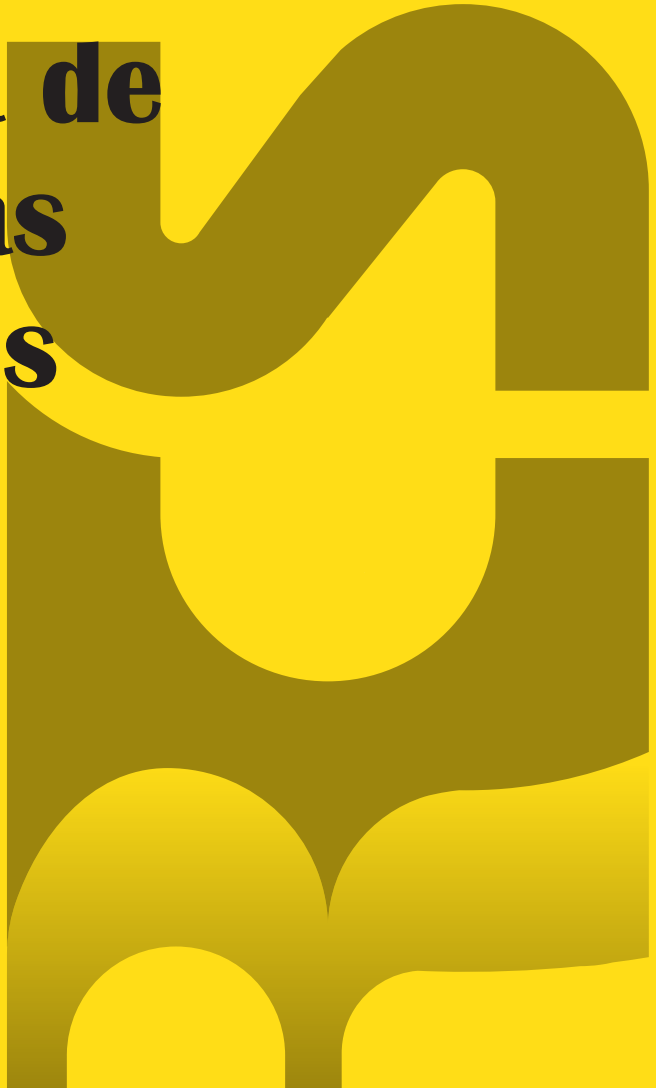


# Revista de Ciencias Sociales



# Flexibilidad funcional en la dirección estratégica de los recursos humanos\*

Fernández Pérez de la Lastra, Susana\*\*  
Martín Alcázar, Fernando\*\*\*  
Sánchez Gardey, Gonzalo\*\*\*\*

## Resumen

En los últimos años la literatura estratégica ha puesto especial énfasis en la flexibilidad de las estructuras y de los mecanismos de gestión, como una condición necesaria para competir en los entornos empresariales actuales. En el ámbito de la dirección estratégica de los recursos humanos, se observa una falta de consenso en la concreción del concepto de flexibilidad funcional teniendo implicaciones negativas para la investigación; además, existen escasos trabajos desarrollados en torno a este tópico. El artículo tiene como objetivo ofrecer una conceptualización general integradora de la flexibilidad estratégica de los recursos humanos, enfatizando en su dimensión funcional. Para desarrollar el análisis teórico propuesto, se siguió un diseño de investigación no experimental – documental, mediante la búsqueda sistemática de la literatura académica relevante, considerando tipos de publicaciones, bases de datos y palabras clave, con el objetivo de identificar y clasificar las contribuciones más importantes. Este análisis de la literatura tiene como resultado una definición de dicho constructo que recoge las distintas perspectivas así como la identificación de sus dimensiones. Igualmente se establece un modelo de medida fruto de la integración de varias escalas de medición validadas en la literatura organizativa.

**Palabras clave:** Organización; recursos humanos; flexibilidad funcional; dirección estratégica; modelo de medida.

- \* Este artículo se desarrolló en el marco del Proyecto de Investigación de Excelencia PO7-SEJ-02776, financiado por la Junta de Andalucía (Plan Andaluz de I+D+I 2007-2013) y del Proyecto de investigación ECO2011-26982: “Factores explicativos del proceso de definición de la estrategia de recursos humanos: Un análisis empírico”, financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (Subprograma de Proyectos de Investigación Fundamental no orientada 2011).
- \*\* Master en Dirección de Recursos Humanos por la Universidad de Cádiz (España). Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Profesora e investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento Organización de Empresas. Universidad de Cádiz (España). Miembro del grupo de investigación SEJ-449. E-mail: susana.fernandez@uca.es
- \*\*\* Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Cádiz (Cádiz). Master en Dirección de Empresas por el Instituto de Empresa de Madrid (España). Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Catedrático de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento Organización de Empresas. Universidad de Cádiz (España). Responsable del Grupo de Investigación SEJ-449. E-mail: fernando.martin@uca.es
- \*\*\*\* Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Cádiz (España). Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Profesor titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento Organización de Empresas. Universidad de Cádiz (España). Miembro del grupo de investigación SEJ-449. E-mail: gonzalo.sanchez@uca.es

Recibido: 2014-05-12 • Aceptado: 2015-06-02

## *Functional Flexibility in the Field of Strategic Management of Human Resources*

### **Abstract**

In recent years, the strategic literature has placed special emphasis on the flexibility of the structures and management mechanisms, as a necessary condition to compete in today's business environments. In fact, the strategic human resource management discipline shows a lack of consensus in terms of the definition of flexibility in this area, showing the need for more studies to go a step further on this topic. In this sense, this paper provides an integrative concept of flexibility, highlighting its functional dimension. To develop the proposed theoretical analysis, design experimental investigation was followed - documentary, through systematic search of the relevant academic literature, considering types of publications, databases and keywords, in order to identify and classify the contributions more important. Drawing on this review, a multidimensional construct of flexibility is proposed, integrating different theoretical perspectives and dimensions. Additionally, we built an alternative measurement model, considering diverse validated scales found in the literature.

**Key words:** Organization; resource human; functional flexibility; strategic management; measurement model.

### **Introducción**

En los entornos competitivos actuales, caracterizados por una creciente competencia global, aceleración del cambio tecnológico, incremento de las expectativas de los clientes y la crisis económica y financiera, la flexibilidad de las organizaciones cobra especial relevancia (Martínez-Sánchez *et al.*, 2009). En este mismo sentido, Teece *et al.* (1997) indican que en entornos dinámicos con cambios rápidos, inesperados y drásticos, la capacidad de adaptación de la empresa llega a ser una fuente fundamental de ventaja competitiva.

En el ámbito de la dirección estratégica de los recursos humanos, es la Teoría Basada en los Recursos (Barney, 1991; Barney *et al.*, 2001) la que explica como la introducción de sistemas flexibles de recursos humanos puede llevar a la organización a generar nuevos recursos valiosos, únicos e inimitables. Igualmente, este enfoque argumenta que la posibilidad de una organización para obtener y mantener una ventaja competitiva sostenible depende en gran medida del grado de exclusividad de los conocimientos que

generan las competencias y habilidades de los recursos humanos (García-Álvarez, 2013). Por todo ello, la manera en la que este capital humano se genere y active tendrá un papel estratégico dentro de la organización.

Valle *et al.* (2001) concretan los cambios contextuales más relevantes en el ámbito de la dirección de los recursos humanos, por los cuales se justifica la necesidad del incremento de la flexibilidad en esta función. Dichos cambios, provocados por la confluencia de una serie de factores sociodemográficos, político-legales, económicos, tecnológicos y organizativos, dibujan un nuevo contexto en la dirección de recursos humanos, que ha llevado a las empresas a adoptar una serie de cambios para poder adaptarse. Parece, por tanto, que las empresas tienen que mantener cierto grado de flexibilidad en la forma en que dirigen a las personas que la integran. Desde la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991) se ha justificado tanto su carácter estratégico (Beltrán-Martín *et al.*, 2009) como su efecto sobre los resultados financieros de la empresa (Bhattacharya *et al.*, 2005). A pesar de ello, sigue existiendo falta

de consenso en torno al concepto (Blyton y Morris, 1992; Beltrán-Martín *et al.*, 2009). Los distintos trabajos planteados en este sentido la definen, y miden, de maneras muy diversas normalmente centrándose en alguna de sus dimensiones (Kalleberg, 2001; Bhattacharya *et al.*, 2005; Roca-Puig *et al.*, 2008). Esto hace que la definición de un modelo integrador y la comparación de resultados resulte especialmente compleja.

Teniendo en cuenta la literatura organizativa en general y específicamente la relacionada con la dirección estratégica de los recursos humanos, este artículo se estructura en tres partes. Primero plantea una revisión teórica del concepto de flexibilidad desde su ámbito más amplio para: (1) delimitar el concepto de flexibilidad en el ámbito de la dirección estratégica de los recursos humanos en general y específicamente el de flexibilidad funcional, y (2) identificar y definir sus dimensiones y categorías. En segundo lugar, el artículo establece medidas de dicho constructo formada por escalas validadas en la literatura. Por último, se ofrecen unas conclusiones generales.

## 1. Metodología

Con el objetivo de llevar a cabo una revisión de las definiciones del constructo de flexibilidad funcional en el ámbito de la dirección estratégica de los recursos humanos se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura. Esta metodología fue desarrollada inicialmente en la ciencia médica para producir un análisis replicable, científico y transparente de las pruebas en la literatura y ha sido recientemente reconocida en las ciencias de la gestión (Tranfield *et al.*, 2003).

En este sentido, se ha abarcado no sólo las obras seminales, sino también las publicaciones actuales. Al desarrollar esta revisión de la literatura, la búsqueda se ha centrado en las siguientes bases de datos: ABI/Inform completa, Business Source Complete y Scopus. Para discriminar las publicaciones pertinentes, se combinaron las siguientes

palabras clave: dirección estratégica de los recursos humanos (SHRM en inglés), flexibilidad funcional, sistemas de gestión de recursos humanos. Sólo fueron revisados y considerados para las discusiones artículos empíricos y teóricos de expertos, evitando otras fuentes como tesis o artículos de prensa. Una vez que se revisaron los estudios más relevantes, se definió de forma integral el constructo flexibilidad funcional en el ámbito de la dirección estratégica de los recursos humanos, así como sus dimensiones y medida.

## 2. La flexibilidad en el ámbito de la dirección estratégica de los recursos humanos

La literatura ha destacado la necesidad de que el sistema de dirección de recursos humanos sea capaz de promover la flexibilidad de la organización, con el objetivo de favorecer su ajuste con el entorno (Wright y Snell, 1998). Algunas investigaciones han argumentado que aquellas empresas que han utilizado la flexibilidad de recursos humanos como una capacidad estratégica fuente de ventaja competitiva, obtienen rentas superiores basadas en una mayor productividad laboral, o un desarrollo más eficiente de sus activos intelectuales. Todos estos aspectos suponen una mejora sustancial en la rentabilidad global del negocio (Becker, 1996; Becker y Huselid, 1998).

A pesar de la unanimidad en aceptar la importancia de la flexibilidad, no existe consenso en la literatura en torno al concepto. Así, mientras que Roca-Puig *et al.* (2008) se refieren al término *flexibilidad laboral* como la capacidad de adaptación que la empresa tiene en el ámbito de sus recursos humanos, Bhattacharya *et al.* (2005) se refieren a la *flexibilidad de los recursos humanos* como un indicador de la capacidad de la organización para reaccionar y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. En este mismo ámbito, Peiró *et al.* (2002) vinculan la *flexibilidad de recursos humanos* con la posibilidad de la empresa de modificar la cantidad y calidad

del personal de su estructura organizativa. Por último, Wright y Snell (1998) se refieren a la *flexibilidad de la dirección estratégica de los recursos humanos* como la capacidad de respuesta de la organización frente a las exigencias del entorno. Ésta puede darse como consecuencia de la adaptación de las políticas de gestión de sus recursos humanos a los requerimientos del momento o como consecuencia de la activación de nuevas habilidades, competencias y/o conductas de su personal.

Para ofrecer una definición integradora será necesario analizar de manera conjunta las prácticas de recursos humanos, las competencias de los trabajadores y sus niveles de compromiso, ya que estos son los elementos sobre los que se construye la flexibilidad de los recursos humanos (Roca-Puig *et al.*, 2008). Por tanto, se hace necesario proponer una definición del constructo que sea capaz de integrar los anteriores conceptos, al que se denominará *flexibilidad organizativa en la dirección estratégica de los recursos humanos*.

## **2.1. Categorías de la flexibilidad organizativa en la dirección estratégica de los recursos humanos**

Algunas propuestas, tales como el modelo de empresa flexible de Atkinson (1984) y el de Roca-Puig *et al.* (2008) indican que las distintas categorías de flexibilidad organizativa en la dirección de los recursos humanos se pueden resumir en dos dimensiones. Éstas se han denominado de diversas maneras: flexibilidad funcional y numérica (Atkinson, 1984; Smith, 1997); flexibilidad interna y externa (Cappelli y Neumark, 2001); o flexibilidad centrada en el trabajo y centrada en las relaciones laborales (Tsui *et al.*, 1995).

A pesar de la ausencia de consenso todas las propuestas sobre el concepto tienen un mismo punto de partida, al considerar dos tipos distintos de flexibilidad: interna o funcional y externa o numérica. La primera de ellas gira en torno a la utilización del capital humano y puede definirse, a partir de diversas aportaciones de la literatura, como la capacidad de la

organización para ampliar las habilidades, capacidades y competencias de los empleados, así como sus comportamientos, para que puedan desempeñar una mayor variedad de puestos de trabajo o tareas y así poder hacer frente a cambios y nuevos requerimientos en el entorno competitivo de la empresa. La segunda, flexibilidad externa o numérica, resalta la disposición cuantitativa de efectivos, así como aquellas actuaciones de gestión de recursos humanos que inciden directamente en ellos, como son las políticas de contratación y de desvinculación. Éste tipo de flexibilidad puede conceptuarse como la capacidad de la empresa para alterar el número de trabajadores y/o el de horas de trabajo y su distribución temporal, para poder adaptarse rápidamente a cambios en el volumen de trabajo, así como variar los costes salariales según las necesidades.

Mientras la flexibilidad numérica o externa se orienta básicamente a conseguir reducciones de costes laborales, la funcional persigue incrementar la productividad de la organización a largo plazo (Van der Meer y Ringdal, 2009). Es la segunda la que se vincula con el capital humano por lo que encuentra una mayor relación con la dimensión estratégica de la dirección de los recursos humanos. Por ello nos centramos, a continuación, en sus dimensiones.

## **2.2. Dimensiones de la flexibilidad funcional en la dirección estratégica de los recursos humanos.**

Aunque no existe un consenso generalizado sobre las dimensiones que integran la flexibilidad funcional (Beltrán-Martín *et al.*, 2009) existen tres aspectos en los que la literatura coincide y se manifiesta: las prácticas de gestión de recursos humanos, las habilidades y los comportamientos de los empleados (Wright y Snell, 1998; Bhattacharya *et al.*, 2005). El primero de ellos se refiere a las diferentes maneras en que la organización puede utilizar su capital humano reasignándolo, cuando sea necesario, en el tiempo disponible.

El segundo y tercero representan la manera en que los individuos adaptan sus habilidades y comportamientos frente a los requerimientos que en cada momento le demande una situación o contexto determinado (Wright y Snell, 1998; Bhattacharya *et al.*, 2005). Desde el punto de vista de esta investigación, los dos últimos pueden agruparse bajo el paraguas de flexibilidad de capital humano, en línea con el concepto propuesto por Becker (1996, 2002).

### **2.2.1. Flexibilidad de las prácticas de recursos humanos**

Las políticas de gestión de recursos humanos permiten a las organizaciones orientar las conductas de sus empleados e incrementar sus habilidades, combinando estos recursos de manera que puedan generar ventajas competitivas para la empresa (Kamoche, 2001). La literatura ha destacado la necesidad que éstas se definan de forma que constituyan un sistema y no un conjunto inconexo de políticas aisladas (Wright *et al.*, 1999).

Según Kalleberg (2001) la flexibilidad de las prácticas de recursos humanos permite a las empresas adaptarse a cambios como el aumento de competencia, la diversidad de mercados labores o las innovaciones tecnológicas. Esto supone que las prácticas sean flexibles en sí mismas, adaptables a diferentes tipos de trabajadores y diferentes situaciones.

Especialmente relevante resulta la aportación de Ketkar y Sett (2009), quienes indican la existencia de ciertas prácticas de recursos humanos que son inductoras de flexibilidad.

Esta visión es consistente con la de otros autores que también advierten que es necesario implantar en las empresas prácticas de recursos humanos que favorezcan a la flexibilidad (Bhattacharya *et al.*, 2005). Por ejemplo, los sistemas de selección innovadores deben identificar empleados capaces de adaptarse a nuevas situaciones, los programas de formación deben dotar de otras aptitudes y comportamientos a los trabajadores, la

rotación de puestos y asignaciones temporales han de ampliar habilidades y conductas de los empleados, y los sistemas de evaluación y recompensa deben motivar a los empleados de alta capacitación para: la toma de decisiones y la potenciación de comportamientos efectivos en respuesta a los cambios en el entorno (Bhattacharya *et al.*, 2005). Además, la evidencia empírica en estos trabajos confirma que estas prácticas son más eficientes si se complementan con sistemas de trabajo participativos.

### **2.2.2. Flexibilidad del capital humano**

El trabajo de Wright y McMahan (2011) plantea una revisión del concepto de capital humano desde sus orígenes. Para establecer el mismo, utilizan la definición de Becker (2002: 3), quien lo definió como “el conocimiento, información, ideas, habilidades y salud de los individuos”. Como manifiesta el propio Becker (1996), también en este concepto se incluirían los comportamientos, conductas, trabajo acumulado, adicciones nocivas y otros hábitos de los empleados. Así pues, Wright y McMahan (2011) determinan que el capital humano, a nivel individual, se compone de las características que posee el individuo. Pudiendo dar resultados positivos a nivel individual y también puede crear valor a nivel de unidad si se articula de forma eficiente su proceso de acumulación.

Las políticas y prácticas de recursos humanos determinan la forma en que el capital humano se puede combinar para crear capacidades que sean base de generación de ventajas competitivas (Kamoche, 2001). Igualmente deben asegurar, retener y generar el capital humano de la organización. Por tanto, influyen directamente en las capacidades y habilidades de las personas (Becker y Huselid, 1998; Jin *et al.*, 2010). Asimismo, en buena parte de los trabajos publicados en los últimos años se asume que las prácticas de recursos humanos ya no se centran en las competencias necesarias para un puesto de trabajo específico sino en alinear las competencias básicas de los trabajadores con la estrategia de la empresa,

considerando la necesaria capacidad de adaptación (Jin *et al.*, 2010).

Las organizaciones, para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles, dependen del grado de exclusividad de las competencias y habilidades de sus trabajadores (Barney, 1991). La flexibilidad es un factor que potencia dicha exclusividad, por su aplicabilidad a una variedad de usos o la facilidad con la que pueden ser modificados (Sánchez, 1995). Beltrán-Martín *et al.* (2009), consideran que la flexibilidad de capital humano puede explicarse por tres subdimensiones: (1) intrínseca, (2) de modificación y (3) relacional.

La primera, es la capacidad de la organización para utilizar el capital que aportan sus empleados en tareas o puestos de trabajo diversos. Implica, por tanto, que los trabajadores sean versátiles en cuanto a sus competencias, habilidades y funciones, teniendo la empresa la posibilidad de emplearlos en distintos puestos de trabajo según las circunstancias (Van den Berg y Van der Velde, 2005). Según Bhattacharya *et al.* (2005), las empresas pueden generar este tipo particular de flexibilidad de dos formas: (a) con trabajadores versátiles, (b) con diversos trabajadores especializados. En el primer caso se incorporan individuos con un conjunto amplio de competencias aplicables a diferentes condiciones y, en el segundo caso, se mantiene una gran variedad de trabajadores especializados que permitan a la empresa configurar perfiles profesionales según las necesidades. Las prácticas de recursos humanos que ayudan a las empresas a conseguirla son: la rotación en el trabajo, los equipos multifuncionales y los sistemas de trabajo basados en proyectos (Bhattacharya *et al.*, 2005). Así pues, las empresas combinan y reorganizan sus recursos humanos obteniendo una variedad de aplicaciones, consiguiendo así la flexibilidad del capital humano para adaptarse a los cambios.

La segunda, de modificación, se relaciona con la capacidad de la empresa para transformar, a un coste eficiente, las habilidades y comportamientos de sus trabajadores. Éste

tipo de flexibilidad implica que los individuos tengan la capacidad a nivel individual de adaptar sus habilidades y conocimientos a nuevas situaciones y requisitos (Bhattacharya *et al.*, 2005). Por ejemplo, los sistemas de gestión del rendimiento están orientados no sólo a recompensar el rendimiento actual sino, también, a fomentar en los individuos la adquisición de nuevas habilidades o el aprendizaje, el desarrollo de las competencias necesarias o motivarlos a desarrollar nuevos comportamientos (Ketkar y Sett, 2009). Igualmente, estos autores también identifican un conjunto de prácticas que permiten a la organización ampliar, modificar y/o transformar su capital humano. Entre ellas, destacan las de reclutamiento y selección, los programas de formación orientados al desarrollo, la evaluación del desempeño y de incentivos/recompensas, el desarrollo de carreras, la rotación en el empleo y las prácticas de empoderamiento y participación.

Para Lepine *et al.* (2000) y Pulakos *et al.* (2000) la flexibilidad en el comportamiento de los empleados es aquella capacidad que tienen las personas para tener una conducta determinada y adecuada en diferentes situaciones. Igualmente, Lepine *et al.* (2000) indican que las empresas pueden mejorar su flexibilidad de comportamientos a través del reclutamiento de personas que presentan mayores niveles de adaptabilidad. Así pues, es necesario determinar cuáles son los comportamientos esenciales para desarrollar los trabajos y qué competencias requieren para seleccionar a las personas idóneas (Jin *et al.*, 2010).

La flexibilidad relacional, por último, representa la capacidad de recombinación de los recursos humanos. Consiste en la coordinación de los empleados de forma que las interacciones resultantes generen nuevas formas de capital humano grupal, alterando los vínculos entre los recursos (Beltrán-Martín *et al.*, 2009). Asimismo señalan los autores, estas nuevas combinaciones no tienen por qué cambiar la naturaleza de los recursos.

### 3. Modelo de medida de la flexibilidad funcional

La revisión de la literatura realizada ha permitido conceptualizar la flexibilidad funcional como un constructo definido por dos elementos: flexibilidad del sistema de recursos humanos y de capital humano. Por tanto, es necesario ahora proponer un instrumento que permita medir la flexibilidad funcional, considerando todas las dimensiones planteadas en el ámbito de la dirección estratégica de los recursos humanos (Beltrán-Martín *et al.*, 2009). La literatura recomienda que para la construcción de escalas de medida, se tengan en cuenta una serie de recomendaciones (Johnson y Harris, 2002): (i) utilizar medidas contrastadas y publicadas, respetando la redacción de los ítems y las escalas; (ii) evitar preguntas abiertas; (iii) reducir, en la medida de lo posible, el uso de variables dicotómicas; y, (iv) utilizar escalas de Likert de, al menos, cinco puntos en el caso de variables categóricas ordinales.

Por tanto, y considerando la discusión teórica anteriormente desarrollada y las condiciones establecidas por la literatura, se realiza un modelo que permita medir el constructo “flexibilidad funcional” agregando todas las dimensiones resaltadas en los estudios previos (Bhattacharya *et al.*, 2005; Beltrán-Martín, 2009; Ketkar y Sett, 2009) que ya están validados en la literatura. Así, Bhattacharya *et al.* (2005) definen una escala integrada por tres dimensiones para medir la flexibilidad de habilidades, comportamientos y prácticas de recursos humanos. Ketkar y Set (2009), introducen algunas modificaciones a la medida de la flexibilidad de habilidades y de comportamiento. Por último, Beltrán-Martín *et al.* (2009) a partir de los trabajos de Pulakos *et al.* (2000), Verdú (2002) y Bhattacharya *et al.* (2005), proponen una escala de medida validada que incluye todas las dimensiones de la flexibilidad laboral.

A partir de estos trabajos se establece un modelo de medida en el que la flexibilidad funcional se define como un constructo de cuarto orden que incluye las dimensiones anteriormente

definidas: políticas de recursos humanos, intrínseca, habilidades, comportamiento y relacional. La escala de medida de la flexibilidad funcional (o interna) estaría compuesta por los 21 ítems recogidos en el Cuadro I.

### 4. Conclusiones

La flexibilidad organizativa es un aspecto clave para el éxito de las empresas actuales enfrentadas a un entorno globalizado (García y Pulgar, 2010) con continuos cambios que les exigen una adaptación permanente (Kalleberg, 2001). No obstante, en la literatura no se ha alcanzado un consenso sobre su significado; tal y como hemos recogido en las secciones anteriores, es necesario identificar las diferentes maneras en las que las empresas pueden acomodarse a estas nuevas situaciones y, en consecuencia, acoplar sus funciones organizativas para darles la respuesta adecuada.

En este artículo se ha clarificado la conceptualización del término flexibilidad funcional en el ámbito de la dirección estratégica de los recursos humanos estableciendo una definición propia que integra los conceptos y perspectivas de investigaciones anteriores, así como una descripción de las dimensiones que lo definen. Desde esta aportación general, el trabajo contribuye a las discusiones previas sobre esta materia de la siguiente manera: (a) revisando y clarificando la terminología que se utilizaba indistintamente para referirse a la flexibilidad organizativa en el ámbito de los recursos humanos, (b) estableciendo definiciones de flexibilidad funcional (o interna) y flexibilidad numérica (o externa), mediante la integración de diferentes conceptos propuestos por varios autores, (c) determinando las dimensiones y categorías de la flexibilidad funcional y (d) constituyendo un modelo de medida para el constructo de flexibilidad funcional descrito con escalas de medida validadas en la literatura organizativa.



**Cuadro I**  
**Descripción de las medidas de la flexibilidad funcional**

VARIABLE	ITEM	REFERENCIA
<b>Flexibilidad de las prácticas de los recursos humanos</b>		
V1	La flexibilidad de nuestras prácticas de recursos humanos nos ayuda a adaptarnos a las cambiantes demandas del entorno.	Bhattacharya <i>et al.</i> (2005); Ketkar y Sett (2009)
V2	Nuestra empresa modifica su sistema de recursos humanos para mantener el ritmo con los cambios en el entorno competitivo.	
V3	Nuestros parámetros de las prácticas de recursos humanos están diseñados para que se ajusten rápidamente a cambios en las condiciones de negocio.	
V4	Hacemos cambios frecuentes en nuestras prácticas de recursos humanos para alinear el sistema de recursos humanos con las cambiantes exigencias del trabajo.	
V5	Los cambios en las prácticas de recursos humanos nos permiten seguir siendo competitivos en el mercado.	
V6	Nuestras prácticas de recursos humanos se ajustan a los cambiantes escenarios de negocio.	
V7	Nuestras prácticas de recursos humanos, en su conjunto, son flexibles.	
<b>Flexibilidad intrínseca</b>		
V8	Si ha surgido la necesidad, los empleados han podido transferirse en un periodo corto de tiempo, a otros puestos de trabajo con responsabilidades similares a sus actuales puestos de trabajo.	Bhattacharya <i>et al.</i> (2005); Beltrán-Martín <i>et al.</i> (2009)
V9	Si ha surgido la necesidad, los empleados han podido transferirse, en un periodo corto de tiempo, a puestos de trabajo más cualificados.	
V10	Los empleados pueden asumir fácilmente responsabilidades y tareas correspondientes a otros puestos de trabajo.	
<b>Flexibilidad habilidades</b>		
V11	Los empleados intentan actualizar constantemente sus habilidades y capacidades.	Beltrán-Martín <i>et al.</i> (2009); Ketkar y Sett (2009)
V12	Los empleados aprenden, en un periodo corto de tiempo, nuevos procedimientos y procesos introducidos en sus puestos de trabajo.	Bhattacharya <i>et al.</i> (2005); Beltrán-Martín <i>et al.</i> (2009)
V13	Los empleados prevén las necesidades futuras de competencias que puedan ser necesarios para realizar su trabajo.	Beltrán-Martín <i>et al.</i> (2009)
V14	Cuando los empleados no son capaces de realizar una tarea específica, aprenden rápidamente la manera de hacerlo.	
V15	Nuestros empleados tienen la suficiente diversidad de habilidades para hacer frente a las cambiantes demandas del mercado.	Ketkar y Sett (2009)

Cont... Cuadro I

VARIABLE	ITEM	REFERENCIA
<b>Flexibilidad comportamiento</b>		
V16	Cuando los empleados detectan problemas para realizar su trabajo, voluntariamente tratan de identificar las causas de estos problemas.	Beltrán-Martín <i>et al.</i> (2009)
V17	La flexibilidad de los hábitos de trabajo de nuestros empleados nos ayuda a cambiar de acuerdo a las demandas del mercado.	Bhattacharya <i>et al.</i> (2005)
V18	Los trabajadores de nuestra empresa pueden cambiar sus hábitos de trabajo en respuesta a cambios en el entorno competitivo, en un periodo corto de tiempo.	
V19	Los trabajadores de nuestra empresa cambian su comportamiento en respuesta a las necesidades del cliente.	
<b>Flexibilidad relacional</b>		
V20	Los empleados comparten información y aprender de unos a los otros.	Beltrán-Martín <i>et al.</i> (2009)
V21	Los empleados intercambian ideas con personas de diferentes áreas de la organización.	

Fuente: Elaboración propia (2013)

**Bibliografía citada**

- Atkinson, John. (1984). "Manpower Strategies for Flexible Organizations". **Personnel Management**. Vol. 16, N° 8. United Kingdom. Pp. 28–31.
- Barney, Jay. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". **Journal of Management**. Vol. 17, N° 1. United States. Pp. 99–120.
- Barney, Jay; Wright, Mike y Ketchen, David J. (2001). "The resource-based view of the firm: ten years after 1991". **Journal of Management**. Vol. 27, N° 6. United States. Pp. 625–641.
- Becker, Gary S. (1996). **The Economic Way of Looking at Behavior: The Nobel Lecture**. Palo Alto, CA: Hoover Institution. Stanford University. *Essays in Public Policy* (N° 69).
- Becker, Gary S. (2002). "The age of human capital". Education in the Twenty-First Century. Disponible en: [http://media.hoover.org/sites/default/files/documents/0817928928\\_3.pdf](http://media.hoover.org/sites/default/files/documents/0817928928_3.pdf). Consultado el 15/07/2013.
- Becker, Brian E. y Huselid, Mark A. (1998). High-performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. En: G. R. Ferris (Ed.). **Research in personnel and human resource management**. Greenwich, CT. JAI Press. Vol. 16. Pp. 53–101.
- Beltrán-Martín, Inmaculada, Roca-Puig, Vicente; Escrig-Tena, Ana Belén y Bou-Llusar, Juan Carlos. (2009). "Internal labour flexibility from a resource-based view approach: definition and proposal of a measurement scale". **The International Journal of Human Resource Management**. Vol. 20, N° 7. United Kingdom. Pp. 1576-1598.

- Bhattacharya, Mousumi; Gibson, Donald E. y Doty, D. Harold. (2005). "The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and HR practices on firm performance". **Journal of Management**. Vol. 31, Nº4. United States. Pp. 622-640.
- Blyton, Paul y Morris, Jonathan. (1992). HRM and the limits of flexibility. En: P. Blyton y P. Turnbull (Eds). **Reassessing Human Resource Management**. Londres. Sage Publications. Pp.116-130.
- Cappelli, Peter y Neumark, David. (2001). "Do 'high-performance' work practices improve establishment-level outcomes?". **Industrial and Labor Relations Review**. Vol. 54, Nº4. United States. Pp. 737-775.
- García-Álvarez, María Teresa. (2013). "El rol de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión del conocimiento: un desafío estratégico en el nuevo contexto empresarial". **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. XIX, Nº 2. Maracaibo, Venezuela. Pp. 322-333.
- García, Jambel y Pulgar, Nora. (2010). "Globalización: aspectos económicos, políticos y sociales". **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. XVI, Nº 4. Maracaibo, Venezuela. Pp. 721-726.
- Jin, Yan; Hopkins, Margaret M. y Wittmer, Jenell S. (2010). "Linking Human Capital to Competitive Advantages: Flexibility in a Manufacturing Firm's Supply Chain". **Human Resource Management**. Vol. 49, Nº 5. United States. Pp. 939-963.
- Johnson, Phyl y Harris, Don (2002). Qualitative and Quantitative Issues in Research Design. En: D. Partington (Ed.). **Essential Skills for Management Research**. Londres. Sage Publications. Pp. 99-116.
- Kalleberg, Arne L. (2001). "Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century". **British Journal of Industrial Relations**. Vol. 39, Nº 4. United Kingdom. Pp. 479-504.
- Kamoche, Ken N. (2001). **Understanding human resource management**. Philadelphia. Open University Press.
- Ketkar, Sumita y Sett, Pritam K. (2009). "HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model". **The International Journal of Human Resource Management**. Vol. 20, Nº 5. United Kingdom. Pp. 1009-1038.
- Lepine, Jeffrey A.; Colquitt, Jason A. y Erez, Amir. (2000). "Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience". **Personnel Psychology**. Vol. 53. Pp. 563-594.
- Martínez-Sánchez, Ángel; Vela-Jiménez, María José; Pérez-Pérez, Manuela y De Luis-Carnicer, Pilar (2009). "Innovation and labour flexibility. A Spanish study of differences across industries and type of innovation". **International Journal of Manpower**. Vol. 30, Nº4. United Kingdom. Pp. 360-376.
- Peiró, José María; García-Montalvo, José y Gracia, Francisco. (2002). "How Do Young People Cope with Job Flexibility?: Demographic and Psychological Antecedents of the Resistance to Accept a Job with Non-Preferred Flexibility Features". **Applied Psychology: An international Review**. Vol. 51, Nº 1. United Kingdom. Pp. 43-66.
- Pulakos, Elaine D.; Arad, Sharon; Donovan, Michelle A. y Plamondon, Kevin E. (2000). "Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance". **Journal of Applied Psychology**. Vol. 85, Nº 4. United States. Pp. 612-624.
- Roca-Puig, Vicente; Beltrán-Martín, Inmaculada; Bou-Llusar, Juan Carlos y Escrig-Tena, Ana Belén. (2008). "External and internal labour flexibility in Spain: a substitute or complementary effect on firm performance?" **The International Journal of Human**

- Resource Management.** Vol. 19, N° 6. United Kingdom. Pp. 1131-1151.
- Sánchez, Ron. (1995). "Strategic Flexibility in Product Competition". **Strategic Management Journal.** Vol. 16, N° S1. United States. Pp. 135-159.
- Smith, Vicki. (1997). "New forms of work organization". **Annual Review of Sociology.** Vol. 23, United States. Pp. 315-339. Doi: 10.1146/annurev.soc.23.1.315
- Teece, David; Pisano, Gary y Shuen, Amy. (1997). "Dynamic Capabilities- and Strategic Management". **Strategic Management Journal.** Vol. 18, N° 7. United States. Pp. 486-495.
- Tranfield, David R.; Denyer, David, y Smart, Palminder. (2003). "Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review". **British journal of management.** Vol.14. N° 3, Pp. 207-222.
- Tsui, Anne S.; Pearce, Jones L.; Porter, Lyman W. y Hite, Jennifer P. (1995). Choice of employee-organization relationship: influence of external and internal organizational factors. En: G. R. Ferris (Ed.). **Research in personnel and human resource management.** Greenwich, CT. JAI Press. Vol. 13. Pp.117-151.
- Valle, Ramón; Martín, Fernando y Romero, Pedro M. (2001). "*Trends and emerging values in human resource management - The Spanish scene*". **International Journal of Manpower.** Vol. 22, N° 3. United Kingdom. Pp. 244-251.
- Van den Berg, Peter T. y Van der Velde, Mandy E.G. (2005). "Relationships of Functional Flexibility with Individual and Work Factors". **Journal of Business and Psychology.** Vol. 20, N° 1. United States. Pp. 111-129.
- Van der Meer, Peter H. y Ringdal, Kristen (2009). "Flexibility practices, wages and productivity: evidence from Norway". **Personnel Review.** Vol. 38, N° 5. United Kingdom. Pp. 526-543.
- Verdú, Antonio. (2002). **Relación entre flexibilidad y desempeño organizativo, una aproximación desde la perspectiva de la gestión de la calidad total.** Elche, Alicante (España). Editorial Universidad Miguel Hernández.
- Wright, Patrick M.; McCormick, Blaine; Sherman, Scott y McMahan, Gary C. (1999). "The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance". **International Journal of Human Resource Management.** Vol. 10, N° 4. United Kingdom. Pp. 551-571.
- Wright, Patrick M. y McMahan, Gary C. (2011). "Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management". **Human Resource Management Journal.** Vol. 21, N° 2. United Kingdom. Pp. 93-104.
- Wright, Patrick M. y Snell, Scott A. (1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". **Academy of Management Review.** Vol. 23, N° 4. United States. Pp. 756-772.



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

**RCS**  
Revista de Ciencias Sociales

Vol.XXI. N° 3 \_\_\_\_\_

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en septiembre de 2015, por el **Fondo Editorial Serbiluz, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela***

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)  
[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)