t = 2,990$).

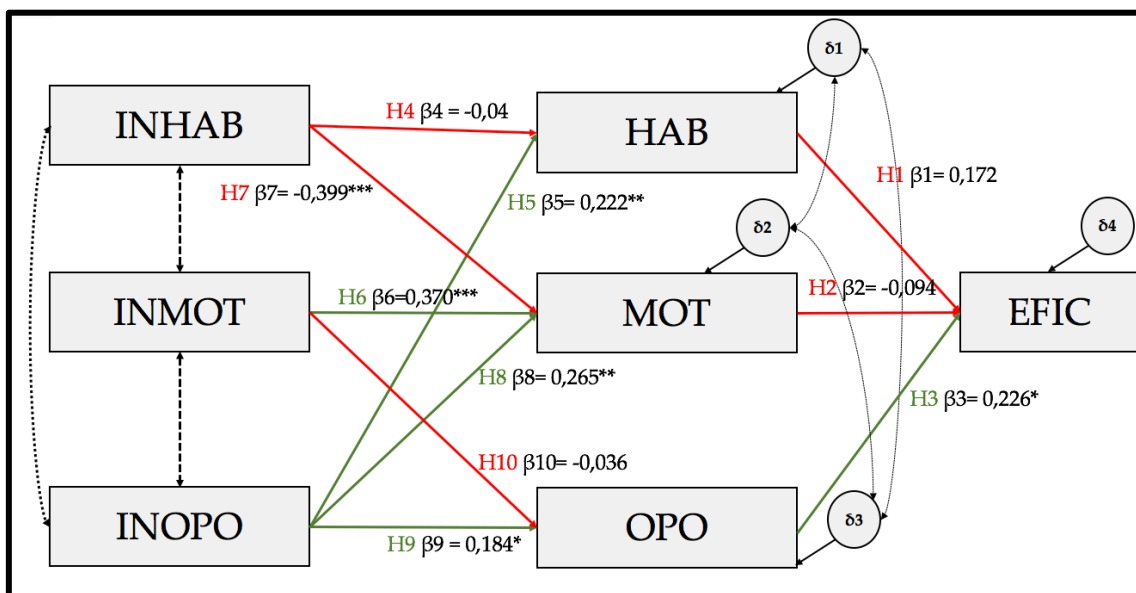
Tabla 5.41. Efectos indirectos con intervalos de confianza al 95%

Relaciones indirectas	Efecto	Intervalos
INHAB → HAB → EFIC	-0,004	[-0,023 / 0,099]
INHAB → MOT → EFIC	0,026	[-0,008 / 0,102]
INMOT → MOT → EFIC	-0,019	[-0,055 / 0,007]
INMOT → OPO → EFIC	-0,010	[-0,054 / 0,011]
INOPO → HAB → EFIC	0,023	[-0,013 / 0,071]
INOPO → MOT → EFIC	-0,014	[-0,064 / 0,006]
INOPO → OPO → EFIC	0,041**	[0,007 / 0,131]

Los resultados que se muestran en la Tabla 5.40. implica rechazar cinco hipótesis formuladas en el Capítulo 3. En concreto, observamos que la eficacia de la implementación no se ve afectada positivamente ni por la habilidad del directivo de línea (H1: $\beta = 0,172$; $t = 1,519$) ni por la motivación (H2: $\beta = -0,094$; $t = -1,420$). A su vez, algunas iniciativas de RRHH no tienen una influencia positiva y significativa sobre las características A, M, O como se había hipotetizado. Las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de las habilidades no afectan a las habilidades de RRHH percibidas por el directivo de línea (H4: $\beta = -0,040$; $t = -0,531$) y lo hacen de forma negativa sobre la motivación (H7: $\beta = -0,399$ $t = -3,334$). Finalmente, las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación no influyen significativamente sobre la oportunidad para participar percibido por el directivo de línea (H10: $\beta = -0,036$; $t = -0,422$). La Figura 5.11. muestra una síntesis de los resultados obtenidos en el contraste de las hipótesis. En rojo se muestran las relaciones no significativas o relaciones contrarias a las

planteadas en nuestras hipótesis. En verde se muestran las relaciones significativas acorde con las hipótesis establecidas.

Figura 5.11. Síntesis de los resultados obtenidos en el contraste de hipótesis



5.2.3.1. Relaciones entre A, M, O percibido por el directivo de línea y la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH

Como establecimos en el Capítulo 3, en aquellas empresas con transferencia de funciones de RRHH a la línea, las características del directivo de línea en materia de RRHH (habilidad, motivación y oportunidad para participar) pueden ser determinantes de una implementación eficaz de las prácticas de RRHH. El directivo de línea, por su posición dentro de la empresa, tiene una influencia directa y constante sobre el empleado, por lo que, una mayor habilidad, motivación y autonomía para ejecutar las prácticas de RRHH puede influir en cómo los empleados experimentan las prácticas de RRHH, y, por tanto, su satisfacción con el sistema. En la discusión que realizamos en el Capítulo 3, se formulan tres hipótesis que establecen las relaciones causales entre A, M, O y la eficacia de la implementación.

Tabla 5.42. Parámetros estimados en el modelo estructural de las Hipótesis 1 a 3

Fórmula	Fiabilidad de la ecuación (R ²)
$X7 = \beta1X4 + \beta2X5 + \beta3X6 + \beta11X8 + \beta12X9 + \beta13X10 + \beta14X11 + \beta15X12 + \beta16X13 + \beta17X14 + E7$	
EFICA= $0,172 \text{ HAB} - 0,094 \text{ MOT} + 0,226^* \text{ OPOR} + 0,03 \text{ EXPER}$ $+ 0,12 \text{ N.EMP} + 0,057 \text{ EDAD} + 0,567^{***} \text{ COM} - 0,174 \text{ CLAR}$ $+ 0,175^* \text{ INTEN} - 0,017 \text{ TRAN} + 0,691$	0,523

En la Tabla 5.39. se detalla la nomenclatura de las variables de control

La Tabla 5.42. muestra que solamente la oportunidad para participar percibida por el directivo de línea tiene un efecto positivo y significativo sobre la eficacia de la implementación, reflejada en la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH. También, que el valor del R² es elevado, y por tanto las acciones del directivo de línea en la GRH, especialmente cuanto tiene autonomía y control en sus funciones de RRHH explica gran parte de la satisfacción final de los empleados con las prácticas de RRHH. No obstante, el valor de R², por encima de 0,5, indica la existencia de otras posibles variables, no incluidas en el modelo, que puedan explicar (o incluir) la satisfacción final del empleado con las prácticas.

Los resultados obtenidos dan apoyo a la Hipótesis 3, evidenciando que la oportunidad para participar en la GRH por parte del directivo de línea es un elemento capaz de influir en la experiencia que tiene el empleado con las prácticas de RRHH, y, por tanto, ser determinante en su satisfacción. Autores como Kehoe y Han (2020, p.113) señalaron la «falta de atención en la GRH» sobre el comportamiento autónomo estratégico de los directivos de línea. En concreto, la literatura se ha centrado específicamente en determinar y circunscribir el papel del directivo de línea en la GRH en aquellos comportamiento o acciones que siguen un patrón deliberado (es decir, comportamientos que están alineados con la intención organizativa planteada inicialmente) (p. ej. Bos-Nehles *et al.*,

2013; Evans, 2016; Op de Beeck *et al.*, 2018). En cambio, los comportamientos autónomos son aquellas acciones que pueden implicar divergencias con aquellos planes estratégicos inicialmente planteados, y resultando en variaciones, por ejemplo, en las prácticas implementadas. Como indican Kehoe y Han (2020) y Brandl *et al.* (2021), los directivos de línea no son meros actores pasivos que transmiten las prácticas de RRHH a los empleados, sino que son actores racionales y que tienen en mente el contexto en el que operan. Un directivo de línea con la suficiente autonomía y control sobre las funciones de RRHH (oportunidad para participar) adapta y gestiona las prácticas de RRHH establecidas por el departamento de RRHH tanto a las necesidades de los empleados, a sus propias necesidades y a las necesidades del entorno (Bos-Nehles *et al.*, 2017). Como se muestra en nuestros resultados, esta autonomía y control en las funciones de RRHH implica que los directivos de línea tienen libertad de acción para sortear situaciones singulares que, sin duda, se producen en el día a día. En un entorno tan cambiante como el actual, el diseño de un puesto de trabajo en el cual el directivo de línea carezca de oportunidad para participar en la GRH, implica estar «atado» ante situaciones que requieran de inmediatez y que, por tanto, repercutan negativamente en la experiencia de los empleados con las prácticas de RRHH.

Por otro lado, los resultados obtenidos rechazan las Hipótesis 1 y 2 sobre el papel positivo de la habilidad y la motivación sobre la satisfacción de los empleados. Mientras que la literatura previa ha mostrado que la habilidad y la motivación son importantes para ejecutar tareas de RRHH establecidas en el directivo de línea, es decir, sobre rendimientos de trabajo en materia de RRHH (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015; Kellner *et al.*, 2016), nuestros resultados indican que no son determinantes para tener una influencia sobre la satisfacción de los empleados con las prácticas. Por tanto, a pesar de que Van Waeyenberg y Decramer (2018) encontraron relaciones significativas entre la habilidad y la motivación del directivo de línea sobre la satisfacción de los

empleados para el sistema de gestión de rendimiento, en nuestro estudio, no hemos podido ampliar este hallazgo hacia el conjunto de prácticas de RRHH.

Finalmente, cabe destacar el efecto significativo que tiene sobre la satisfacción de los empleados la calidad comunicativa organizativa del directivo comercial, así como también, la intención organizativa de mejorar el bienestar de los empleados percibida por ellos mismos.

5.2.3.2. Relaciones entre la habilidad del directivo de línea y las iniciativas de RRHH

El segundo conjunto de relaciones analizadas en el modelo son las que explican la influencia de las iniciativas de RRHH sobre las habilidades percibidas del directivo de línea en materia de RRHH. En concreto, buscamos comprobar si iniciativas de RRHH enfocadas en la habilidad y en la oportunidad para participar mejoran la habilidad percibida. Aunque en el Apartado 5.2.3.1 hemos podido comprobar que las habilidades no tienen una influencia significativa en la satisfacción de los empleados con las prácticas, en el Capítulo 3 pudimos señalar que la habilidad para ejecutar la GRH es fundamental para un buen desempeño en las funciones (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015).

En la Tabla 5.43. mostramos la carga factorial β de cada iniciativa de RRHH sobre la habilidad percibida y la significatividad ($t \geq 1,96$). Por otro lado, observamos que el coeficiente R^2 (0,600) indica que el porcentaje de varianza que explican estas iniciativas de RRHH es elevada.

Tabla 5.43. Parámetros estimados en el modelo estructural de las hipótesis 4 y 5.

Fórmula	Fiabilidad de la ecuación (R^2)
$X4 = \beta4X1 + \beta5X3 + \beta18X8 + \beta19X9 + \beta20X10 + \beta21X12 + \beta22X14 + E4$	
$HAB = -0,04 INHAB + 0,222^{**} INOPO - 0,11 EXPER - 0,06 N.EMP + 0,12 EDAD + 0,73^{***} CLAR - 0,11 TRAN + 0,633$	0,600

En relación con la Hipótesis 5, se observa que las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad para participar tiene un efecto importante sobre la habilidad percibida del directivo de línea en materia de RRHH. La habilidad percibida es un constructo subjetivo y personal que se mide a través del directivo de línea y, por tanto, se evidencia que un constante apoyo y colaboración estrecha entre departamento de RRHH y la línea favorece a que los directivos de línea tengan la seguridad de poder acometer las tareas de RRHH con éxito (Trullen *et al.*, 2016). A través de estas iniciativas de RRHH el directivo de línea se siente respaldado y, ante cualquier duda o problema en la GRH, sabe que tiene a su disposición al propio departamento de RRHH para dar consejo y solución. Por otro lado, los resultados obtenidos, y mostrados en la Tabla 5.43., muestran que las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la habilidad no tienen un efecto significativo sobre la habilidad percibida del directivo de línea. Por tanto, estos resultados conllevan al rechazo de la Hipótesis 4.

Finalmente, y como señalamos en la matriz de correlaciones, se evidencia una relación positiva y significativa entre la claridad de rol de RRHH percibida por el directivo comercial y la percepción de sus habilidades en GRH.

5.2.3.3. Relaciones entre la motivación del directivo de línea y las iniciativas de RRHH

El tercer conjunto de relaciones planteadas en el modelo es aquellas que tratan de comprobar la influencia de iniciativas de RRHH sobre la motivación del directivo de línea para llevar a cabo la GRH. De forma específica, en el modelo planteado en el Capítulo 3, se postula que las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la habilidad, motivación y oportunidad para participar tienen un efecto sobre la motivación del directivo de línea. Como ocurre con las habilidades, en el Apartado 5.2.3 se mostró que la habilidad no tiene un impacto sobre la satisfacción de los empleados con el sistema de RRHH. No obstante, si

que la literatura previa muestra su importancia en la mejora del rendimiento del directivo de línea en tareas de RRHH formales (p. ej. Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015; Kellner *et al.*, 2016).

En cuanto a la significación de los parámetros estructurales y la fiabilidad de las ecuaciones estructurales del modelo estimado, en la Tabla 5.44. aparecen los parámetros estimados relativos a las hipótesis 6, 7 y 8.

Tabla 5.44. Parámetros estimados en el modelo estructural de las Hipótesis 6 a 8.

Fórmula	Fiabilidad de la ecuación (R ²)
$X5 = \beta7X1 + \beta6X2 + \beta8X3 + \beta23X8 + \beta24X9 + \beta25X10 + \beta26X12 + \beta27X14 + E5$	
$MOT = -0,399^{**} INHAB + 0,370^{**} INMOT + 0,265^{**} INOPO - 0,04 EXPER - 0,03 N.EMP + 0,13 EDAD + 0,18^{*} CLAR + 0,25^{**} TRAN + 0,867$	0,248

La Tabla 5.44. muestra que cada iniciativa de RRHH tiene un efecto significativo sobre la motivación, aunque la capacidad explicativa es relativamente baja, lo que indica que existen otras variables no incluidas en el modelo que explicarían con mayor detalle la motivación del directivo de línea. No obstante, los resultados muestran que la dirección del efecto de las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la habilidad sobre la motivación es de signo negativo. Este resultado, contrario a lo esperado, conlleva al rechazo de la Hipótesis 7.

Por otro lado, los datos obtenidos indican que las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación y en la oportunidad para participar tienen un efecto significativo positivo. Estos resultados extienden el actual conocimiento al verificar que diversas iniciativas de RRHH pueden tener impactos sobre diversas características A, M, O, y en este caso concreto sobre la motivación del directivo de línea. Nuestros hallazgos constatan, primero, que la

aplicación de incentivos (p. ej. recompensas, compensación monetaria, reconocimiento, etc.) influye positivamente en la motivación del directivo de línea para ejercer sus funciones de RRHH e implicarse en la GRH. Estos hallazgos están en sintonía con lo propuesto en la literatura previa (p. ej. Harris 2001; Bos-Nehles et al., 2013; Trullen *et al.*, 2016). En este caso, los resultados confirman la Hipótesis 6.

Los resultados también aportan evidencia en apoyo a la Hipótesis 8. Este hecho se explica desde la teoría de reciprocidad (Gouldner, 1960) y del intercambio social (Blau, 1964), donde se sugiere que el apoyo que recibe el directivo de línea por parte del departamento de RRHH, de alguna manera incita a que sus actitudes hacia el sistema de RRHH sean mucho más favorables. En síntesis, los resultados nos sugieren que el directivo de línea recibe por parte del departamento de RRHH mecanismos de reconocimiento y recompensa por sus acciones de GRH, y también un compromiso para con ellos a través de una escucha activa y diálogo estrecho. En conjunto, estas iniciativas suponen un incremento en la motivación del directivo de línea para llevar a cabo la GRH.

Finalmente, la tabla muestra que las variables de control de claridad de rol en RRHH percibido por el directivo comercial y el grado de transferencia en RRHH tiene un efecto positivo sobre la motivación percibida. Es interesante la relación positiva entre el grado de transferencia en RRHH y la motivación. Una explicación plausible a esta relación positiva es que una mayor transferencia en la GRH, permite al director comercial obtener un mayor control y poder organizativo, repercutiendo positivamente en su motivación.

5.2.3.4. Relaciones entre la oportunidad para participar del directivo de línea y las iniciativas de RRHH

Finalmente, en el modelo planteado en el Capítulo 3, se establece otro conjunto de relaciones causales que, concretamente, tratan de evaluar la influencia de las

iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación y la oportunidad sobre la oportunidad para participar percibida por el directivo de línea. En este caso, dado que en el Apartado 5.2.3 pudimos comprobar que la oportunidad sí tiene una influencia significativa sobre la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH, cómo influyan las iniciativas de RRHH planteadas sobre la oportunidad tiene una implicación práctica importante.

Los parámetros estimados y el coeficiente de determinación R^2 de las ecuaciones estructurales del modelo se muestran en la Tabla 5.45. En concreto observamos que, únicamente, las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad tienen un efecto positivo sobre la oportunidad percibida. La capacidad explicativa es también elevada, con un coeficiente $R^2 = 0,430$.

Tabla 5.45. Parámetros estimados en el modelo estructural de las hipótesis 8 a 10.

Fórmula $X_6 = \beta_9 X_3 + \beta_{10} X_2 + \beta_{28} X_8 + \beta_{29} X_9 + \beta_{30} X_{10} + \beta_{31} X_{12} + \beta_{32} X_{14} + E_6$	Fiabilidad de la ecuación (R^2)
$OPO = -0,036 INMOT + 0,184^* INOPO + 0,07 EXPER + 0,031 N.EMP + 0,02 EDAD + 0,62^{***} CLAR + 0,08 TRAN + 0,755$	0,430

En primer lugar, los resultados obtenidos indican que las iniciativas enfocadas en la mejora de la motivación no influyen positiva y significativamente en la oportunidad para participar en la GRH, con lo cual se rechaza la Hipótesis 10. No obstante, y como hemos comentado en el párrafo anterior, las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad sí que tienen una influencia positiva significativa, tal y como establecimos en la Hipótesis 9. Por tanto, nuestros resultados confirman la importancia de este tipo de iniciativas para crear un entorno donde el directivo de línea perciba que puede desarrollar su labor en la GRH. Estas iniciativas, además de legitimar su labor hacia el resto de empleados (Trullen *et al.*, 2016), les induce a tener un mayor control y autonomía

sobre su trabajo. El apoyo que tienen por parte del departamento de RRHH hace que su confianza aumente y, exploren, formas de desarrollo en algunas prácticas.

Es importante destacar que, en conjunto, las iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora de la oportunidad han tenido una repercusión significativa tanto en las habilidades, motivación y oportunidad para participar. Estos hallazgos, claramente, sugieren que estas iniciativas son esenciales para llevar a cabo de forma eficaz el proceso de implementación de la GRH. Además de comprobar efectos de varias iniciativas sobre una misma característica (por ejemplo, iniciativas de RRHH enfocadas en la motivación y la oportunidad sobre la motivación del directivo de línea), también hemos comprobado que las iniciativas de RRHH enfocada en la mejora de la oportunidad influye en varias características A, M, O. Sin duda estos resultados amplían nuestra visión hacia la consideración de efectos cruzados y sinérgicos entre las iniciativas de RRHH y las características percibidas de los directivos de línea.

Finalmente, cabe comentar la relación significativa entre la claridad de rol en RRHH percibido por el directivo comercial y la oportunidad de RRHH percibida. Este resultado significativo pone de manifiesto que, en un contexto de claridad de funciones, el director comercial percibe que tiene control y autonomía para explotar sus capacidades como implementador.

5.3. RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo hemos visto que los instrumentos de medición utilizados se adecúan a los constructos planteados en el modelo de análisis empírico del Capítulo 3, los cuales muestran una dimensionalidad, fiabilidad y validez adecuada.

Por otro lado, el modelo estructural estimado confirma parcialmente las hipótesis planteadas en nuestra investigación. En concreto, los resultados verifican, por un lado, que las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad para participar tiene un efecto positivo significativo en las habilidades de RRHH percibidas por el directivo de línea, en su motivación para la GRH, y en la oportunidad percibida para participar en la GRH. Por otro, los resultados indican que la oportunidad para participar percibida por el directivo de línea tiene una influencia sobre la eficacia de la implementación de la GRH, reflejada en la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH. También, observamos que existe un efecto indirecto significativo entre las iniciativas de RRHH de mejora de oportunidad para participar y la eficacia de la implementación, a través de la oportunidad para participar percibida por el directivo de línea.

En el siguiente capítulo, proporcionamos una discusión detallada de estos resultados, junto con los resultados obtenidos en la revisión sistemática de la literatura. Además, comentamos las implicaciones prácticas, las limitaciones y futuras líneas de investigación que emergen como consecuencia de nuestro estudio.

Capítulo 6.

Conclusiones de la tesis

6.0. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales se enfrentan a un entorno socio-económico global difuso, volátil y especialmente competitivo (Spicer, 2020; Sarkodie y Owusu, 2021). La función de la dirección estratégica de RRHH es lograr una configuración de las políticas y prácticas de RRHH acorde con las metas estratégicas, y, por consiguiente, capaces de generar ventajas competitivas sostenibles (Delery y Roumpi, 2017). No obstante, la velocidad con la que se producen estos cambios en el entorno demanda una mayor frecuencia en los ajustes de las metas estratégicas, y, por extensión, agilidad en la gestión de los RRHH (Saha, Gregar y Saha, 2017). La habilidad para implementar las estrategias de RRHH deliberadas determinará, por tanto, la emergencia y sostenibilidad de las ventajas competitivas organizativas⁵⁴ (Becker y Huselid, 2006; Huselid, 2018).

⁵⁴ De acuerdo con Huselid (2018, p. 679), una respuesta eficaz a las problemáticas que emergen producto de la globalización requiere de flexibilidad, velocidad e innovación y talento. Los académicos ponen atención en las estrategias de personal y en el nivel de responsabilidad del papel del directivo de línea en la ejecución de la estrategia de RRHH.

Por la relevancia organizativa que tiene el proceso de implementación de las estrategias de RRHH, en este estudio hemos analizado cuestiones escasamente atendidas por la literatura previa. En concreto nos planteamos tres conjuntos de objetivos.

En primer lugar, revisamos la literatura que estudia la relación GRH-desempeño, con el fin de dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿cuál es el papel de la implementación dentro de la relación GRH-desempeño? y ¿cuáles son las principales variables que integran dicha relación y que influyen en el proceso de implementación? Con la revisión de la literatura se ha demostrado que son numerosas las variables que median la relación GRH-desempeño (p. ej. resultados de RRHH; actitudes de los empleados hacia el sistema de RRHH; percepciones de los empleados con las prácticas implementadas; acciones de los implementadores, etc.), lo que pone en evidencia la complejidad del contexto en que se ejerce dicha relación. Dada la complejidad del contexto, una interpretación imprecisa del proceso de implementación puede conducir a una concepción distorsionada de los resultados de la eficacia de la implementación y de los principales mecanismos a través de los cuales se ejercen dichos efectos.

En segundo lugar, analizamos teóricamente el concepto y medición de la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH. El objetivo era dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: ¿a través de qué perspectivas teóricas la literatura ha descrito el proceso de implementación y su eficacia? y ¿qué métodos y procedimientos empíricos se llevan a cabo para evaluar la eficacia en cada perspectiva? Para ello, realizamos una revisión sistemática de la literatura. Como resultado de nuestra revisión categorizamos las definiciones de la eficacia de la implementación en cuatro perspectivas o enfoques generales, discutimos en qué medida la literatura evalúa la eficacia en cada enfoque, y presentamos un modelo de síntesis, a través del cual categorizamos cada perspectiva dentro de una etapa concreta (traducción,

asimilación, interpretación) de un mismo proceso, y señalamos las principales relaciones entre perspectivas.

En tercer lugar, examinamos desde una perspectiva multiactor el proceso de implementación de las prácticas de RRHH y su eficacia con el fin de dar respuesta a los siguientes objetivos: ¿qué conjuntos de iniciativas o acciones llevadas a cabo por el departamento de RRHH ayudan a mejorar los aspectos relativos al rendimiento del papel del directivo en materia de RRHH? y ¿qué elementos específicos del comportamiento del directivo de línea en el rendimiento de su papel de RRHH influyen positivamente en las experiencias de los empleados con las prácticas de RRHH?

Para ello, llevamos a cabo un estudio empírico sobre una muestra de 100 empresas españolas pertenecientes a diferentes sectores industriales. En concreto, nos centramos en examinar estas preguntas de investigación dentro de los departamentos comerciales de las empresas de la muestra. Los resultados obtenidos pueden ayudar al avance del conocimiento actual sobre el proceso de implementación de las prácticas de RRHH y, en especial, a dilucidar el papel que juega las interrelaciones de los diversos actores en el proceso de implementación (Mirfakhar *et al.*, 2018; Trullen *et al.*, 2020).

A continuación, exponemos en detalle las conclusiones que hemos extraído tras dar respuesta a las cuestiones de investigación en el desarrollo de esta tesis.

6.1. CONCLUSIONES EN RELACIÓN AL CONCEPTO Y MEDICIÓN DE LA EFICACIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE RRHH

6.1.1. Conclusiones en relación al concepto de eficacia de la implementación de RRHH

La investigación previa ha considerado al proceso de implementación de las prácticas de RRHH como un mecanismo mediador en la relación GRH-desempeño (Guest y Bos-Nehles, 2013; Makhecha *et al.*, 2016; Piening *et al.*, 2014) No obstante, la existencia de numerosas variables intermedias requiere analizar con mayor profundidad el papel que tiene el proceso de implementación en esta relación. La revisión sistemática realizada en el Capítulo 2 revela la falta de consenso académico sobre el propio concepto de implementación, su eficacia y, por extensión, la forma de medición.

Los resultados de la revisión de la literatura sugieren que la implementación y los elementos que determinan su eficacia puede entenderse desde cuatro grandes perspectivas. En la primera, la implementación se determina en base a las «características comunicativas» que posee (y que debería poseer) el sistema de RRHH implementado, de manera que, los mensajes organizativos puedan ser transmitidos correctamente a los empleados. Por ejemplo, algunos autores consideran que cuando el sistema de RRHH implementado posee características propias de un sistema de RRHH fuerte (p. ej. Bowen y Ostroff, 2004), la implementación es eficaz. En la segunda perspectiva, el concepto de implementación y eficacia se asocia al término «ajuste o alineamiento», y hace referencia a que las prácticas implementadas deben estar en sintonía con las prácticas de RRHH deliberadas. En la tercera perspectiva, la eficacia de la implementación se determina cuando diversos actores organizativos (p. ej.

directivos de línea y empleados, o entre los propios empleados) perciben de la misma forma las prácticas de RRHH implementadas. En este caso, la eficacia es un concepto que se asocia con el «consenso o acuerdo entre colectivos». Finalmente, en la cuarta perspectiva, la implementación y su eficacia es una cuestión «actitudinal o comportamental hacia el propio sistema de RRHH» por parte de los actores implicados (Gilbert *et al.*, 2015; Trullen y Valverde, 2017; Mirfakhar *et al.*, 2018).

En segundo lugar, concluimos que existe una gran diversidad de términos⁵⁵ relacionados con la eficacia de la implementación que dificultan la comprensión del propio proceso. Es decir, la eficacia de la implementación de la GRH es un concepto polisémico. Por un lado, se utilizan términos idénticos para referirse a conceptos diferentes relativos a la eficacia de la implementación. Por ejemplo, la «eficacia de la implementación» se usa tanto para referirse a un ajuste ideal entre las prácticas implementadas y deliberadas (Trullen *et al.*, 2016), cuando hay un consenso entre las percepciones de los empleados sobre el contenido de las prácticas de RRHH (Wang y Xu, 2017), o cuando los empleados están satisfechos con las prácticas de RRHH (Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Por otro lado, términos que son diferentes se usan para referirse al mismo concepto. Por ejemplo, además del término de eficacia de la implementación cuando los empleados perciben las prácticas de acuerdo con la formulación inicial de las mismas, los términos «alineamiento», «consistencia» o «traslación eficaz» también se utilizan (p. ej. Khilji y Wang, 2006; Piening *et al.*, 2014; Woodrow y Guest, 2014). No obstante, a pesar de la utilización de numerosos términos, concluimos que la eficacia de la implementación es el término «paraguas» que los enmarca a todos.

⁵⁵ En la revisión encontramos numerosos términos como los siguientes: *poor implementation; effective administration; effective execution; effective adoption, effective performance; succesful tranferation, clear interpretation, alignment, gap, discrepancy, agreement, etc.*

Las cuatro perspectivas identificadas se desarrollan en torno a cuatro grandes marcos teóricos de implementación. En concreto, *la fuerza del sistema de RRHH* de Bowen y Ostroff, 2004, *el modelo de cadena causal* de Purcell y Hutchinson (2007), *el modelo de proceso de la dirección estratégica* de RRHH de Wright y Nishii (2006; 2008; 2013) y *el modelo de implementación de la innovación* de Klein y Sorra (1996), respectivamente. Estos modelos aportan los fundamentos básicos que van desarrollándose y complementándose en modelos sucesivos. Por ejemplo, el papel de la fuerza del sistema de RRHH se desarrolla en base a conceptualizaciones sobre la fuerza del clima expuestas en el modelo de Klein y Sorra (1996). El modelo de Wright y Nishii (2006; 2008; 2013) parten de las ideas de Bowen y Ostroff (2004) y extienden su visión sobre el proceso de implementación, por ejemplo, al incluir la variabilidad entre niveles de prácticas como elemento que puede influir en la eficacia del proceso. El resultado de lo expuesto es que las diversas perspectivas identificadas muestran una fuerte relación unas con otras. Por ejemplo, la eficacia de la primera perspectiva, es decir «características comunicativas» que debe poseer el sistema de RRHH es, a su vez, antecedente al «consenso entre miembros organizativos sobre las prácticas de RRHH» (perspectiva tercera) (Bowen y Ostroff, 2004) o del «grado de ajuste entre prácticas implementadas y deliberadas» (perspectiva segunda) (Ostroff y Bowen, 2016; Gill *et al.*, 2018).

Por otro lado, como explicamos en el Capítulo 2, dependiendo de la perspectiva a través de la cual los investigadores observan o interpretan la eficacia de la implementación, la implementación finaliza en etapas diferentes, aunque relacionadas, dentro de un mismo proceso. De este modo, si los investigadores toman en consideración la perspectiva primera, «características comunicativas del sistema de RRHH» o la segunda, «ajuste de prácticas deliberadas e implementadas», el proceso es eficaz cuando se implementa un sistema de RRHH con capacidad para trasladar los mensajes de RRHH (p. ej. un sistema de RRHH fuerte) a los empleados o, cuando las políticas de RRHH se

traducen en prácticas diarias, respectivamente. En cambio, en la perspectiva tercera, es decir, «consenso entre actores organizativos», la eficacia del proceso se obtiene en un punto distinto del proceso, es decir, cuando los actores consiguen asimilar las prácticas de RRHH que están siendo implementadas de forma homogénea. Esta «asimilación», implica que, previamente se ha tenido que llevar a cabo la traducción de los mensajes y de las políticas. Finalmente, en la perspectiva cuarta, es decir, «actitudes y comportamientos positivos de los actores hacia el sistema de RRHH», los actores internalizan el significado del sistema de RRHH y le dan un valor organizativo y lo juzgan, atendiendo a sus experiencias con el mismo (p. ej. Mirfakhar *et al.*, 2018; Trullen *et al.*, 2020).

También, a pesar de comprobar que existe una coexistencia temporal de perspectivas hasta la fecha, concluimos que la tendencia sugiere un cambio de enfoque, desde un punto de vista lineal, estático, e incluso con responsabilidad individual del proceso, hacia un enfoque más amplio (Kehoe y Han, 2020; Brandl *et al.*, 2021), en el que múltiples actores organizativos tienen peso en el proceso de implementación (Cook *et al.*, 2020; Bos-Nehles *et al.*, 2017), considerando su eficacia cuando se exhiben comportamientos y las actitudes positivas (compromiso, satisfacción, aceptación, uso frecuente de los procedimientos, etc.) de los actores implicados, especialmente de los directivos de línea, profesionales de RRHH y empleados (Trullen y Valverde, 2017; van Mierlo *et al.*, 2018; Mirfakhar *et al.*, 2018; Bondarouk *et al.*, 2018; Trullen *et al.*, 2020).

En cualquier caso, los empleados juegan un papel fundamental en determinar la eficacia del proceso de implementación, independientemente de la perspectiva. En algunos trabajos, los empleados deben evaluar el grado de presencia de las características de la fuerza del sistema de RRHH, ya sea a nivel individual (Van Waeyenberg y Decramer, 2018) o en conjunto con otros actores implicados (Ostroff y Bowen, 2016). En otros, las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH implementadas indican en qué medida exista un clima compartido (Wang y Xu, 2017); un acuerdo entre actores organizativos

(Den Hartog *et al.*, 2013) o un alineamiento entre prácticas formuladas y deliberadas (Kehoe y Wright, 2013; Budjanovcanin, 2018). Finalmente, las actitudes de los empleados hacia el sistema también son consideradas clave en la determinación de la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH (Trullen y Valverde, 2017; Mirfakhar *et al.*, 2018).

Si bien es cierto que los empleados son actores clave en la eficacia de la implementación, especialmente en su evaluación, las perspectivas identificadas también destacan el papel crítico de los directivos de línea en el proceso. Dependiendo de la perspectiva, el papel que juega el directivo de línea en la eficacia de la implementación difiere. Por ejemplo, en la primera perspectiva (características comunicativas del sistema de RRHH) el directivo de línea, a través de sus acciones (de liderazgo, comunicativas, comportamentales), influyen en las características que el sistema de RRHH implementado finalmente poseerá (Gill *et al.*, 2018; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). En la tercera perspectiva (consenso en la GRH), en cambio, la influencia del directivo de línea sobre la eficacia reside en una cuestión de habilidad comunicativa, y, por tanto, la eficacia resultará del consenso entre los distintos actores comunicativos sobre las prácticas de RRHH implementadas (Liao *et al.*, 2009; Den Hartog *et al.*, 2013; Li y Frenkel, 2017). En la segunda (ajuste entre prácticas deliberadas e implementadas) y cuarta perspectiva (actitudes positivas hacia el sistema de RRHH), el papel atribuido al directivo de línea en el proceso de implementación es, por una parte, asegurar que las prácticas implementadas tengan coherencia con las prácticas de RRHH deliberadas. Por tanto, los desajustes entre prácticas son, en general, un problema asociado a los directivos de línea (Guest y Bos-Nehles, 2013; Sikora y Ferris, 2014; Evans, 2016). Y, por otro lado, el directivo de línea debe asegurar que las necesidades de los empleados se tienen en cuenta en el proceso de implementación de las prácticas, así como las necesidades organizativas (Gilbert *et al.*, 2015). Por tanto, el papel del directivo de línea en la GRH es especialmente paradójico, ya que, ajustes o adaptaciones en las prácticas

ocasionan desviaciones respecto de la política deliberada, pero, sin estos ajustes, posiblemente no se consigan resultados organizativos o se incurra en empleados insatisfechos. Es por ello, que, como veremos en el siguiente apartado, la provisión de autonomía, control y empoderamiento a los directivos de línea es de crítica importancia para la eficacia de las estrategias de RRHH.

En menor medida, de nuestra revisión sistemática, y, por tanto, de los trabajos incluidos en su análisis, destacan el papel de los departamentos de RRHH en el proceso de implementación en tareas de apoyo y asistencia a los directivos de línea (p. ej. Gilbert *et al.*, 2011b; Bos-Nehles *et al.*, 2013; Kuvaas *et al.*, 2014; Trullen *et al.*, 2016; Bos-Nehles y Meijerink, 2018), tareas de adopción y diseño de la estrategia de RRHH (Wright y Nishii, 2013; Guest y Bos-Nehles, 2013, Woodrow y Guest, 2014; Straub *et al.*, 2018), e incluso tareas donde se comparte las responsabilidades de implementación con los directivos de línea (Kim y Ryu, 2011; Makhecha *et al.*, 2016; Ostroff y Bowen, 2016; Trullen *et al.*, 2020). Estas conclusiones sobre el papel que directivos de línea, profesionales de RRHH y empleados juegan en el proceso de implementación, ha permitido formular las relaciones causales analizadas en el Capítulo 3.

6.1.2. Conclusiones en relación con la medición de la eficacia de la implementación de las prácticas de RRHH

En el Capítulo 2 realizamos un análisis de los instrumentos de medida adoptados por la literatura para medir la eficacia de la implementación en cada una de las cuatro perspectivas. En este apartado discutimos de forma general las principales conclusiones que se extraen de las mismas.

En nuestra revisión observamos que existe una cierta consistencia entre la forma de medir la eficacia del proceso de implementación de las prácticas de RRHH y la perspectiva de implementación adoptada. Por ejemplo, si la eficacia se entiende como la fuerza del sistema de las prácticas, los investigadores utilizan

escalas de medición relativas la fuerza del sistema (Li *et al.*, 2011; Hauff *et al.*, 2017; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). Si la eficacia parte de la perspectiva de consenso entre empleados, los investigadores adoptan escalas de medida en que los empleados evalúan las prácticas de RRHH implementadas para, posteriormente, analizar el grado de homogeneidad en las respuestas (Wang y Xu, 2017; Dello Russo *et al.*, 2018).

A pesar de la coherencia global que existe entre la medición utilizada por los investigadores y la perspectiva que se sigue, observamos que dentro de algunos enfoques existe cierta heterogeneidad entre las escalas de medición que se utilizan. Por ejemplo, cuando se trata de medir la fuerza del sistema, observamos diferencias entre los ítems y dimensiones que se utilizan entre las diferentes escalas de medición (Li *et al.*, 2011; Sanders y Yang, 2016; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). De forma similar ocurre cuando los investigadores tratan de medir el grado de ajuste entre las prácticas implementadas y deliberadas. En nuestro análisis observamos la utilización de escalas de prácticas de RRHH implementadas, para, o bien, comparar las respuestas de diferentes actores (Ahlvik *et al.*, 2016) o bien para analizar el grado de presencia de la práctica (Kehoe y Wright, 2013).

En cuanto a los informantes, los empleados son, sin duda, actores que intervienen en la evaluación de la eficacia en todas las perspectivas. Las evaluaciones de los empleados se utilizan para medir la fuerza del sistema de RRHH (Li *et al.*, 2011), las prácticas de RRHH implementadas (Wang y Xu, 2017); el desempeño de los directivos de línea en sus responsabilidades como implementadores de la GRH (Gilbert *et al.*, 2015) y sus actitudes hacia el sistema de RRHH (Stirpe *et al.*, 2015; Van Waeyenberg y Decramer, 2018). El principal problema es que en la mayoría de perspectivas, la eficacia de la implementación es una cuestión que, en esencia, debería capturarse con múltiples informantes (Piening *et al.*, 2014; Ostroff y Bowen, 2016; Trullen *et al.*, 2020). Por ejemplo, de acuerdo con Ostroff y Bowen (2016) la fuerza del sistema es una variable

contextual en la que sus dimensiones deberían capturarse por múltiples actores y no solo por los empleados. Por otro lado, las prácticas de RRHH implementadas a través de la única visión de los empleados puede mostrar una pequeña fracción de la realidad (Boon *et al.*, 2019). Algunas prácticas, como el reclutamiento y selección de empleados, por su naturaleza de poca interacción continua con los empleados ya contratados, es mejor que sean evaluadas por informantes con mayor conocimiento del proceso de las mismas.

Otro asunto de relevancia es que la mayoría de estudios empíricos analizados adoptan un diseño de corte transversal, y, por tanto, hay carencia de estudios longitudinales (p. ej. Straub *et al.*, 2018). Las metodologías de corte transversal tienen limitaciones. Primero, los diseños de corte transversal identificar las causas de las discrepancias entre las prácticas de RRHH implementadas y formuladas. Al analizar un único momento del tiempo, no toman en consideración que la implementación de un sistema de RRHH necesita apoyo y mantenimiento continuado tanto por la organización como por los individuos a cargo de su implementación, o que la implementación de un sistema de RRHH necesita un periodo de tiempo para generar resultados, ya que los actores organizacionales han de entender y «asimilar» las actividades de RRHH y su papel dentro del sistema (van Mierlo *et al.*, 2018). Además, es posible que no todas las prácticas de RRHH requieran el mismo periodo temporal de implementación, un aspecto que en un diseño de corte transversal no contempla.

6.2. CONCLUSIONES SOBRE LAS RELACIONES CAUSALES ENTRE INICIATIVAS DE RRHH, CARACTERÍSTICAS *AMO* Y EFICACIA DE LA IMPLEMENTACIÓN

En la parte empírica analizamos en un modelo integral las relaciones entre las características *AMO* del directivo de línea y la satisfacción de los empleados con las prácticas implementadas y cómo las iniciativas de mejora de RRHH desplegadas por el departamento de RRHH mejoran estas características *AMO* del directivo de línea.

Los principales hallazgos fueron, por un lado, que la percepción de los directivos de línea sobre su discreción, autonomía y control en el papel de RRHH (oportunidad de participar) contribuye positivamente y mejora la experiencia de los empleados con las prácticas de RRHH (satisfacción con las prácticas de RRHH). Este resultado, en línea con el estudio de Van Waeyenberg y Decramer (2018), indica que los directivos de línea no son pasivos implementadores del sistema de RRHH, y que, al incrementar sus oportunidades para desempeñar sus funciones de RRHH, les deja espacio para desarrollar comportamientos proactivos que permiten la adaptación del sistema de RRHH a las necesidades y demandas de los empleados (Bos-Nehles *et al.*, 2017; Kehoe y Han, 2020).

Por otro lado, los resultados muestran que el departamento de RRHH tiene capacidad para incrementar características *AMO* del directivo de línea. En particular, nuestros hallazgos destacan el papel significativo que juega las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad para participar del directivo de línea (consejo, guía, consultoría y clara comunicación con el departamento de RRHH), puesto que tiene un impacto positivo en todas las características *AMO*. Estos resultados contribuyen a dar respuesta al *gap* de investigación expuesto en estudios previos sobre cómo las iniciativas de RRHH pueden influir en las características *AMO* del directivo de línea en el contexto de

la implementación de GRH (Trullen *et al.*, 2016). En las siguientes subsecciones discutimos las principales implicaciones académicas y prácticas de estos resultados

6.2.1. Implicaciones académicas

Nos basamos en el modelo *AMO* para clasificar tanto las características *AMO* percibidas por el directivo de línea y las iniciativas de RRHH desarrolladas por el departamento de RRHH. Proponemos un modelo *AMO* «aditivo» en el cual las tres características *AMO* contribuyen directamente sobre la eficacia de la implementación de la GRH, reflejada en la satisfacción de los empleados con las prácticas. Este es el enfoque adoptado por Gilbert *et al.* (2015) y Van Waeyenberg y Decramer (2018) en sus estudios de los determinantes de la eficacia de la implementación de la GRH por parte de los directivos de línea. Con este enfoque, asumimos que ningún componente *AMO* es un prerrequisito para una implementación eficaz, ya que la carencia de contribución de un componente puede ser compensada por las otras. Por tanto, la eficacia de la implementación de la GRH puede ser mejorada mediante el fomento de cualquier componente *AMO*, y este puede ser logrado incluso cuando algunas de estas características no tengan efectos estadísticamente significativos. En resumen, diferentes las características *AMO* del directivo de línea contribuyen de manera independiente a una implementación eficaz.

Este enfoque es el que mejor se ajusta dada la diversidad de resultados obtenidos en los estudios previos usando el modelo *AMO* para explicar el desempeño individual. La magnitud del efecto de los componentes *AMO* varía ampliamente entre estudios (ver Marín-García y Martínez-Tomás, 2016, para una revisión). También se sugiere la naturaleza contingente del modelo *AMO*. El contexto de implementación puede afectar tanto a la existencia como a la relativa contribución de cada característica *AMO*.

En nuestro estudio, solo la oportunidad para participar del directivo de línea tiene un efecto significativo sobre la eficacia de la implementación de la GRH. Este resultado se aleja, sin embargo, de otros estudios que han señalado la habilidad del directivo de línea como el factor más relevante para una implementación eficaz (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015; Kellner *et al.*, 2016). Siguiendo el estudio de Judge *et al.* (2007) sobre autoeficacia en el trabajo, creemos que tanto la medición como las características del estudio pueden explicar discrepancias en los resultados respecto a la contribución de la habilidad del directivo de línea. Por un lado, estas discrepancias pueden ser debidas al uso de diferentes medidas de los empleados para obtener las variables dependientes. Por ejemplo, en el estudio de Bos-Nehles *et al.* (2013, p.869), la eficacia de la implementación fue medida como la satisfacción de los «subordinados respecto a la manera mediante la cual el directivo de línea lleva a cabo sus tareas de RRHH», mientras en nuestro estudio nos centramos en la satisfacción del empleado con las prácticas de RRHH como indicador de implementación eficaz. Por tanto, nuestra medida de implementación eficaz representa una variable dependiente más lejana que la usada por Bos-Nehles *et al.* (2013), pudiendo así explicar parcialmente la influencia no significativa de la habilidad del directivo de línea (Judge *et al.*, 2007).

En resumen, mientras que la habilidad del directivo de línea puede influir en la satisfacción de los empleados con respecto al desempeño de los directivos de línea en sus funciones de RRHH (es decir, la manera en que ejecutan las prácticas de RRHH), esta no tiene un efecto significativo en la satisfacción general con las prácticas implementadas, por ejemplo, porque otros resultados que emergen de las prácticas no son cómo los empleados esperaban y van en contra de sus intereses. La investigación futura debería considerar esta cuestión y comparar el efecto de las características AMO del directivo de línea sobre diferentes medidas de implementación eficaz.

Por otro lado, el contexto en el cual estos estudios se han llevado a cabo (compañía de defensa naval y de construcción en Bos-Nehles *et al.*, 2013; hospitales en Kellner *et al.*, 2016; escuelas en Van Waeyenberg y Decramer, 2018; una muestra de departamentos comerciales en sectores industriales y de servicios en nuestro estudio) puede también explicar las discrepancias entre los resultados obtenidos por los estudios previos y los nuestros. De acuerdo con Judge *et al.* (2007), la diferente complejidad en las tareas ejecutadas por los directivos de línea afecta a la relativa importancia de la habilidad del directivo de línea a la hora de determinar la eficacia de la implementación. Futuros estudios deberían considerar a la complejidad de la tarea del directivo de línea como variable moderadora de la relación entre la habilidad del directivo de línea y la eficacia de la implementación, bajo el supuesto de que para que la habilidad del directivo de línea (autoeficacia) afecte significativamente al desempeño, los directivos de línea deben tener un conocimiento preciso de las tareas que intentan realizar (Stajkovic y Luthans, 1998).

Respecto al papel principal del departamento de RRHH en formar un contexto que permita a los directivos de línea llevar a cabo sus tareas de RRHH, los resultados obtenidos muestran, por un lado, que las habilidades, motivación y oportunidades para participar percibidas por los directivos de línea en materia de RRHH incrementan cuando el departamento de RRHH proporciona iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de estas oportunidades (consultoría, guía, comunicación clara). Estos resultados están en consonancia con la literatura previa que ha analizado las relaciones entre iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la oportunidad para participar y habilidades del directivo de línea (Bainbridge, 2015; Trullen *et al.*, 2016), la motivación (Dewettinck y Vroonen, 2017; Bos-Nehles y Meijerink, 2018) u oportunidad del directivo de línea (Kuvaas *et al.*, 2014), al confirmar que las iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora de la oportunidad para participar tiene un impacto simultáneo en todas las características AMO. Por otro lado, como sugiere la literatura previa (Harris *et al.*,

2002; Trullen *et al.*, 2016) encontramos una influencia positiva de las iniciativas de RRHH enfocadas en la mejora de la motivación (reconocimiento, incentivos, recompensas enlazadas a objetivos de RRHH) sobre la motivación de los directivos de línea. Estos resultados proporcionan evidencia de la complejidad inherente que rodea el hecho de desarrollar y proporcionar iniciativas de RRHH, puesto que los factores *AMO* están afectados por una combinación de estas iniciativas.

En este sentido, y, contrario a nuestras expectativas, las iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora de las habilidades no tienen un efecto positivo sobre la habilidad de RRHH percibida por el directivo de línea, y el efecto de estas iniciativas sobre la motivación percibida es negativa. Consideramos que el contexto entre actores (director de RRHH y directivo de línea) en términos de consenso sobre los objetivos de RRHH podría explicar estos resultados. Los objetivos son precursores de las acciones posteriores que se han de llevar a cabo para lograr las metas (Bourgeois, 1980; Locke y Latham, 1990). En entornos de bajo consenso, surgen discrepancias sobre las actividades que han de llevarse a cabo para lograr estos objetivos. En este caso, falta de acuerdo sobre los objetivos de RRHH puede implicar visiones diferentes sobre las iniciativas de RRHH que son necesarias adoptar para mejorar el papel implementador del directivo de línea, y por extensión, para el logro de los objetivos (Guerci y Pedrini, 2014; Wach *et al.*, 2021). Si se adoptan iniciativas que se consideran poco útiles, el efecto sobre las características *AMO* del directivo de línea se verá comprometido. Por ejemplo, Maxwell y Watson (2006) encontraron divergencias entre directores de RRHH y directivos de línea sobre la calidad de formación en la GRH y de los manuales ofrecidos a los segundos. En la misma línea, Agrawal (2010) mostró que los directores de RRHH estaban satisfechos con los programas de formación y portales de información de RRHH proporcionados a los directivos de línea, pero estos últimos no se molestaban en usarlos porque los percibían como una pérdida de tiempo, o porque consideraban que la información que se les iba no

era realmente útil para su día a día. Además, si estas iniciativas de RRHH enfocadas a la mejora de las habilidades y conocimiento, que son consideradas por los directivos de línea poco útiles, son de carácter obligatorio, se convierten en una carga de trabajo extra para los directivos de línea, que reduce su motivación (Mathieu y Taylor, 2006).

6.2.2. Implicaciones prácticas

Nuestros resultados refuerzan la importancia de que el departamento de RRHH se involucre en el proceso de implementación de la GRH y desempeñe un papel de «socio estratégico» (Ulrich, 1997) al proporcionar apoyo y asesoramiento a los directivos de línea. Entre las iniciativas de mejora de RRHH, nuestros resultados destacan la contribución de las iniciativas de mejora de la oportunidad para participar que aumentan la habilidad, motivación y oportunidad para participar en RRHH del directivo de línea. Las iniciativas de mejora de la oportunidad fomentan la motivación del directivo de línea al proporcionarle un mayor compromiso e involucración en el proceso de implementación de las prácticas. Estas iniciativas también incrementan las oportunidades para participar percibidas por el directivo de línea, empoderándoles al darles mayor autonomía, sentido e impacto en la responsabilidad de RRHH. Finalmente, al estimular a los directivos de línea a que desarrollen y usen sus destrezas y competencias y desempeñen sus funciones de manera más inteligente, las iniciativas de mejora de oportunidad de RRHH mejoran también sus habilidades. En resumen, las iniciativas de mejora de la oportunidad para participar empoderan a los directivos de línea proporcionándoles consejo y guía por parte del departamento de RRHH adaptado a sus necesidades y al contexto requerido (Kuvaas *et al.*, 2014) y promoviendo un entorno de trabajo propicio que les ayude a ser mejores implementadores.

Por otro lado, y en línea con las actuales sugerencias (Bos-Nehles *et al.*, 2017; López-Cotarelo, 2018; Nishii y Paluch, 2018; Kehoe y Han, 2020; Fu *et al.*, 2020), nuestra investigación muestra que las iniciativas de mejora de RRHH pueden indirectamente incrementar la satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH. En concreto, para una implementación eficaz de las prácticas de RRHH, los directivos de línea deben estar empoderados y tener autonomía para ajustar el contenido de las prácticas a las necesidades de sus subordinados. El departamento de RRHH puede fomentar la autonomía del directivo de línea a través de la aplicación de iniciativas de mejora de la oportunidad para participar. Los directivos de línea tienen una relación estrecha y cercana con los empleados lo que les permite identificar las principales debilidades en las prácticas de RRHH y contrarrestar los efectos negativos de las mismas a través de ajustes apropiados. Por ejemplo, las prácticas de RRHH, a pesar de estar implementadas de forma consistente, pueden conducir a sentimientos de inequidad o de injusticia con el sistema de RRHH por parte de los empleados, si aquellos empleados que contribuyen más no reciben por parte de la empresa más (p. ej. recursos o reconocimiento) (Fu *et al.*, 2020). De forma similar, los directivos de línea pueden ser actores cruciales al adaptar las prácticas de RRHH a la cultura local (p. ej. prácticas de RRHH que se desarrollan en una matriz corporativa y se desean implementar en una filial concreta), con el fin de que estas prácticas sean bien recibidas por los empleados, y, en definitiva, incrementar su satisfacción para con las mismas (Bos-Nehles *et al.*, 2017). De este modo, el departamento de RRHH debería diseñar procesos que animen y apoyen la discreción del directivo de línea a adaptar las prácticas de RRHH a las circunstancias específicas (Brandl *et al.*, 2021), mientras mantienen la aportación de sugerencias, consejos y guías para asegurar que el núcleo o tronco central de las prácticas de RRHH diseñadas se mantiene consistente con la intención organizativa (López-Cotarelo, 2018; Mowbray *et al.*, 2021).

6.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Junto con las conclusiones que hemos extraído en relación al análisis de la literatura sobre el concepto y medición de la eficacia de la implementación de las prácticas, y sobre las relaciones causales establecidas en el análisis empírico, existan ciertas limitaciones que conviene tener en cuenta a la hora de interpretar los resultados y las implicaciones que de ella se derivan. En este apartado discutiremos algunas limitaciones, junto con nuevas oportunidades para la investigación que permitan el desarrollo de las investigaciones futuras que puedan solventar estas deficiencias.

En relación a la revisión sistemática de la literatura, a pesar del exhaustivo análisis realizado para seleccionar los artículos relevantes, es posible que algunos trabajos no hayan podido ser incluidos, debido a la selección de palabras clave o a las combinaciones Booleanas utilizadas. Con el fin de reducir esta limitación realizamos una búsqueda manual en las revistas más influyentes en los campos de GRH y el comportamiento organizacional. Por otro lado, nuestra categorización de las diferentes perspectivas podría ser complementada por otras formas de clasificación. En otras palabras, como sugiere Denyer y Tranfield (2009) podrían existir otras perspectivas a través de las cuales los investigadores puedan categorizar estas definiciones, y, por tanto, extraer conclusiones complementarias y adicionales a las aquí obtenidas.

En relación al análisis empírico, somos conscientes de que el grado de satisfacción de los empleados con las prácticas de RRHH podrían verse afectado por otras variables de interés. Por ejemplo, variables contextuales como el grado de similitud entre las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RRHH (Weller *et al.*, 2020). De acuerdo con la teoría de comparación social, discrepancias grupales con la forma de entender la realidad que les rodea, en este caso las prácticas de RRHH, puede condicionar el surgimiento de sentimientos de

injusticia, inequidad, y por tanto mermar las reacciones al respecto (Larkin, Pierce y Gino, 2012; Marescaux *et al.*, 2013; Sanders *et al.*, 2019).

Por otro lado, y en relación a la composición de los distintos conjuntos de iniciativas de RRHH, podemos señalar que, aunque el modelo incluye aquellos de mayor relevancia dentro de la literatura de RRHH, existen otros tipos de iniciativas de recursos que podrían ser consideradas. Nosotros hemos clasificado las iniciativas de mejora de RRHH basándonos en si estas ayudan al directivo de línea en mejorar su habilidad, motivación u oportunidad para participar en la implementación de la GRH (Trullen *et al.*, 2016). Sin embargo, reconocemos la existencia de cierta ambigüedad respecto al objetivo que el departamento de RRHH tienen con la provisión de tales iniciativas, y, en consecuencia, en la categorización del modelo AMO. Hay también incerteza en la categorización sugerida en estudios previos. Por ejemplo, Bos-Nehles *et al.* (2013) consideraron «procedimientos formales de RRHH» como una iniciativa de mejora de la oportunidad, mientras que Trullen *et al.* (2016) la consideran más cercana a la mejora de la habilidad. Por el contrario, Bos-Nehles *et al.* (2013) hacen referencia al «apoyo de profesionales de RRHH» como una iniciativa de mejora de oportunidad para participar mientras que Trullen *et al.* (2016) la consideran (uso de especialistas de RRHH en el campo) como una iniciativa de habilidad. Nuestro análisis proporciona evidencia empírica de la fiabilidad y validez de las escalas de medida y la dimensionalidad de las iniciativas de mejora AMO de RRHH. No obstante, puesto que los departamentos de RRHH pueden diferir en sus objetivos cuando despliegan una iniciativa de RRHH concreta, la investigación futura debería proporcionar evidencia adicional de la generalización de nuestras medidas. En concreto, la categorización de las iniciativas de RRHH de mejora en A, M y O. Finalmente, también podría ser conveniente explorar el papel de otras iniciativas de RRHH no incluidas en esta investigación y cómo pueden ser incluidas en el modelo AMO. Por ejemplo, Trullen *et al.* (2016) consideran las iniciativas de RRHH como «ventanas de oportunidad» o la implicación de CEO

a través de mensajes de apoyo a la labor de la implementación y de los directivos de línea. En Bos-Nehles *et al.* (2013), el valor añadido o utilidad de las prácticas de RRHH hacia la consecución de los objetivos del directivo de línea también puede ser una iniciativa de RRHH a considerar. Finalmente, en Gilbert *et al.* (2015) también se destaca el desarrollo de procesos de GRH fuertes, caracterizados por distinción (GRH destaca en el entorno), consistencia (los mensajes de RRHH y sus efectos son igual para todos y a lo largo del tiempo) y consenso (las visiones individuales sobre los mensajes de RRHH y sus efectos son compartidas), como iniciativas de RRHH que pueden incidir en las características *AMO* del directivo de línea. En cualquier caso, la inclusión de otras iniciativas de RRHH puede ser interesante para complementar los resultados obtenidos en este estudio.

La muestra del estudio planteado comprende a directores comerciales de empresas españolas, por lo que generalizar nuestros resultados a otro tipo de empresas con culturas diferentes (p. ej. de carácter internacional), y a otro tipo de departamentos (p. ej. departamento de atención al cliente, de contabilidad, etc.) puede verse limitado. Sería conveniente replicar este estudio y extenderlo a compañías de diversos países, y/o departamentos distintos. El diseño de investigación en el estudio empírico es de corte transversal, lo cual implica no poder realizar inferencias de causalidad. Investigaciones futuras deberían, a partir de los resultados de este estudio, plantear análisis de corte longitudinal, analizando las relaciones entre actores en diversos momentos del tiempo.

Por otro lado, la medición de las iniciativas de RRHH a través de los directores de RRHH puede proporcionarnos una visión parcial de la calidad de la iniciativa proporcionada. La visión del directivo de línea encuestado no tiene por qué necesariamente coincidir con la visión de otros directivos de línea. De hecho, la literatura ofrece con frecuencia casos de desacuerdos entre directores de RRHH y directivos de línea sobre cuestiones relacionadas con la GRH, como la formación proporcionada, la información, (Maxwell y Watson, 2006) el grado de

rendimiento del directivo de línea, el grado de transferencia de tareas de RRHH (Op de Beeck *et al.*, 2016), y el contenido de las prácticas de RRHH (Zhu *et al.*, 2013). Investigaciones futuras deberían tener en cuenta ambas visiones cuando analicen las relaciones entre las iniciativas de RRHH y las características AMO percibidas por el directivo de línea.

También es importante destacar, que la investigación previa (Bos-Nehles *et al.*, 2013; Gilbert *et al.*, 2015; Van Waeyenberg y Decramer, 2018) muestra cierto consenso en cuanto a la medición de la habilidad (a través de escalas de autoeficacia desarrollada por Schyns y van Collani, 2002) pero muestra heterogeneidad en la medición de la motivación y la oportunidad. Por ejemplo, la motivación se mide a través de la dimensión de motivación intrínseca, la dimensión de motivación extrínseca o una combinación de ambas. En el presente estudio hemos medido la motivación intrínseca. Por su parte, la oportunidad para participar ha sido evaluada utilizando diversas escalas como la escala de sobrecarga de rol desarrollada por Reilly (1982) (Gilbert *et al.*, 2015), la escala de conflicto de rol desarrollada por Rizzo *et al.* 1970 (Van Waeyenberg y Decramer, 2018) y la escala de ambigüedad de rol desarrollada por Rizzo *et al.* 1970 (Bos-Nehles *et al.*, 2013). En nuestro caso, utilizamos ítems que provienen de la escala de empoderamiento psicológico de Spreitzer (1995) y utilizada por autores como Beltrán-Martín y Bou-Llusar (2018). Esta escala contiene ítems de autonomía, significancia de la tarea e impacto. Como resultado, la utilización de escalas diferentes dificulta la comparación de resultados. Por tanto, consideramos que es necesario que la investigación futura compare y analice el impacto de las diversas escalas en las variables antecedentes y de resultados.

Por otro lado, en nuestro modelo incluimos la interrelación de tres actores (director de RRHH, directivo de línea y empleados). De acuerdo la literatura previa, otros actores organizativos pueden jugar un papel significativo en el proceso de implementación. Por ejemplo, los sindicatos o la alta dirección, a través de sus visión o creencias sobre las prácticas de RRHH, pueden influir en

el deseo de los directivos de línea y empleados para adoptar y hacer uso de las prácticas de RRHH (Arthur *et al.*, 2016). Igualmente, los sindicatos pueden influir en cómo el departamento de RRHH diseña las iniciativas de RRHH para mejorar el desempeño de los directivos de línea en materia de RRHH, así como también en el propio diseño del contenido de las prácticas de RRHH (Trullen *et al.*, 2016). Otros actores como las empresas externas pueden tener un papel crítico en la eficacia de la implementación de las prácticas. Si estas empresas asumen tareas administrativas y rutinarias puede tener un efecto positivo sobre el departamento de RRHH y los directivos de línea, ya que les permite descargar parte del trabajo. Contrariamente, si estas empresas asumen tareas de RRHH clave, puede tener un impacto negativo en los empleados debido a la falta de inmediatez en la toma de decisiones y en la habilidad de adaptar las prácticas a la situación local (Reichel y Lazarova, 2013). Considerando la potencial contribución de cada uno de estos actores, la investigación futura debería incorporarlos en el análisis del proceso de implementación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramovic, G. y Traavik, L. (2017). Support for diversity practices in Norway: Depends on who you are and whom you have met. *European Management Journal*, 35, 454-463.
- Abstein, A. y Spieth, P. (2014). Exploring HRM Meta-Features that Foster Employees' Innovative Work Behaviour in Times of Increasing Work-Life Conflict. *Innovative Work Behaviour and Work-Life Conflict*, 23(2), 211-225.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (267-299). Academic Press.
- Agrawal, R.K. (2010). Relationship between line and human resource executives in Indian organisations. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 3(3), 285-306.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Ahlvik, C., Smale, A. y Sumelius, J. (2016). Aligning corporate transfer intentions and subsidiary HRM practice implementation in multinational corporations. *Journal of World Business*, 51, 343-355.
- Aksoy, E. y Bayazit, M. (2014). The relationship between MBO system strength and goal-climate quality and strength. *Human Resource Management*, 53(4), 505-525.
- Alexander, L.D. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18(3), 91-7.
- Alfes, K., Shantz, A. y Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C. y Gatenby, M. (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.
- Allen, D.G., Shore, L.M. y Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Allen, M. y Wright, P. (2007). Strategic management and HRM. En P. Boxall et al. (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (88-107). Oxford: Oxford University Press.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1998). Structural equation modeling in practice: A Review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Ang, S., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. y Stanton, P. (2013). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: a multi-level and occupational group analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3086-3114.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. New York, NY, US: Cornell University Press.

- Armstrong, M. y Cooke, R. (1992). Human Resource Management in Action: A Joint Approach. En *Strategies for Human Resource Management: A Total Business Approach*, ed. M. Armstrong, London: Kogan Page, pp. 253–265.
- Armstrong, J. y Overton, T. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396-402.
- Arthur, J.B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Arthur, J.B. y Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A level-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17, 77–92.
- Arthur, J.B., Herdman, A.O. y Yang, J. (2016). How top management HR beliefs and values affect high-performance work system adoption and implementation effectiveness. *Human Resource Management*, 55(3), 413–435.
- Aryee, S., Walumbwa, F.O., Seidu, E.Y. y Otake, L.E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97, 287-300.
- Ateş, N.Y., Tarakci, M., Porck, J.P., van Knippenberg, D. y Groenen, P. J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665.
- Atewologun, D., Kutzer, R., Doldor, E., Anderson, D. y Sealy, R. (2017). Individual-level foci of identification at work: a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 273-295.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management decision*, 44(10), 1441-1460.
- Azmi, F.T. y Mushtaq, S. (2015). Role of line managers in human resource management: empirical evidence from India. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 616-639.
- Bagozzi, R.P. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment. *Journal of Marketing Research*, 18 (August).
- Bagozzi, R.P. y Edwards, E.A. (1998). Goal setting and goal pursuit in the regulation of body weight. *Psychology and Health*, 13(4), 593-621.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work reform since Hawthorne*. Working paper, Columbia University.
- Bainbridge, H. (2015). Devolving people management to the line: How different rationales for devolution influence people management effectiveness. *Personnel Review*, 44(6), 847-865.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.

- Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2016). Job demands resources Theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273- 285.
- Bakker, R.M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. *International journal of management reviews*, 12(4), 466-486.
- Bal, P.M., Kooij, D.T. y De Jong, S.B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, 50, 545–572.
- Baluch, A.M., Salge, T.O. y Piening, E.P. (2013). Untangling the relationship between HRM and hospital performance: The mediating role of attitudinal and behavioural HR outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3038-3061.
- Baluch, A.M. (2017). Employee perceptions of HRM and well-being in nonprofit organizations: unpacking the unintended. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 1912-1937.
- Bandalos, D.L. (2008). Is parceling really necessary? A comparison of results from item parceling and categorical variable methodology. *Structural Equation Modeling*, 15, 211–240.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bardoel, E.A., Pettit, T.M., De Cieri, H. y McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J. y Clark, D. (2007). *Resource-based theory*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrick, M.R., Thurgood, G.R., Smith, T. y Courtright, S.H. (2015). Collective organizational Engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111-135.
- Barrio, S. y Luque, T. (2000). Análisis de ecuaciones estructurales. En Luque, T. (coord.). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Editorial Pirámide, Madrid.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Basic Books, New York, NY.

- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire (MLQ)*. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P. y Spratt, M. (1997). HR as source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 1, 39-47.
- Becker, B.E. y Huselid, M.A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human resource management*, 38(4), 287-301.
- Becker, T.E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.
- Becker, B. E. y Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898-925.
- Bednall, T.C., Sanders, K. y Runhaar, P. (2014). Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and HRM system strength: A two-wave study. *Academy of Management Learning & Education*, 13, 45-61.
- Bednall, T. C. y Sanders, K. (2017). Do opportunities for formal learning stimulate follow-up participation in informal learning? A three-wave study. *Human Resource Management*, 56(5), 803-820.
- Beijer, S., Peccei, R., Van Veldhoven, M. y Paauwe, J. (2021). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 1-17.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. y Bou-Llusar, J.C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Beltrán-Martín, I. y Bou-Llusar, J.C. (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.
- Bentler, P.M. y Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bentler, P.M. y Chou, C.-P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16, 78-117.
- Bentler, P. M. (1990a). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238.
- Bentler, P.M. (1990b). Fit indexes, Lagrange multipliers, constraint changes and incomplete data in structural models. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 163-172.
- Bentler, P.M. (1995, 2006). *EQS Structural Equations Program Manual*. Multivariate Software, Encino, CA.

- Biron, M., Farndale, E. y Paauwe, J. (2011). Performance management effectiveness: Lessons from world-leading firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1294–1311.
- Björkman, I. y Lervik, J. E. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 320-335.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Smale, A. y John, S. (2011). The determinants of line management internalization of HRM practices in MNC subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1654-1671.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bliese, P.D. (1998). Group size, ICC values and group-level correlations: A simulation. *Organizational Research Methods*, 1, 355-373.
- Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: implications for data aggregation and analysis. In Klein, K.J. and Kozlowski, S.W. (Eds), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 349-381.
- Blumberg, M. y Pringle, C.D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560–569.
- Bockerman, P. y Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: a study using matched survey and register data. *Industrial and Labor Relations Review*, 65(2), 244–262.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. John Wiley & Sons, New York.
- Bond, S. y McCracken, M. (2005). The importance of training in operationalizing HR policy. *Journal of European Industrial Training*, 29, 246–260
- Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P. y Den Hartog, D. (2009). Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*, 38(5), 492-508.
- Boon, C. y Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency. *Human Resource Management*, 53, 403–420.
- Boon, C., Den Hartog, D.N. y Lepak, D.P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of management*, 45(6), 2498-2537.
- Bondarouk, T. y Brewster, C. (2016). Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
- Bondarouk, T., Trullen, J. y Valverde, M. (2016). Special issue of international journal of human resource management: Conceptual and empirical discoveries in successful HRM implementation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 906–908.
- Bondarouk, T., Harms, R. y Lepak, D. (2017a). Does e-HRM lead to better HRM service? *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1332-1362.

- Bondarouk, T., Parry y E., Furtmueller, E. (2017b). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98-131.
- Bondarouk, T., Trullen, J. y Valverde, M. (2018). Special issue of International Journal of Human Resource Management: It's never a straight line: advancing knowledge on HRM implementation. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 2995-3000.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M., Kok, I. y Looise, J. K. (2006). Implementing human resource management successfully: A front-line management challenge. *Management Review*, 17, 256–273.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. y Looise, J. K. (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.
- Bos-Nehles, A.C., y Van Riemsdijk, M. (2014). Innovating HRM Implementation: The Influence of Organizational Contingencies on the HRM Role of Line Managers. En T. Bondarouk., & M. R. Olivás-Luján (Eds.), *Human Resource Management, Social Innovation and Technology* (101-133). (Advanced series in management; No. 14). Emerald Group.
- Bos-Nehles, A.C., Bondarouk, T. y Labrenz, S. (2017a). HRM implementation in multinational companies: The dynamics of multifaceted scenarios. *European Journal of International Management*, 11(5), 515-536.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M. y Janssen, M. (2017b). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel review*, 46(7), 1228-1253.
- Bos-Nehles, A.C. y Meijerink, J.G. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3068-3092.
- Bos-Nehles, A., Van der Heijden, B., Van Riemsdijk, M. y Looise, J.K. (2020). Line management attributions for effective HRM implementation: towards a valid measurement instrument. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 735-760.
- Boselie, P., Dietz, G. y Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. y Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of operations management*, 27(1), 1-22.
- Bou-Llusar, J.C., Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V. y Escrig-Tena, A.B. (2016). Single-and multiple-informant research designs to examine the human resource management–performance relationship. *British Journal of Management*, 27(3), 646-668.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S. y Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601.

- Bourgeois, L. J. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 7, 227-248.
- Boxall, P. y Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, 36, 443-463.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. y Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Boxall, P., Ang, S.H. y Bartram, T. (2011). Analyzing the 'Black Box' of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment. *Journal of Management Studies*, 58(7), 1504-1532.
- Boxall, P. (2013). Building highly-performing work systems: Analyzing HR systems and their contribution to performance. En J. Paauwe, D. Guest i P. M. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 47-59). Chichester, Sussex: Wiley.
- Boxall, P., Hutchison, A. y Wassenaar, B. (2015). How do high-involvement work processes influence employee outcomes? An examination of the mediating roles of skill utilization and intrinsic motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1737-1752.
- Bowen, D. y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Bowen, N. K. y Guo, S. (2012). *Structural equation modeling*. Oxford University Press.
- Brandl, J., Keegan, A. y Kozica, A. (2021). When less is more: HRM implementation, legitimacy and decoupling. *Human Resource Management Journal*, 1-14.
- Bravo, R. S. (1995). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios* (Vol. 12). Madrid: Paraninfo.
- Bravo, R. S. (1996). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica: metodología general de su elaboración y documentación*. Paraninfo. Madrid.
- Breaugh, J. A. (2008). Important considerations in using statistical procedures to control for nuisance variables in non-experimental studies. *Human Resource Management Review*, 18(4), 282-293.
- Brereton, P., Kitchenham, B. A., Budgen, D., Turner, M. y Khalil, M. (2007). Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. *Journal of systems and software*, 80(4), 571-583.
- Brewster, C. y Larsen, H. H. (1992). Human resource management in Europe: Evidence from ten countries. *International Journal of Human Resource Management*, 3, 409-434.
- Brewster, C., y Larsen, H.H. (2000). Responsibility in Human Resource Management: The Role of the Line. In *Human Resource Management in Northern Europe: Trends,*

- Dilemmas and Strategy*, eds. C. Brewster and H.H. Larsen, Oxford: Wiley-Blackwell, pp. 195–218.
- Brewster, C., Gollan, P.J. y Wright, P.M. (2013). Guest editors' note: Human resource management and the line. *Human Resource Management*, 52, 829–838.
- Brewster, C., Brookes, M. y Gollan, P.J. (2015). The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers. *Human Resource Management*, 54, 577–597.
- Brown, T.A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York, NY: Guilford Publications.
- Browne, M.W. y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Budjanovcanin, A. (2018). Actions speak louder than words: how employees mind the implementation gap. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (22), 3136-3155.
- Budhwar, P.S. (2000). Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in the UK. *Personnel Review*, 29, 141–161.
- Buengeler, C., Leroy, H. y De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28(3), 289-303.
- Buengeler, C., Piccolo, R. F. y Locklear, L. R. (2021). LMX differentiation and group outcomes: A framework and review drawing on group diversity insights. *Journal of Management*, 47(1), 260-287.
- Burbach, R. y Royle, T. (2014). Institutional determinants of e-HRM diffusion success. *Employee Relations*, 36(4), 354-375.
- Bureau van Dijk, (2013). <https://www.bvdinfo.com/en-gb>.
- Byrne, B. M. (2006). *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cafferkey, K., Heffernan, M., Harney, B., Dundon, T. y Townsend, K. (2019). Perceptions of HRM system strength and affective commitment: the role of human relations and internal process climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3026-3048.
- Camelo, C., Martín, F., Romero, P.M. y Valle, R. (2004). Human Resources Management in Spain: Is It Possible to Speak of a Typical Model? *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 935-958.
- Campbell, D.T., y Fiske, D.W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56 (2), 81-105.
- Canet-Giner, T., Redondo-Cano, A., Saorín-Iborra, C. y Escribá-Carda, N. (2020). Impact of the perception of performance appraisal practices on individual innovative behavior. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 277.296.

- Cappelli, P. y Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial & Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Carlson, K.D. y Wu, J. (2012). The illusion of statistical control: Control variable practice in management research. *Organizational Research Methods*, 15, 413–435.
- Carmines, E. y Zeller, R.A. (1989). *Reliability and Validity Assessment*. Ed. Sage Publications, London.
- Cascón-Pereira, R., Valverde, M. y Ryan, G. (2006). Mapping out devolution: an exploration of the realities of devolution. *Journal of European Industrial Training*, 30, 129–151.
- Cascón-Pereira, R. y Valverde, M. (2014). HRM devolution to middle managers: dimension identification. *BRQ Business Research Quarterly*, 17, 149-160.
- Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M. y Ford, M.T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140(4), 980.
- Chadwick, C., Super, J.F. y Kwon, K. (2015). Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 36, 360–376.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Chang, P.C., y Chen, S.J. (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(4), 883-901.
- Chen, S.Y., Uen, J.F. y Chen, C.C. (2016). Implementing high performance HR practices in Asia: HR practice consistency, employee roles, and performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(4), 937-958.
- Chen, M., Lyu, Y., Li, Y., Zhou, X. y Li, W. (2017). The impact of high-commitment HR practices on hotel employees' proactive customer service performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 94-107.
- Chen, S., Fan, Y., Zhang, G. y Zhang, Y. (2019). Collectivism-oriented human resource management on team creativity: effects of interpersonal harmony and human resource management strength. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.
- Chen, Y., Currie, G. y McGivern, G. (2021). The role of professional identity in HRM implementation: Evidence from a case study of job redesign. *Human Resource Management Journal*, 1-16.
- Christian, M.S., Garza, A.S. y Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relation with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.

- Choi, J y Lee, K. (2013). Effects of employees' perceptions on the relationship between HR practices and firm performance for Korean firms. *Personnel Review*, 42(5), 573-594.
- Chou, C.-P., Bentler, P.M. y Satorra, A. (1991). Scaled test statistics and robust standard errors for nonnormal data in covariance structure analysis: A Monte Carlo study. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 44, 347- 357.
- Chow, I. (2012). The roles of implementation and organizational culture in the HR–performance link. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3114– 3132.
- Christian, M.S., Garza, A.S. y Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Chuang, C-H-. y Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196.
- Chuang, C.H., Jackson, S.E. y Jiang, Y. (2016). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of management*, 42(2), 524-554.
- Chun, J.S., Shin, Y., Choi, J.N. y Kim, M.S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of management*, 39(4), 853-877.
- Churchill, G.A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Cocks, G. (2010). Emerging concepts for implementing strategy. *The TQM Journal*, 22(3), 260-266.
- Coelho, J.P., Cunha, C.R., Gomes, J.F.S. y Correia, G.A. (2015). Strength of the HRM system: The development of a measure. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(4), 1069–1086.
- Cohen, A., Doherty, E., y Eick, U. (2001). Statistical properties of the R_{wg} (j) index of agreement. *Psychological Methods*, 6(3), 297-310.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colwell, Scott R. (2016). *The composite reliability calculator*. Technical Report, DOI: 10.13140/RG.2.1.4298.088.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. y Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501–528.
- Connelly, B.L., Certo, S.T., Ireland, R.D. y Reutzel, C.R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67.

- Conway, E. y Monks, K. (2010). The devolution of HRM to middle managers in the Irish health service. *Personnel Review*, 39, 361–374.
- Cook T.D. y Campbell D.T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin.
- Cook, J., y Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cook, H., MacKenzie, R. y Forde, C. (2017). Union partnership as a facilitator to HRM: improving implementation through oppositional engagement. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Cooke, F.L., Dickmann, M. y Parry, E. (2020). Important issues in human resource management: introduction to the 2020 review issue. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1-5.
- Cortina, J.M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104.
- Crawford, E.R., Lepine, J.A. y Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848.
- Crittenden, L. y Crittenden, W.F. (2008). Building a capable organization: the eight levels of strategy implementation. *Business Horizons*, 51, 301-309.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cummings, L.L. y Schwab, D.P. (1973). *Performance in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Cunningham, I., Hyman, J. y Baldry, C. (1996). Empowerment: The Power to Do What? *Industrial Relations Journal*, 27, 143–154.
- Cunningham, I. y Hyman, J. (1999). Devolving human resource responsibilities to the line: Beginning of the end or a new beginning for personnel? *Personnel Review*, 28, 9-27.
- Cunningham, I., James, P. y Dibben, P. (2004). Bridging the gap between rhetoric and reality: line managers and the protection of job security for ill workers in the modern workplace. *British Journal of Management*, 15(3), 273–290.
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis. Facultad De Psicología*, 2(1), 136–156.
- Currie, G. y Procter, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 53–69.
- Currie, G. y Procter, S. (2003). The interaction of human resource policies and practices with the implementation of teamworking: Evidence from the UK public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 581–599.
- Daniel, K. y Harris, C. (2000). Work, psychological well-being and performance. *Occupational Medicine*, 50(5), 304–309.

- de la Rosa-Navarro, D., Díaz-Fernández, M. y López-Cabrales, A. (2019). Disentangling the strength of the HRM system: effects on employee's reactions. *Employee Relations: The International Journal*, 42(2), 281-299.
- De Winne, S., Delmotte, J. Gilbert, C. y Sels, L. (2013). Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: evidence from line managers and trade union representatives. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1708-1735.
- Decramer, A., Smolders, C. y Vanderstraeten, A. (2012a). Employee performance management culture and system features in higher education: Relationship with employee performance management satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 352– 371.
- Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., Christiaens, J. y Desmidt, S. (2012b). External pressures affecting the adoption of employee performance management in higher education institutions. *Personnel Review*, 41(6), 686-704.
- Deery, S.J., Iverson, R.D. y Walsh, J.T. (2010). Coping strategies in call centers: Work intensity and the role of co-workers and supervisors. *British Journal of Industrial Relations*, 48(1), 181-200.
- Delaney, J.T., Lewin, D. y Ichniowski, C. (1989). *Human resource policies and practices in American firms*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289–309.
- Delery, J.E. y Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27, 1– 21.
- Dello Russo, S., Mascia, D. y Morandi, F. (2018). Individual perceptions of HR practices, HRM strength and appropriateness of care: a meso, multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 286-310.
- Delmotte, J., Winne, S.D., Gilbert, C. y Sels, L. (2007). *Comparing Line Managers' and trade union representatives' assessments of HRM System Strength*. In Dutch HRM Network Conference, November 9 y 10, Tilburg.
- Delmotte, J., DeWinne, S. y Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: Scale development and validation. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 1462–1480.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

- Den Hartog, D.N., Boon, C., Verburg, R.M y Croon, M.A. (2013) HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: a cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665.
- Denyer, D. y Tranfield, D. (2009). *Producing a systematic review*. The Sage handbook of organizational research methods (671–689). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- DeVellis, R.F. (1991). *Scale Development. Theory and Applications*. Newbury Park, Sage cop, California.
- Dewettinck, K. y Vroonen, W. (2017). Antecedents and consequences of performance management enactment by front-line managers. Evidence from Belgium. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–30.
- Diamantopoulos, A. (1994). Modelling with LISREL: A guide for the uninitiated. *Journal of Marketing Management*, 10, 105-136.
- Díaz-Fernández, M., López-Cabrales, A. y Valle-Cabrera, R. (2020). Strength of HRM systems and perceived organizational support as determinants of employment relationships: The perspective of HR managers and workers' representatives. *BRQ Business Research Quarterly*, 1-15.
- Dickmann, M. y Bader, B. (2020). Now, Next and Beyond: Global mobility's response to COVID-19, *RES Forum Research*, 1-22.
- Diefendorff, J.M. y Chandler, M.M. (2011). Motivating employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3. Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (65-135). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Dopson, S., Risk, A. y Stewart, R. (1992). The changing role of the middle manager in the United Kingdom. *International Studies of Management and Organization*, 22(1), 40-53.
- Dorenbosch, L., De Reuver, R. y Sanders, K. (2006). Getting the HR message across: the linkage between line- HR consensus and 'commitment strength' among hospital employees. *Management Revue, An International Review of Management Studies*, 17, 274-291.
- Drongstrup, D., Malik, S., Aljohani, N.R., Alelyani, S., Safder, I. y Hassan, S.U. (2020). Can social media usage of scientific literature predict journal indices of AJG, SNIP and JCR? An altimetric study of economics. *Scientometrics*, 125(2), 1541-1558.
- Dumont, J., Shen, J. y Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.
- Dyer, L. y Holder, G.W. (1985). Strategic human resources management and planning. *Research in personnel and human resource management*, 3(1), 1-30.
- Dyer, L. y Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6, 656–670.

- Edgar, F. y Geare, A. (2014). An employee-centred analysis: Professionals' experiences and reactions to HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 673–695.
- Edwards, M.C., Wirth, R.J., Houts, C.R. y Xi, N. (2012). Categorical data in the structural equation modeling framework. In R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of structural equation modelling*. New York: The Guilford Press.
- Efron, B. y Tibshirani, R.J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. Chapman and Hall: London.
- Ehrnrooth, M. y Björkman, I. (2012). An integrative HRM process theorization: beyond signalling effects and mutual gains. *Journal Management Studies*, 49, 1109-1135.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). The perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Elorza, U., Harris, C., Aritzeta, A. y Balluerka, N. (2016). The effect of management and employee perspectives of high-performance work systems on employees' discretionary behaviour. *Personnel Review*, 45(1), 121-141.
- Escribá-Carda, N., Balbastre-Benavent, F. y Canet-Giner, M.T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35(2), 273-281.
- Evans, S. (2016). HRM and front-line managers: the influence of role stress. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21.
- Farndale, E. y Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879–897.
- Farndale, E. y Sanders, K. (2017). Conceptualizing HRM system strength through a cross-cultural lens. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 132-148.
- Feldt, L. S. (1975). Estimation of the reliability of a test divided into two pans of unequal length. *Psychometrika*, 40, 557-561.
- Ferris, G. R., Arthur, M.M., Berkson, H.M., Kaplan, D.M., Harrell-Cook, G. y Frink, D.D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8, 235–264.
- Fink, A. (2010). *Conducting research literature reviews: from Internet to paper* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Finn, R.H. (1970). A note on estimating the reliability of categorical data. *Educational and psychological Measurement*, 30, 71-76.
- Fiske, S.T. y Taylor, S.E. (1991). *Social cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Floyd, S.W. y Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 153–167.
- Floyd S.W. y Wooldridge B. (1994) Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8, 47–57

- Flynn, B.B., Sakakibara, S, Schroeder, R.G., Bates, K.A. y Flynn, E.J. (1990). Empirical research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, 9(2), 250-284.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fox, J., Byrnes, J., Boker, S. y Neale, M. (2012). Structural equation modeling in R with the SEM and OpenMx packages. *Handbook of structural equation modeling*, 325-340.
- Franke, T.M., Ho, T. y Christie, C.A. (2012). The chi-square test: Often used and more often misinterpreted. *American Journal of Evaluation*, 33(3), 448-458.
- Fredericksen, N. (1986). Toward a broader conception of human intelligence. *American Psychologist*, 41, 445-452.
- Frenkel, S., Restubog, S.L.D. y Bednall, T. (2012). How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: Evidence from two organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 4193-4210.
- Fontinha, R., José Chambel, M. y De Cuyper, N. (2012). HR attributions and the dual commitment of outsourced IT workers. *Personnel Review*, 41(6), 832-848.
- Fu, N., Flood, P., Rousseau, D. y Morris, T. (2020). Line Managers as Paradox Navigators in HRM Implementation: Balancing Consistency and Individual Responsiveness. *Journal of Management*, 46(2), 203-233.
- Futrell, C. (1988). *Sales management*. New York, NY, US: Dryden Press.
- Gao, J.H.H. y Haworth, N. (2019). Stuck in the middle? Human resource management at the interface of academia and industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(22), 3081-3112.
- Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Park, H.J. y Wright, P.M. (2001). *Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: the impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes*. Working paper No. 01-12. Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, Ithaca, NY.
- García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F. y Sánchez-Gardey, G. (2015) Is double fit a sufficient condition for SHRM success? The missing link between intended and implemented HRM strategy. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(2), 264-284.
- García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F. y Sánchez-Gardey, G. (2016). The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems. *European Management Journal*, 34(3), 269-281.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E. y Castro-Casal, C. (2014). High-performance work system and intention to leave: a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 367-389.

- Gennard, J. y Kelly, J. (1997). The unimportance of labels: The diffusion of the personnel/HRM function. *Industrial Relations Journal*, 28, 27–42.
- George, J.M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- Gerhart, B., Wright, P.M., McMahan, G.C. y Snell, S.A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel psychology*, 53(4), 803-834.
- Gerhart, B. (2004). Human Resource Systems. In Ostroff, C. and Judge, T. (eds) *Perspectives on Organizational Fit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gilbert, C., De Winne, S. y Sels, L. (2011a). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618–1637.
- Gilbert, C., Winne, S.D., y Sels, L. (2011b). Antecedents of front-line managers' perceptions of HR role stressors. *Personnel Review*, 40(5), 549-569.
- Gilbert, C., De Winne S. y Sels, L. (2015). Strong HRM processes and line managers' effective HRM implementation: a balanced view. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 600–616.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. y Cooper, C. (2008). A Meta-Analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects. *Personnel Psychology*, 61, 227–71.
- Gill, C., Gardner, W., Claeys, J. y Vangronsveld, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*, 28, 304-318.
- Gilmer, J.S. y Feldt, L.S. (1983). Reliability estimation for a test with parts of unknown lengths. *Psychometrika*, 48(1), 99-111.
- Glick, W.H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.
- Gooderham, P., Parry, E. y Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2041-2056.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 1627–1647.
- Gould-Williams, J. y Mohamed, R.B. (2010). A comparative study of the effects of 'best practice' HRM on worker outcomes in Malaysia and England local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 653–675.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

- Graham, M.E. y Tarbell, L.M. (2006). The importance of the employee perspective in the competency development of human resource professionals. *Human Resource Management*, 45, 337–355.
- Gratton, L. y Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74–86.
- Greyson, D., Rafferty, E., Slater, L., MacDonald, N., Bettinger, J.A., Dubé, È. y MacDonald, S.E. (2019). Systematic review searches must be systematic, comprehensive, and transparent: a critique of Perman et al. *BMC Public Health*, 19(1), 1-6.
- Guan, X. y Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591-607.
- Guan, X. y Frenkel, S. (2019). How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms. *Personnel Review*, 48(1), 163-183.
- Guay, F., Vallerand, R.J. y Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: the situational motivation scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24(3), 175–213
- Guerci, M. y Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability -driven change- towards a 'strong' HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 1787-1814.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. y Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291.
- Guest, D.E (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human resource management Journal*, 21, 3-13.
- Guest, D.E. y Bos-Nehles, A. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. En J. Paauwe., D. Guest., & P. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (79–96). Chichester, England: Wiley.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.
- Guest, D.E., Sanders, K., Rodrigues, R. y Oliveira, T. (2021). Signalling theory as a framework for analysing human resource management processes and integrating human resource attribution theories: A conceptual analysis and empirical exploration. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 796-818.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hair, Joseph F, Black, W.C., Babin, B.J. y Anderson, R.E. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hales, C.P. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115.

- Hales, C.P. (2005). Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 4, 471-506.
- Hales, C.P. (2006/7). Moving down the line? The shifting boundary between middle- and first-line management. *Journal of General Management*, 32, 31-55.
- Hall, L. y Torrington, D. (1998). Letting Go or Holding On? The Devolution of Operational Personnel Activities. *Human Resource Management Journal*, 8, 41-55.
- Hall, R.J., Snell, A.F. y Foust, M.S. (1999). Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. *Organizational Research Methods*, 2(3), 233-256.
- Harney, B. y Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: Line managers and HRM-performance in a call center context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57, 275-296.
- Harris, L. (2001). Rewarding employee performance: line managers' values, beliefs and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1182-1192.
- Harris, L., Doughty, D. y Kirk, S. (2002). The devolution of HR responsibilities—perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(5), 218-229.
- Hauff, S., Alewell, D. y Katrin, N. (2017). HRM system strength and HRM target achievement - Toward a broader understanding of HRM processes. *Human Resource Management*, 56(5), 715-729.
- Heffernan, M. y Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: The mediating effect of organizational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J. y Alfes, K. (2018). Attribution theories in Human Resource Management research: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 87-126.
- Hill, C. W. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of management Review*, 13(3), 401-412.
- Ho, M.-h. R., Stark, S. y Chernyshenko, O. (2012). Graphical representation of structural equation models using path diagrams. In R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of structural equation modelling*. New York: The Guilford Press.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Holton, E.F. y Burnett, M.F. (2005). The basics of quantitative research. *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*, 29-44.
- Honeycutt, E.D., Ford, J.B. y Tanner, J.F. (1994). Who trains salespeople? The role of sales trainers and sales managers. *Industrial Marketing Management*, 23, 65-70.

- Hong, Y., Liao, H., Raub, S. y Han, J.H. (2016). What it takes to get proactive: An integrative multilevel model of the antecedents of personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 687.
- Houkes, I., Janssen, P.P., de Jonge, J. y Bakker, A.B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 76(4), 427-450.
- Hoyle, R. H. (Ed.). (2012a). *Handbook of structural equation modeling*. Guilford press.
- Hoyle, R.H (2012b). Model specification in Structural Equation modeling. In R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of structural equation modelling*. New York: The Guilford Press.
- Hrebiniak, L.G. y Joyce, W. F. (1984). *Implementing Strategy*. New York Macmillan.
- Hrebiniak, L.G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1). 12-31.
- Hu, L.T. y Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Huettermann, H. y Bruch, H. (2019). Mutual gains? health-related HRM, collective well-being and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1045-1072.
- Hunter, W. y Renwick, D. (2009). Involving British line managers in HRM in a small non-profit work organization. *Employee Relations*, 31(4), 398-411.
- Huselid, M.A. (1993). *Essays on human resource management practices, turnover, productivity, and firm performance*. Unpublished Doctoral Dissertation, State University of New York at Buffalo.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M.A. y Becker, B.E. (2000). Comment on "measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" In B. Gerhart, P. M. Wright, G. C. McMahan, & S. A. Snell (Eds.), *Personnel Psychology*, 53: 835-854.
- Huselid, M.A (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679-684.
- Ichniowski, C., Kochan, T.A., Levine, D., Olson, C. y Strauss, G. (1996). What works at work: Overview and assessment. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 299-333.
- Ichniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G. (1997). The effects of human resource practices on manufacturing performance: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87, 291-313.

- Innocenti, L., Pilati, M. y Peluso, A.M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 303-317.
- Intindola, M., Weisinger, J.Y., Benson, P. y Pittz, T. (2017). The evolution of devolution in HR. *Personnel Review*, 46(8), 1796-1815.
- Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237-264.
- Jackson, S.E. (2013). Behavioral perspective of strategic human resource management. *Encyclopedia of management theory*, 1, 66-72.
- James, L.R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- James, L.R., Demaree, R.G. y Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- Jensen, J.M., Patel, P.C. y Messersmith, J.G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Jia, J., Zhou, S., Zhang, L. y Jiang, X. (2020a). Exploring the influence of paternalistic leadership on voice behavior: A moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*, 4(2), 542-560.
- Jia, J., Yan, J., Jahanshahi, A.A., Lin, W. y Bhattacharjee, A. (2020b). What makes employees more proactive? Roles of job embeddedness, the perceived strength of the HRM system and empowering leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 107-127.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. y Baer, J.C. (2012a). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. y Winkler, A.L. (2012b). Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22, 73-85.
- Jiang, K., Takeuchi, R. y Lepak, D. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50 (8), 1448-1480.
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S. y Lepak, D. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management*, 56, 69-91.
- Johnson, K.L. (2004). Execute your strategy - without killing it. *Harvard Management Update*, 9(12), 3-5.
- Jöreskog, K. (1973). A general method for estimating a linear structural equation system, in A. S. Goldberger and O. D. Duncan (eds.) *Structural Equation Models in the Social Sciences*, 85-112. New York: Seminar.

- Jöreskog, K. y Söbom, D. (1993). *LISREL 8: structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International. Chicago, Illinois.
- Joshi, M.P., Kathuria, R. y Porth, S.J. (2003). Alignment of strategic priorities and performance: An integration of operations and strategic management perspectives. *Journal of Operations Management*, 21(3): 353–369.
- Judge, T., Thoreson, T., Bono, J. y Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Judge, T.A., Jackson, C.L., Shaw, J.C., Scott, B.A., y Rich, B.L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107.
- Kahn, J.H. (2006). Factor analysis in Counseling Psychology research, training and practice: Principles, advances and applications. *The Counseling Psychologist*, 34, 1-36.
- Kalleberg, A.L. y Moody, J.W. (1994). Human resource management and organizational performance. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 948-962.
- Kaplan, S.R. y Norton, P.D. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 10, 72-80.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Katou, A.A., Budhwar, P.S. y Patel, C. (2014). Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human Resource Management*, 53, 527–544.
- Katou, A.A. (2015). The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource management systems and organizational performance. *International Journal of Manpower*, 36(7), 1012-1033.
- Katou, A.A., Budhwar, P.S. y Patel, C. (2020). Line manager implementation and employee HR attributions mediating mechanisms in the HRM system—Organizational performance relationship: A multilevel and multipath study. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 775-795.
- Kaufman, B.E. (2015). The RBV theory foundation of strategic HRM: critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 516-540.
- Kaufman, B.E. (2020). The real problem: The deadly combination of psychologization, scientism, and normative proportionalism takes strategic human resource management down a 30-year dead end. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 49-72.
- Kehoe, R.R. y Wright, P.M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391.

- Kehoe, R.R. y Han, J.H. (2020). An Expanded Conceptualization of Line Managers' Involvement in Human Resource Management, *Journal of Applied psychology*, 105(2), 111-129.
- Kellermanns, F.W., Walter, J., Lechner, C. y Floyd, S.W. (2005). The lack of consensus about strategic consensus: Advancing theory and research. *Journal of Management*, 31, 719-737.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28: 107–128.
- Kellner, A., Townsend, K., Wilkinson, A., Lawrence, S.A. y Greenfield, D. (2016). Learning to manage: development experiences of hospital frontline managers. *Human Resource Management Journal*, 26 (4), 505–522.
- Kellner, A. (2017). Human resource management standardization and adaptation in franchises. *The Service Industries Journal*, 37(9-10), 545-566.
- Kenny, D.A. y Milan, S. (2011). Identification: A nontechnical discussion of a technical issue. *Handbook of Structural Equation Modeling* (R. Hoyle, ed.). Guilford Press, New York.
- Kerlinger, F.N. (1975). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y metodología*. Nueva Editorial Interamericana. México.
- Khilji, S.E. y Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 1171–1189.
- Kilroy, J. y Dundon, T. (2015). The multiple faces of front-line managers: A preliminary examination of FLM styles and reciprocated employee outcomes. *Employee Relations*, 37(4), 410-427.
- Kim, H. y Sung-Choon, K. (2013). Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 30, 91-113.
- Kim, S., Su, Z.X. y Wright, P.M. (2018). The “HR–line-connecting HRM system” and its effects on employee turnover. *Human Resource Management*, 57(5), 1219-1231.
- Kinncar, T.C. y Taylor, J.R. (1998). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. McGraw-Hill.
- Kinnie, N. (1990). The Decentralization of Industrial Relations? Recent Research Considered. *Personnel Review*, 19(3), 28-34.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. y Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9–29.
- Klaas, B.S., Semadeni, M., Klimchak, M. y Ward, A.-K. (2012). High-performance work system implementation in small and medium enterprises: A knowledge-creation perspective. *Human Resource Management*, 51(4), 487–510.
- Klein, K.J., Dansereau, F. y Hall, R.J. (1994). Level Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.

- Klein, K.J. y Sorra, J.S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21, 1055–1080.
- Klein, K.J. y Kozlowski, S.W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (1st ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Klein, K.J., Conn, A.B. y Sorra, J.S. (2001). Implementing computerized technology: an organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 811–824.
- Kline, R.B. (1998; 2005) *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. New York: The Guilford Press.
- Knies, E. y Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24, 57-76.
- Knies, E., Leisink, P. y Kraus-Hoogveen, S. (2018). Frontline managers' contribution to mission achievement: A study of how people management affects thoughtful care. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42(2), 166-184.
- Knies, E., Leisink, P. y Van De Schoot, R. (2020). People management: developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 705-737.
- Koch, M.J. y McGrath, R.G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17, 335–354.
- Kochan, T.A. (2004). Restoring trust in the human resource management profession. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 132–146.
- Kostova, T. y Roth, K. (2002). Adoption of organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215–233.
- Kozlowski, S.W. y Klein, K.J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kristof, W. (1974). Estimation of reliability and true score variance from a split of a test into three arbitrary parts. *Psychometrika*, 39(4), 491-499.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. y Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kroon, B., Van de Voorde, K. y Van Veldhoven, M.J.P.M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38, 509-525.
- Kroon, B., Van De Voorde, K. y Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91.
- Kuder, G.F., y Richardson, M.W. (1937). The theory of the estimation of test reliability, *Psychometrika*, 2, 151-160.

- Kulik, C.T. y Perry, E.L. (2008) When less is more: the effect of devolution on HR's strategic role and construed image. *Human Resource Management*, 47(3), 541-558.
- Kuvaas, B. y Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- Kuvaas, B., Dysvik, A. y Buch, R. (2014). Antecedents and employee outcomes of line managers' perceptions of enabling HR practices. *Journal of Management Studies*, 51(6), 845-868.
- Laaksonen, O. y Peltoniemi, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205.
- Larkin, I., Pierce, L. y Gino, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1194-1214.
- Larsen, H.H. y Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), 228-44.
- Lawler, E.E.III. (1986, 1996). *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LeBreton, J.M. y Senter, J.L. (2008). Answer to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 8(1), 815-852.
- Lee, R. (2009). Social capital and business and management: setting a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 11, 247-273.
- Lee, B.Y., Kim, T.Y., Gong, Y., Zheng, X. y Liu, X. (2020). Employee well-being attribution and job change intentions: The moderating effect of task idiosyncratic deals. *Human Resource Management*, 59(4), 327-338.
- Lehmann, D. R., Gupta, S. y Steckel, J. H. (1999). *Marketing Research*. New York: Addison-Wesley.
- Lei, P.W y Wu, Q. (2012). Estimation in Structural Equation Modeling. In R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of structural equation modelling*. New York: The Guilford Press.
- Lengnick-Hall, C.A. y Lengnick-Hall, M.L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13(3), 454-470.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S. y Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, 19(2), 64-85.
- Lepak, D.P. y Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D.P. y Snell, S.A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.

- Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y. y Harden, E.E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, 217–271.
- Lewicka, D. y Krot, D. (2015). The model of HRM-trust-commitment relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 115(8), 1457-1480.
- Li, X., Frenkel, S. y Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1825–1842.
- Li, X. y Frenkel, S. (2017). Where hukou status matters: analyzing the linkage between supervisor perceptions of HR practices and employee work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2375-2402.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D.P. y Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94, 371-391.
- Little, T.D., Lindenberger, U. y Nesselrode, J.R. (1999). On selecting indicators for multivariate measurement and modeling with latent variables: When “good” indicators are bad and “bad” indicators are good. *Psychological Methods*, 4, 192–211
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G. y Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151–173.
- Little, T.D., Card, N.A., Bovaird, J.A., Preacher, K.J. y Crandall, C.S. (2007). Structural equation modeling of mediation and moderation with contextual factors. *Modeling contextual effects in longitudinal studies*, 1, 207-230.
- Livian, Y.-F. (1997) Introduction: middle managers in management thinking: crucial . . . and absent. In Livian, Y.-F. and Burgoyne, J.G. (Eds), *Middle Managers in Europe*, Routledge, London and New York, NY, pp. 1-24.
- Locke, E.A. y Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Long, J.S. (1983: 1991). *Confirmatory Factor Analysis: A Preface to LISREL*. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 007-033. Newbury Park, CA: Sage.
- López-Cabrales, A., Pérez-Luno, A. y Cabrera, R.V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48, 485–503.
- López-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M. y Díaz-Fernández, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255-276.
- López-Cotarelo, J. (2018). Line managers and HRM: A managerial discretion perspective. *Human Resource Management Journal*, 28, 255-271.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2016). *Services Marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

- Lowe, J. (1992). 'Locating the Line': The Front-line Supervisor and Human Resource Management. In: P. Blyton and P. Turnbull (eds), *Reassessing Human Resource Management*. Sage, London, pp. 148–169.
- Ma, S., Silva, M.G., Callan, V.J. y Trigo, V. (2016). Control and commitment HR practices, job satisfaction and turnover intentions: a comparison between local and multinational firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 974-990.
- MacCallum, R.C., Widaman, K.F., Zhang, S. y Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological methods*, 4(1), 84.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ilr Review*, 48(2), 197-221.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G. y Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7, 83-104.
- Makhecha, U.P., Srinivasan, V., Prabhu, G.N. y Mukherji, S. (2016). Multi-level gaps: A study of intended, actual and experienced human resource practices in a hypermarket chain in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–39.
- Macky, K. y Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55.
- Malik, A.R. y Singh, P. (2014). 'High potential' programs: Let's hear it for 'B' players. *Human Resource Management Review*, 24(4), 330-346.
- Malo, M.Á. (2018). Nuevas formas de empleo: del empleo atípico a las plataformas digitales. *Papeles De Economía Española*, (156), 146-158.
- Mao, N., Song, H. y Han, Y. (2013). High-performance work systems and influence processes on employees' attitudes: Perspectives from China. *International Journal of Manpower*, 34(7), 736-752.
- Marchington, M., Rubery, J. y Grimshaw, D. (2011). Alignment, integration, and consistency in HRM across multi-employer networks. *Human Resource Management*, 50(3), 313-339.
- Marescaux, E., De Winne, S. y Sels, L. (2013). HR practices and affective organisational commitment:(when) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329-345.
- Marín-García, J. y Martínez-Tomás, J. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12, 1040–1087.
- Marsh, H. W., Lüdtke, O., Nagengast, B., Morin, A.J. y Von Davier, M. (2013). Why item parcels are (almost) never appropriate: Two wrongs do not make a right—Camouflaging misspecification with item parcels in CFA models. *Psychological methods*, 18(3), 257.

- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P.M. y Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martins, L.P. (2009). The nature of the changing role of first-tier managers: A long cycle approach. *Journal of Organizational Change Management*, 22(1), 92-123.
- Mathieu, J. y Taylor, S. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1031-1056.
- Maxwell, G.A. y Watson, S. (2006). Perspectives on line managers in human resource management: Hilton International's UK hotels. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1152-1170.
- McAlearney, A.S., Robbins, J., Garman, A.N. y Song, P.H. (2013). Implementing high-performance work practices in healthcare organizations: qualitative and conceptual evidence. *Journal of Healthcare Management*, 58(6), 446-462.
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35, 637-653.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. y Truss, C. (1997). Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7, 12-29.
- McGraw, K.O. y Wong, S.P. (1996). Forming inferences about some intraclass correlation coefficients. *Psychological Methods*, 1, 30-46.
- McNabb, R. y Whitfield, K. (1997). Unions, flexibility, team working and financial performance. *Organisation Studies*, 18(5), 821-838.
- Meijerink, J.G., Beijer, S.E. y Bos-Nehles, A.C. (2020). A meta-analysis of mediating mechanisms between employee reports of human resource management and employee performance: different pathways for descriptive and evaluative reports? *The International Journal of Human Resource Management*, 1-49.
- Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 153-180.
- Messersmith, J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P. y Gould-Williams, J.S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1105.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, (Summer), 36-52.
- Milkovich, G. (1988). A Strategic Perspective on Compensation Management. In K. Rowland y G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (263-288), Greenwich CT: JAI Press.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-14.

- Mirfakhar, A.S., Trullen, J. y Valverde, M. (2018). Easier said than done: a review of antecedents influencing effective HR implementation. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3001-3025.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning conceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252–283.
- Mitchell, R., Obeidat, S. y Bray, M. (2013). The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 52(6), 899-921.
- Mowbray, P.K., Wilkinson, A. y Tse, H.H. (2021). Strategic or Silencing? Line Managers' Repurposing of Employee Voice Mechanisms for High Performance. *British Journal of Management*, 1-17.
- Mueller, R.O. (1996). *Basic principles of structural equation modeling. An introduction to LISREL and EQS*. Springer Texts in Statistics, New York.
- Murray, K. (1991). A test of service marketing theory: Consumer information acquisition activities. *Journal of Marketing*, 55, 10–25.
- Neves, P. y Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of managerial psychology*, 29(2), 187-205.
- Neves, P., Almeida, P. y Velez, M.J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57, 249-261.
- Nguyen, D.T. y Teo, S.T. (2018). HR orientations and HR department effectiveness in Vietnam. *Personnel Review*, 47(5), 1043-1061.
- Nijmeijer, L.J., Fabbriotti, I.N. y Huijsman, R. (2014). Making Franchising Work: A Framework Based on a Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 16, 62-83.
- Nishii, L. y Wright, P. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In D. Smith (Ed.), *The people make the place* (225–248). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. y Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- Nishii, L.H. y Paluch, R.M. (2018). Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems. *Human Resource Management Review*, 28(3), 319-323.
- Nishii, L.H., Khattab, J., Shemla, M. y Paluch, R.M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annals*, 12(1), 37-82.
- Noble, C.H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119–134.

- Noble, C.H. y Mokwa, M.P. (1999, October). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57–73.
- Nolan, C.T. y Garavan, T.N. (2016). Human resource development in SMEs: a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107.
- Nord, W.R. y Tucker, S. (1987). *Implementing routine and radical innovations*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Nunnally, J. (1979). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, Nueva York.
- Obeidat, S.M. (2016). The link between e-HRM use and HRM effectiveness: an empirical study. *Personnel Review*, 45(6), 1281-1301.
- Olson, E. M., Slater, S.F. y Hult, G.T.M. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business horizons*, 48(1), 47-54.
- Op de Beeck, S., Wynen, J. y Hondeghem, A. (2016). HRM implementation by line managers: Explaining the discrepancy in HR-line perceptions of HR devolution. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1901-1919.
- Op de Beeck, S., Wynen, J. y Hondeghem, A. (2017). Effective HRM implementation by line managers: Relying on various sources of support. *International Journal of Public Administration*, 40 (2), 192-204.
- Op de Beeck, S., Wynen, J. y Hondeghem, A. (2018). Explaining effective HRM implementation: A Middle versus First-Line Management perspective. *Public Personnel Management*, 47(2), 144-174.
- Ostroff, C. y Bowen, D.E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (211- 266). San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Ostroff, C. y Bowen, D. (2016). Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, 41, 196–214.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 129–42.
- Paauwe, J. y Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8,. 257-262.
- Paauwe, J. y Boselie, P. (2003). Challenging ‘strategic HRM’ and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13, 56–70.
- Paauwe, J., Wright, P.M., y Guest, D.E. (2013). HRM and performance: What do we know and where should we go? In J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (Eds.), *HRM & performance: Achievements and challenges* (1–13). Chichester, England: Wiley.
- Pak, J. y Kim, S. (2018). Team manager's implementation, high performance work systems intensity, and performance: a multilevel investigation. *Journal of Management*, 44(7), 2690-2715.
- Park, S. y Conroy, S.A. (2020). Unpacking the evolving process of pay-for-performance system implementation. *Human Resource Management Review*.

- Patel, P.C., Messersmith, J.G. y Lepak, D.P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- Pawson, R. (2006). *Evidence-based policy: a realist perspective*. Sage.
- Pereira, C.M.M. y Gomes, J.F.S. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: Impact on organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 4301–4318.
- Perry, E.L. y Kulik, C.T. (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.
- Peter, J.P. y Churchill Jr, G.A. (1986). Relationships among research design choices and psychometric properties of rating scales: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 23(1), 1-10.
- Peterson, R.B. (2004). A call for testing our assumptions: Human resource management today. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), 192–202.
- Pettigrew, M. y Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Mass.
- Piening, E.P., Baluch, A.M. y Ridder, H.-G. (2014). Mind the intended-implemented gap: Understanding employees' perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53(4), 545–567.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. y Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5–6, 137–168.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. y Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pohl, S., Vonthron, A.M., y Closon, C. (2019). Human resources practices as predictors of organizational citizenship behaviour: the role of job breadth and organizational support. *Journal of Management and Organization*, 25(2), 224-238.
- Porck, J.P., van Knippenberg, D., Tarakci, M., Ateş, N.Y., Groenen, P.J. y de Haas, M. (2020). Do group and organizational identification help or hurt intergroup strategic consensus? *Journal of Management*, 46(2), 234-260.
- Porter, M. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Posthuma, R.A., Campion, M.C., Masimova, M., y Campion, M.A. (2013). A high-performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of management*, 39(5), 1184-1220.
- Preacher, L. y Hayes, A. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.

- Priem, R.L. y Butler, J.E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26, 22–40.
- Prieto-Pastor, I. y Martín-Pérez, V. (2015). Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 589-615.
- Provan, K.G., Fish, A. y Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of management*, 33(3), 479-516.
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. y Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. Research Report. London, England: CIPD.
- Purcell, J. y Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Raju, N.S. (1977). A generalization of coefficient alpha. *Psychometrika*, 42(4), 549-565.
- Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173-184.
- Redmond, E. (2013). Competency models at work: The value of perceived relevance and fair rewards for employee outcomes. *Human Resource Management*, 52(5), 771–792.
- Reguant, M. y Martínez-Olmo, F. (2014). *Operacionalización de conceptos/variables*. Barcelona: Dipòsit Digital de la UB.
- Reichel, A. y Lazarova, M. (2013). The effects of outsourcing and devolvement on the strategic position of HR departments. *Human Resource Management*, 52, 923–946.
- Reilly, M.D. (1982). Working wives and convenience consumption. *The Journal of Consumer Research*, 8(4), 407-418.
- Renkema, M., Meijerink, J. y Bondarouk, T. (2017). Advancing multilevel thinking in human resource management research: Applications and guidelines. *Human resource management review*, 27(3), 397-415.
- Renkema, M., Bos-Nehles, A. y Meijerink, J. (2020). Implications of self-managing teams for the HRM function. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 533-550.
- Renwick, D. (2000). HR-Line Work Relations: A Review Pilot Case and Research Agenda. *Employee Relations*, 22, 179–205.
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: An inside view. *Employee Relations*, 25, 262-280.
- Rhee, S.-Y., Oh, H.J. y Yu, G.J. (2018). High-performance work systems and firm capabilities in Korea: a fit perspective with organizational culture. *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 56, 317-340.

- Rich, G.A. (1997). The sales manager as a role model: effects of trust, job satisfaction and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319–328
- Rich, B.L., Lepine, J.A. y Crawford, E.R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Rigotti, T., Schyns, B. y Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16, 238-255.
- Rizzo, J.R., House, R.J. y Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-62.
- Robinson, P. y Lowe, J. (2015). Literature reviews vs systematic reviews. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 39(2), 103.
- Roehl, M.T. (2019). The impact of SHRM on the psychological contract of employees: A typology and research agenda. *Personnel Review*, 48(6), 1580-1595.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Ruël, H. y Gbur, M. (2017). HRM frames of HR managers and line managers: congruence, consequences and context. *European Journal of International Management*, 11(5), 557-580.
- Ruiz, M.A., Pardo, A. y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Rulon, P.J. (1939). A Simplified Procedure for Determining the Reliability of a Text by Split-halves. *Harvard Educational Review*, 9(1), 99-103.
- Runhaar, P. y Runhaar, H. (2012). HR policies and practices in vocational education and training institutions: Understanding the implementation gap through the lens of discourses. *Human Resource Development International*, 15(5), 609-625.
- Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualizing HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639-656.
- Russell, Z.A., Steffensen, D.S., Ellen, B.K., Zhang, J., Bishoff, J.D. y Ferris, G.R. (2018). High performance work practice implementation and employee impressions of line manager leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 258-270.
- Ryan, A.M. y Kossek, E.E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295–310.
- Ryu, S. y Kim, S. (2013). First-line managers' HR involvement and HR effectiveness: The case of South Korea. *Human Resource Management*, 52(6), 947-966.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Editorial Episteme.
- Sageder, M., Mitter, C. y Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research. *Review of Managerial Science*, 12(1), 335-377.

- Saha, N., Gregar, A. y Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 323-334.
- Salancik, G.R. y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. y López-Cabrales, A. (2020). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 1-15.
- Salvador-Gómez, A., Bou-Llugar, J. y Beltrán-Martín, I. (2020). El efecto de las demandas y recursos laborales en el rendimiento de los mandos intermedios en la gestión de los recursos humanos. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, (453), 233-270.
- Sanders, K., Dorenbosch, L. y De Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength. *Personnel Review*, 37, 412-415.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torcka, N., Groeneveld, S. y Groeneveld, C. (2010). Hot to support innovative behavior? The role of IMX and satisfaction with the HR practices. *Technology and investment*, 1, 59-68.
- Sanders, K., Shipton, H. y Gomes, J. (2014). Guest editors' introduction: Is the HRM process important? Past, current, and future challenges. *Human Resource Management*, 53, 489-503.
- Sanders, K., Yang, H. (2016). The HRM process approach: The influence of employees' attribution to explain the HRM-performance relationship. *Human Resource Management*, 55(2), 201-217.
- Sanders, K., Jorgensen, F., Shipton, H., van Rossenberg, Y., Cunha, R., Li, X., ... Dysvik, A. (2018). Performance-based rewards and innovative behaviors. *Human Resource Management*, 57(6), 1455-1468.
- Sanders, K., Yang, H. y Li, X. (2019). Quality enhancement or cost reduction? The influence of high-performance work systems and power distance orientation on employee human resource attributions. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.
- Sandy, W. (1991). Avoid the Breakdowns between Planning and Implementation. *Journal of Business Strategy* 12, 30-33.
- Sarkodie, S.A. y Owusu, P.A. (2021). Global assessment of environment, health and economic impact of the novel coronavirus (COVID-19). *Environment, Development and Sustainability*, 23, 5005-5015.
- Sass, D.A. y Smith, P.L. (2006). The effects of parceling unidimensional scales on structural parameter estimates in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 13, 566-586.

- Satorra, A. y Bentler, P.M. (1994). Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis. In A. von Eye and C.C. Clogg (Eds.). *Latent variables analysis: Applications for developmental research* (399–419). Thousand Oaks, CA, US: Sage.
- Satorra, A. y Bentler, P.M. (1988). Scaling corrections for chi-square statistics in covariance structure analysis. *Proceedings of the American Statistical Association*, 308-313.
- Saundry, R., Fisher, V. y Kinsey, S. (2021). Disconnected human resource? Proximity and the (mis) management of workplace conflict. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 476-492.
- Schaufeli, W.B. y Taris, T.W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hamming (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (43–68). Springer.
- Schneider, B., Salvaggio, A.N., y Subirats, M. (2002). Climate strength: a new directions for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.
- Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S. y Kinicki, A.J. (2009). Organizational climate configurations: relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 618–634.
- Schyns, B. y von Collani, G. (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.
- Schwab, D.P. (1980). Construct validity in organization behavior. En B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 2, pp. 3–43). Greenwich, CT: JAI.
- Scott, D. (1980). The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives. *Journal of Management*, 6, 157-175.
- Shalley, C.E., Gilson, L.L. y Blum, T.C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management journal*, 52(3), 489-505.
- Shantz, A., Alfes, K. y Arevshatian, L. (2016). HRM in healthcare: The role of work engagement. *Personnel Review*, 45(2), 274-295.
- Sheehan, M., McCabe, T.J. y Garavan, T.N. (2020). Workplace bullying and employee outcomes: a moderated mediated model. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1379-1416.
- Shepherd, C.D. y Helms, M.M. (1995). Total Quality Management Measures: Reliability and Validity Issues. *Industrial Management*, 37(July/August), 16-22.
- Shrout, P.E. y Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445.

- Sikora, D.M. y Ferris, G.R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271–281.
- Sikora, D.M., Ferris, G.R., y Van Iddekinge, C.H. (2015). Line manager implementation perceptions as a mediator of relations between high-performance work practices and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1908–1918.
- Sims, H.P., Szilagyi, A.D. y McKemey, D.R. (1976). Antecedents of work-related expectancies. *Academy of Management Journal*, 19, 547-559.
- Sisson, K. y Storey, J. (2000). *The realities of human resource management: Managing the employment relationship*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Smale, A. (2008). Global HRM integration: a knowledge transfer perspective. *Personnel Review*, 37(2), 145-164.
- Snape, E. y Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47, 1219–1247.
- Snell, S.A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35, 292-327.
- Spehar, I., Frich, J.C. y Kjekshus, L.E. (2012). Clinicians' experiences of becoming a clinical manager: a qualitative study. *BMC health services research*, 12(1), 1-11.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3), 434–459.
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological, empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–65.
- Srivastava, J. y Lurie, N. (2001). A consumer perspective on price-matching refund policies: Effect on price perceptions and search behavior. *Journal of Consumer Research*, 28, 296–307.
- Stajkovic, A.D. y Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Stanton, P., Young, S., Bartram, T. y Leggat, S. (2010). Singing the same song: Translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 567–581.
- Stata Corp. (2017). *Stata Statistical Software: Release 15*. Stata Corp. LLC, College Station, TX.
- Steffensen, D.S., Ellen, B., Wang, G. y Ferris, G.R. (2019). Putting the “Management” Back in Human Resource Management: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 45(6), 2387-2418.
- Steers, R. (1976). The factors affecting job attitudes in a goal-setting environment. *Academy of Management Journal*, 19, 6-16.

- Sterling, J. (2003). Translating strategy into effective implementation: Dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership*, 31(3), 27-34.
- Stirpe, L., Trullen, J. y Bonache, J. (2013). Factors helping the HR function gain greater acceptance for its proposals and innovations: evidence from Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3794-3811.
- Stirpe, L., Bonache, J. y Trullen, J. (2015). The acceptance of newly introduced HR practices: Some evidence from Spain on the role of management behavior and organizational climate. *International Journal of Manpower*, 36(3), 334-353.
- Storey, J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell
- Straub, C., Vinkenburg, C., van Kleef, M. y Hofmans, J. (2018). Effective HR implementation: the impact of supervisor support for policy use on employee perceptions and attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3115-3135.
- Suárez-Álvarez, J., Pedrosa, I., Lozano, L.M., García-Cueto, E., Cuesta-Izquierdo, M. y Muñiz-Fernández, J. (2018). Using reversed items in Likert scales: A questionable practice. *Psicothema*, 30.
- Sumelius, J., Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K. y Smale, A. (2014). What determines employee perceptions of HRM process features? The case of performance appraisal in MNC subsidiaries. *Human Resource Management*, 53(4), 569-592.
- Sun, L.Y., Aryee, S. y Law, K.S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558-577.
- Swani, K., Brown, B.P. y Milne, G.R. (2014). Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications. *Industrial Marketing Management*, 43, 873-881.
- Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H. y Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Takeuchi, R., Chen, G. y Lepak, D.P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62, 1-29.
- Takeuchi, N. y Takeuchi, T. (2013). Committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes in the Japanese healthcare industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 2089-2106.
- Tang, G., Yu, B., Chen, Y. y Wei, L.Q. (2019). Unpacking the mechanism linking market orientation and corporate entrepreneurship: the mediating role of human resource management strength. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(3), 593-614.

- Thomas, K. y Veldhouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681.
- Torrington, D. y Weightman, J. (1987). Middle management work. *Journal of General management*, 13(2), 74-89.
- Torrington, D. y Hall, L. (1996). Chasing the rainbow: How seeking status through strategy misses the point for the personnel function. *Employee Relations*, 18, 81–97.
- Townsend, K. (2013). To what extent do line managers play a role in modern industrial relations? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(4), 421-436.
- Townsend, K., Lawrence, S. y Wilkinson, A. (2013). The role of hospitals' HRM in shaping clinical performance: a holistic approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3062-3085.
- Townsend, K. y Hutchinson, S. (2017). Line managers in industrial relations: Where are we now and where to next? *Journal of Industrial Relations*, 1-14.
- Townsend, K., Wilkinson, A., Kellner, A. (2015). Opening the black box in nursing work and management practice: the role of ward managers. *Journal of Nursing Management*, 23, 211-220.
- Tranfield, D., Denyer, D. y Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207–222.
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache J. y Valverde M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26 (4), 449–470.
- Trullen, J. y Valverde, M. (2017). HR professionals' use of influence in the effective implementation of HR practices. *European Journal of International Management*, 11(5), 537–556.
- Trullen, J., Bos-Nehles, A., y Valverde, M. (2020). From Intended to Actual and Beyond: A Cross-Disciplinary View of (Human Resource Management) Implementation. *International Journal of Management Reviews*, 1-27.
- Truss, C. (2002). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.
- Truss, C. y Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 663–686.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. y Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089–1121.
- Tubre, T.C. y Collins, J.M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.

- Tyskbo, D. (2020). Line management involvement in performance appraisal work: Toward a practice-based understanding. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 818-844.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champion: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ur Rahman, W. y Ahmad, M. (2015). AMO framework and psychological empowerment: conceptual model decoding the black box between harm and innovative work behavior. *Business Review*, 10, 86-101.
- Vale, L., Silcock, J. y Rawles, J. (1997). An economic evaluation of thrombolysis in a remote rural community. *BMJ*, 314(7080), 570.
- Valverde, M., Ryan, G. y Soler, C. (2006). Distributing HRM responsibilities: a classification of organizations. *Personnel Review*, 35(6), 618-636.
- Van Beurden, J., Van de Voorde, K. y Van Veldhoven, M. (2020). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-35.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. y Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Van de Voorde, S. y Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78.
- Van der Merwe, M.M. y Nienaber, H. (2015). Factors hindering strategy implementation as perceived by top, middle and frontline managers in a south African electronics organization. *Journal of Global Business & Technology*, 11(2).
- Van Iddekinge, C.H., Aguinis, H., Mackey, J.D. y DeOrtentiis, P.S. (2017). A meta-analysis of the interactive, additive, and relative effects of cognitive ability and motivation on performance. *Journal of Management*, 44, 249–279.
- Van Loon, A.J.M., Tijhuis, M., Picavet, H.S.J., Surtees, P.G. y Ormel, J. (2003). Survey non-response in the Netherlands: effects on prevalence estimates and associations. *Annals of epidemiology*, 13(2), 105-110.
- van Mierlo, J., Boundarouk, T. y Sanders, K. (2018). The dynamic nature of HRM implementation: a structuration perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3026-3045.
- Van Waeyenberg, T. y Decramer, A. (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), 3093-3114.
- van Woerkom, M. y Meyers, M.C. (2015). My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, 54(1), 81-203.

- Vandenabeele, W. (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.
- Vandenberg, R.J., Richardson, H.A. y Eastman, L.J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300-339.
- Venkatraman, N. y Precott, J.E. (1990). Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11, 1-23.
- Verburg, R.M. (1998). *Human Resource Management: optimale HRM-praktijken en configuraties*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Vermeeren, B. (2014). Variability in HRM implementation among line managers and its effect on performance: A 2-1-2 mediational multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3039-3059.
- Vicente-Sáez, R. y Martínez-Fuentes, C. (2018). Open Science now: A systematic literature review for an integrated definition. *Journal of business research*, 88, 428-436.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Wach, B. A., Wehner, M. C., Weißenberger, B. E. y Kabst, R. (2021). United we stand: HR and line managers' shared views on HR strategic integration. *European Management Journal*, 39(4), 410-422.
- Wall, T. D. y Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58, 429-462.
- Walter, J., Kellermanns, F.W., Floyd, S.W., Veiga, J.F. y Matherne, C. (2013). Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. *Strategic Organization*, 11, 304-328.
- Wang, Z. y Xu, H. (2017). How and when service-oriented high-performance work systems foster employee service performance: A test of mediating and moderating processes. *Employee Relations*, 39(4), 523-540.
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A. y Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173.
- Warr, P.B., Cook, J.D. y Wall, T.D. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H. y von Wangenheim, F. (2020). Transformational leadership, high-performance work system consensus, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 46(8), 1469-1497.
- West, S.G., Finch, J.F. y Curran, P.J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies.

- West, S.G., Taylor, A.B. y Wu. W. (2012). Model fit and model selection in structural equation modeling. In R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of structural equation modelling*. New York: The Guilford Press.
- White, M. y Bryson, A. (2013). Positive employee attitudes: How much human resource management do you need? *Human Relations*, 66, 385–406.
- Whitney, J.C. y Smith, R.A. (1983). Effects of group cohesiveness on attitude polarization and the acquisition of knowledge in a strategic planning context. *Journal of Marketing Research*, 20, 167-176.
- Whittaker, S. y Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25(3), 245–261.
- Williams, P. (2019). Support for supervisors: HR enabling flexible work. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 914-930.
- Woehr, D.J., Loignon, A.C., Schmidt, P.B., Loughry, M.L. y Ohland, M.W. (2015). Justifying aggregation with consensus-based constructs: A review and examination of cutoff values for common aggregation indices. *Organizational Research Methods*, 18(4), 704-737.
- Wong, N., Rindfleisch, A. y Burroughs, J.E. (2003). Do reverse-worded items confound measures in cross-cultural consumer research? The case of the material values scale. *Journal of consumer research*, 30(1), 72-91.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M. y de Menezes, L.M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65, 419-445.
- Woodrow, C. y Guest, D. (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.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Wright, P.M. y Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, 756-772.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., McCormick, B. y Sherman, W.S. (1998). Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 17-29.
- Wright, P.M. y Gardner, T M. (2000). *Theoretical and empirical challenges in studying: the HR practice-firm performance relationship*. CAHRS Working Paper Series.

- Wright, P.M., McMahan, G.C., Snell, S.A. y Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 40(2), 111-123.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Park, H.J., Gerhart, B. y Delery, J.E. (2001). Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research. *Personnel psychology*, 54(4), 875-901.
- Wright, P.M y Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management *Research Journal of Management*, 28, 247-276.
- Wright, P.M y Gardner, T. (2003). The HR-firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. In P. Sparrow & A. Howard (Eds.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (311-328). Chichester, England: Wiley.
- Wright, P.M. y Nishii, L.H. (2006). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis* (CAHRS Working Paper 06-05). Ithaca, NY: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- Wright, P.M. y Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis. In J. Paauwe., D. Guest., & P. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 97-110). Chichester, England: Wiley.
- Wright, P.M. y Ulrich, M.D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45-65.
- Wu, P.C. y Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of management*, 35(5), 1228-1247.
- Wu, L., Wei, L.Q., Zhang, Y. y Han, T. (2011). Employee experienced HPWPs and job performance: Roles of person-job fit and intrinsic motivation. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 344-363.
- Xiao, Y. y Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112.
- Xiao, Z. y Tsui, A.S. (2007). When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese high-tech firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 1-31-
- Yan, J., Luo, J., Jia, J. y Zhong, J. (2019). High-commitment organization and employees' job performance: The roles of the strength of the HRM system and taking charge. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1305-1318.

- Ybema, J.F., van Vuuren, T. y van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886-907.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. y Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-66.
- Yousaf, A., Sanders, K., Torika, N. y Ardts, J. (2011). Having two bosses: considering the relationships between LMX, satisfaction with HR practices, and organizational commitment. *The international Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3209-3126.
- Zacharatos, A., Barling, J. y Iverson, R.D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77-93.
- Zhang, J., Akhtar, M.N., Zhang, Y. y Rofcanin, Y. (2019). High-commitment work systems and employee voice: A multilevel and serial mediation approach inside the black box. *Employee Relations: The International Journal*, 41(4), 811-827.
- Zhu, C.J., Cooper, B., De Cieri, H., Bruce Thomson, S. y Zhao, S. (2008). Devolvement of HR practices in transitional economies: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 840-855.
- Zhu, C.J., Cooper, B.K., Fan, D. y De Cieri, H. (2013). HR practices from the perspective of managers and employees in multinational enterprises in China: Alignment issues and implications. *Journal of World Business*, 48, 241-250.