

Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados

The Impact of Human Resources Practices on Employee Flexibility

Zoila Aparicio Mendoza¹

¹Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, zoila.aparicio@up.ac.pa, <https://orcid.org/0000-0002-3838-982X>. Panamá

Información del Artículo

Trazabilidad:

Recibido 19-05-2026

Revisado 21-05-2026

Aceptado 15-07-2026

Palabras Clave:

Flexibilidad laboral

Recursos humanos

Desempeño organizacional

Gestión del talento humano

Adaptabilidad organizacional

RESUMEN

La flexibilidad de los empleados se ha convertido en un elemento central para la competitividad organizacional en contextos caracterizados por la incertidumbre, la transformación digital y las crisis globales. En este marco, las prácticas de recursos humanos desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de capacidades adaptativas. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo documental y diseño no experimental descriptivo-analítico. Los hallazgos evidencian que las prácticas de recursos humanos, especialmente aquellas de alta implicación como el empoderment, la formación y la flexibilidad laboral, influyen significativamente en el desarrollo de la flexibilidad de los empleados. Se identifican tres dimensiones principales de la flexibilidad; habilidades, comportamientos y prácticas organizativas, las cuales se relacionan positivamente con el desempeño, la satisfacción, el compromiso y la innovación. Se concluye que la flexibilidad es una capacidad estratégica que fortalece la resiliencia organizacional y la adaptación al cambio. Su efectividad depende de la coherencia interna de las prácticas de RR. HH. y del equilibrio entre estabilidad y adaptabilidad, lo que permite a las organizaciones responder de manera eficiente a entornos dinámicos.

ABSTRACT

Employee flexibility has become a key factor in organizational competitiveness in contexts marked by uncertainty, digital transformation, and global crises. In this context, human resources practices play a fundamental role in the development of adaptive capabilities. The study was conducted using a qualitative, documentary approach with a descriptive-analytical, non-experimental design. The findings show that human resources practices, especially those involving high levels of engagement such as empowerment, training, and work flexibility, significantly influence the development of employee flexibility. Three main dimensions of flexibility are identified: skills, behaviors, and organizational practices, all of which are positively related to performance, satisfaction, commitment, and innovation. It is concluded that flexibility is a strategic capability that strengthens organizational resilience and the ability to adapt to change. Its effectiveness depends on the internal consistency of HR practices and the balance between stability and adaptability, which enables organizations to respond efficiently to dynamic environments.

Keywords:

Workplace flexibility

Human resources

Organizational performance

Talent management

Organizational adaptability

INTRODUCCIÓN

La flexibilidad de los empleados se ha convertido en un eje central de la gestión de personas en el contexto de entornos organizacionales caracterizados por la volatilidad, la transformación digital y la ocurrencia de crisis globales como la COVID-19. En este escenario, las organizaciones se ven obligadas a replantear sus modelos de gestión, priorizando la capacidad de adaptación como un factor clave de supervivencia y competitividad. En consecuencia, las prácticas de recursos humanos (RR. HH.) han dejado de evaluarse únicamente por su eficiencia operativa o su contribución al control de costes, para ser analizadas en función

de su capacidad para desarrollar habilidades, comportamientos y condiciones laborales flexibles que favorezcan el rendimiento organizativo (Pahi et al., 2023).

Desde una perspectiva conceptual, la flexibilidad del empleado ha sido abordada como un constructo multidimensional que integra diversas capacidades individuales y organizativas. En este sentido, diversos estudios distinguen entre la flexibilidad de habilidades relacionada con la capacidad de desempeñar múltiples tareas y la flexibilidad de las prácticas de RR. HH., entendida como la rapidez con la que las organizaciones pueden rediseñar y coordinar sus políticas internas (Tretiakov et al., 2023). Estas dimensiones no operan de manera aislada, sino que mantienen relaciones de interdependencia, donde el fortalecimiento de una puede potenciar el desarrollo de las otras.

En el plano organizacional, las prácticas de recursos humanos desempeñan un papel determinante en la configuración de dicha flexibilidad. Estrategias como el enriquecimiento del puesto, la formación continua, la evaluación del desempeño, los sistemas de compensación flexibles y la participación en la toma de decisiones se asocian con mayores niveles de adaptabilidad en los empleados (Yasir & Majid, 2020). Estas prácticas, enmarcadas en sistemas de trabajo de alta implicación, promueven entornos laborales donde los trabajadores asumen roles más amplios, desarrollan competencias diversas y ajustan sus comportamientos en función de las demandas del entorno.

La incorporación de prácticas específicas orientadas a la flexibilidad; como el teletrabajo, los horarios flexibles y la reconfiguración de los espacios laborales, ha cobrado especial relevancia en los últimos años. La evidencia empírica muestra que estas medidas se relacionan positivamente con variables actitudinales como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la motivación y el engagement, particularmente en generaciones más jóvenes (Baird et al., 2024). A su vez, la flexibilidad funcional y la flexibilidad en tiempo y espacio contribuyen a mejorar el rendimiento percibido y a potenciar el desarrollo profesional de los empleados.

El impacto de la flexibilidad no es homogéneo, ya que factores como la edad y la etapa de vida laboral influyen en la manera en que los trabajadores perciben y aprovechan estas prácticas. Mientras que los empleados más jóvenes tienden a responder con mayores niveles de compromiso y entusiasmo, los trabajadores de mayor edad suelen traducir la flexibilidad en mejoras más directas en su desempeño (Bal & De Lange, 2014). En este sentido, el liderazgo empoderador y la percepción de coherencia en el sistema de RR. HH. emergen como variables clave que amplifican los efectos positivos de la flexibilidad sobre el rendimiento y la creatividad.

De igual forma, resulta necesario considerar el papel de la cultura organizacional en la consolidación de entornos flexibles. Las organizaciones que promueven valores como la confianza, la autonomía y el aprendizaje continuo tienden a facilitar la adopción efectiva de prácticas flexibles. Estas culturas organizacionales no solo favorecen la adaptación al cambio, sino que también fortalecen la innovación y la resiliencia, configurando sistemas más dinámicos y orientados al desarrollo sostenible.

En este marco, los aportes documentales convergen en la necesidad de lograr un equilibrio entre consistencia y flexibilidad. Por un lado, las organizaciones deben mantener reglas claras, coherentes y equitativas que garanticen la estabilidad y la justicia organizacional; por otro, requieren adaptar sus prácticas de recursos humanos a las necesidades diversas de los empleados y a las exigencias de entornos inciertos (Kabalina et al., 2019). Este equilibrio constituye un desafío estratégico, pero también una oportunidad para transformar la flexibilidad en una fuente sostenible de ventaja competitiva.

Es importante destacar que la flexibilidad de los empleados no debe entenderse únicamente como una respuesta reactiva ante el cambio, sino como una capacidad estratégica que puede ser gestionada y desarrollada de manera intencional desde la organización. En este sentido, la gestión del talento humano adquiere un rol protagónico en la construcción de organizaciones más ágiles, resilientes e innovadoras, capaces de anticiparse a los desafíos del entorno.

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar la influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados, considerando sus distintas dimensiones, así como su impacto en variables clave como el desempeño, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la resiliencia. A partir de una revisión sistemática de la literatura reciente, se busca identificar los principales enfoques teóricos y hallazgos empíricos que explican cómo la gestión estratégica del talento humano contribuye a la construcción de organizaciones más adaptativas, innovadoras y sostenibles en entornos dinámicos.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a la comprensión e interpretación de los aportes teóricos y empíricos sobre la influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020). Se adoptó un tipo de investigación documental,

dado que se fundamenta en la revisión, análisis y síntesis de literatura científica relevante publicada en bases de datos académicas reconocidas (Arias, 2012).

El diseño de la investigación es no experimental y de carácter descriptivo-analítico, ya que no se manipulan variables, sino que se examinan las relaciones existentes entre las prácticas de recursos humanos y las distintas dimensiones de la flexibilidad laboral, tal como han sido abordadas en estudios previos (Kerlinger & Lee, 2002). Asimismo, el estudio presenta un alcance interpretativo, al integrar diferentes perspectivas teóricas para explicar el fenómeno en cuestión (Bisquerra, 2022).

Para la recolección de información se realizó una revisión sistemática de la literatura, considerando artículos científicos publicados principalmente entre los años 2015 y 2025 en revistas indexadas en bases de datos como Scopus, Web of Science y Google Scholar. Se emplearon palabras clave como “flexibilidad laboral”, “prácticas de recursos humanos”, “employee flexibility”, “HR practices” y “organizational adaptability”.

Los criterios de inclusión contemplaron:

- a. Estudios empíricos y teóricos relacionados directamente con la flexibilidad de los empleados y la gestión de recursos humanos.
- b. Publicaciones en inglés y español.
- c. Artículos revisados por pares.
- d. Investigaciones con resultados relevantes sobre desempeño, innovación, compromiso o resiliencia organizacional.

Por su parte, los criterios de exclusión incluyeron:

- a. documentos no académicos.
- b. Estudios duplicados.
- c. Investigaciones con acceso limitado al texto completo.
- d. Trabajos que no abordaran de manera explícita la relación entre las variables analizadas.

Para el análisis de la información se utilizó la técnica de análisis de contenido, que permitió identificar categorías temáticas emergentes, tales como tipos de flexibilidad, prácticas de recursos humanos, efectos en el desempeño y resiliencia organizacional. Posteriormente, se realizó una síntesis integradora, mediante la cual se establecieron relaciones entre los hallazgos de los distintos estudios, facilitando la construcción de una visión comprensiva del fenómeno investigado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación reciente muestra que la flexibilidad no solo depende de rasgos personales, sino que se construye mediante prácticas de recursos humanos; selección, formación, empowerment, horarios y lugares de trabajo flexibles. Estas prácticas aumentan la flexibilidad de habilidades y conductas, y con ello la satisfacción, el compromiso y el rendimiento.

Tipos de flexibilidad y cómo se miden

Los estudios contemporáneos en gestión del talento humano coinciden en que la flexibilidad organizacional no es un constructo unidimensional, sino que se manifiesta a través de diversas formas interrelacionadas. En este sentido, se distinguen principalmente tres tipos: la flexibilidad de habilidades, la flexibilidad de comportamientos y la flexibilidad de las propias prácticas de recursos humanos, tal como lo plantea Luu (2021). Cada una de estas dimensiones responde a la necesidad de las organizaciones de adaptarse a entornos dinámicos, caracterizados por cambios tecnológicos, económicos y sociales constantes, donde la capacidad de respuesta se convierte en un factor estratégico clave.

La flexibilidad de habilidades se refiere a la capacidad de los empleados para desempeñar múltiples tareas o roles dentro de la organización (Rojas & Roldán, 2025). Este tipo de flexibilidad implica la adquisición continua de competencias, el aprendizaje organizacional y la polivalencia laboral. En este contexto, los trabajadores no se limitan a funciones específicas, sino que pueden adaptarse a distintas responsabilidades según las necesidades institucionales. Esto resulta especialmente relevante en entornos de innovación, donde la multidisciplinariedad y la capacidad de resolución de problemas complejos son altamente valoradas.

Por su parte, la flexibilidad de comportamientos alude a la disposición de los empleados para modificar sus actitudes, estilos de trabajo y formas de interacción en función de las demandas organizacionales. Este tipo de flexibilidad está estrechamente vinculado con habilidades blandas como la adaptabilidad, la resiliencia, la inteligencia emocional y la apertura al cambio (Gómez & Barboza, 2015). Los empleados con alta

flexibilidad conductual suelen responder de manera más eficaz a situaciones imprevistas, facilitando procesos de cambio organizacional y contribuyendo a un clima laboral más dinámico y colaborativo.

En cuanto a la flexibilidad de las prácticas de recursos humanos, esta se refiere a la capacidad de la organización para diseñar e implementar políticas y estrategias de gestión del talento que sean adaptables a diferentes contextos y necesidades. Esto incluye aspectos como la flexibilidad contractual (tipos de contrato), la flexibilidad funcional (movilidad interna), la flexibilidad temporal (horarios de trabajo) y la flexibilidad espacial (teletrabajo). Estas prácticas permiten a las organizaciones responder de manera más eficiente a las fluctuaciones del entorno, al tiempo que favorecen el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados.

La medición de estas dimensiones de flexibilidad se realiza a través de diversos enfoques metodológicos. Entre los más utilizados se encuentran las encuestas dirigidas tanto a empleados como a directivos, las cuales permiten captar percepciones y experiencias relacionadas con la flexibilidad organizacional. De igual forma, se emplean técnicas estadísticas avanzadas como los modelos de ecuaciones estructurales y los análisis de regresión, tal como señalan Davidescu et al. (2020), para identificar relaciones causales y niveles de impacto. De igual manera, se han desarrollado indicadores compuestos de “flexibilidad del empleado”, que integran múltiples variables; como la flexibilidad contractual, funcional, temporal y espacial, ofreciendo una visión más integral y cuantificable de este fenómeno dentro de las organizaciones.

Tabla 1: Relación entre tipos de flexibilidad y resultados laborales

Tipo de flexibilidad	Resultado principal
Tiempo y lugar de trabajo	Mayor satisfacción y motivación
Habilidades y conductas	Mejor desempeño e innovación
Flexibilidad en prácticas RR. HH.	Mayor resiliencia y productividad

Impacto de las prácticas de RR. HH. en la flexibilidad del empleado

El impacto de las prácticas de recursos humanos (RR. HH.) en la flexibilidad del empleado constituye un eje fundamental para comprender cómo las organizaciones logran adaptarse a entornos dinámicos y altamente competitivos. En este sentido, la flexibilidad del empleado no solo se refiere a la capacidad de ejecutar diversas tareas, sino también a la disposición para modificar comportamientos, adquirir nuevas habilidades y responder eficazmente a cambios organizacionales (Corpas et al., 2023). Las prácticas de RR. HH., cuando están estratégicamente diseñadas, actúan como catalizadores que potencian dichas capacidades, generando un entorno laboral más ágil y resiliente.

Dentro de estas prácticas, el empoderment y los modelos de alta implicación ocupan un lugar central. Estrategias como la participación en la toma de decisiones, la autonomía en el desempeño de funciones y la existencia de canales de comunicación abiertos fortalecen significativamente tanto la flexibilidad de habilidades como la de comportamientos (Piñero, 2025). Al sentirse valorados y con mayor control sobre su trabajo, los empleados desarrollan una mayor disposición para asumir nuevos retos, aprender de manera continua y adaptarse a diferentes contextos laborales, lo que se traduce en una mayor versatilidad organizacional.

Las prácticas de selección orientadas a identificar perfiles con potencial de aprendizaje, junto con políticas de participación y empoderamiento, contribuyen de manera directa al mejoramiento del rendimiento laboral. De acuerdo con Baird et al. (2024), estas estrategias no solo impactan positivamente en los resultados organizacionales, sino que también fortalecen la capacidad adaptativa de los empleados. Esto implica que las organizaciones no solo deben centrarse en contratar talento calificado, sino en fomentar un entorno que promueva el desarrollo continuo de competencias y la adaptación al cambio.

Por otro lado, el enriquecimiento del puesto emerge como una práctica clave para potenciar la flexibilidad conductual. La asignación de tareas variadas, desafiantes y con cierto grado de autonomía permite que los empleados desarrollen múltiples habilidades y afronten situaciones diversas en su quehacer diario. Esta diversidad funcional favorece la capacidad de respuesta ante cambios imprevistos, al tiempo que incrementa la motivación y el compromiso laboral. Además, la flexibilidad de comportamiento que se genera se encuentra estrechamente respaldada por la flexibilidad de habilidades previamente desarrollada.

Efectos de la flexibilidad en actitudes y desempeño

La flexibilidad en el ámbito laboral se ha consolidado como un factor clave en la configuración de actitudes positivas hacia el trabajo (Aristega et al., 2025). Diversos estudios evidencian que cuando las organizaciones implementan esquemas flexibles; como horarios adaptables, teletrabajo parcial o modelos híbridos, se incrementa significativamente la satisfacción laboral de los empleados. Esta percepción de

autonomía y equilibrio entre la vida personal y profesional contribuye a fortalecer el compromiso organizacional y a reducir niveles de estrés y agotamiento.

En este sentido, la motivación laboral también se ve directamente impactada por la flexibilidad. Los trabajadores que perciben confianza por parte de la organización tienden a mostrar mayor disposición hacia el cumplimiento de sus responsabilidades y a involucrarse más activamente en sus tareas. La flexibilidad no solo responde a una necesidad operativa, sino que se convierte en una estrategia que reconoce al empleado como un sujeto integral con múltiples dimensiones fuera del entorno laboral.

Desde la perspectiva del desempeño, la evidencia sugiere que tanto la flexibilidad organizacional como la individual inciden positivamente en los resultados. Según Widowati & Damiyana (2025), la posibilidad de ajustar dinámicas de trabajo favorece un aumento en la productividad, ya que permite a los empleados desempeñarse en condiciones más acordes con sus ritmos y estilos de trabajo. Esto se traduce en una mayor eficiencia tanto a nivel individual como en el rendimiento global de la organización.

La flexibilidad contribuye a la optimización de procesos internos, al facilitar estructuras menos rígidas y más adaptativas. Las organizaciones que adoptan modelos flexibles tienden a responder con mayor rapidez a los cambios del entorno, lo que fortalece su competitividad. Este enfoque también fomenta la corresponsabilidad entre empleados y directivos, generando entornos de trabajo más colaborativos y orientados a resultados.

Por otra parte, la flexibilidad laboral se vincula estrechamente con el desarrollo de conductas innovadoras. Al contar con mayor autonomía, los empleados tienen más oportunidades para experimentar, proponer ideas y participar activamente en la mejora continua. Esto resulta especialmente relevante en sectores de alta tecnología y servicios, donde la capacidad de innovación es un elemento diferenciador clave (Surianto et al., 2024).

La promoción de entornos flexibles no solo impacta en la innovación de productos y procesos, sino que también fortalece una cultura organizacional abierta al cambio. Este tipo de cultura favorece el aprendizaje organizacional y la adaptación constante, elementos esenciales en contextos altamente dinámicos. En consecuencia, la flexibilidad se posiciona como un eje estratégico que articula bienestar, desempeño e innovación dentro de las organizaciones contemporáneas.

Flexibilidad, resiliencia y adaptación organizativa

La flexibilidad, la resiliencia y la adaptación organizativa constituyen hoy un triángulo estratégico fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones en entornos dinámicos e inciertos (Yang et al., 2025). La flexibilidad laboral, entendida como la capacidad de ajustar estructuras, procesos y prácticas de trabajo, se posiciona como un habilitador clave para fortalecer la resiliencia organizativa. Esta última implica no solo resistir las crisis, sino también aprender de ellas y transformarse a partir de los desafíos.

En este marco, las políticas de flexibilidad laboral, junto con el empoderamiento de los empleados, han demostrado una relación positiva con la resiliencia organizativa. De acuerdo con Baird et al. (2024), esta relación está mediada por variables como el compromiso organizacional y la colegialidad, que actúan como mecanismos que fortalecen la cohesión interna y la capacidad de respuesta colectiva. Cuando los empleados se sienten valorados y con capacidad de decisión, desarrollan mayor disposición para afrontar situaciones adversas y contribuir activamente a la recuperación organizacional.

La flexibilidad en la gestión de recursos humanos permite la construcción de culturas organizacionales orientadas a la adaptabilidad. Estas culturas se caracterizan por su apertura al cambio, la promoción del aprendizaje continuo y la disposición a redefinir prácticas tradicionales. Según Saragih (2024), este tipo de entornos facilita no solo la innovación, sino también la capacidad de respuesta ante transformaciones regulatorias o cambios en el mercado, lo que resulta crucial en contextos altamente competitivos.

En contextos de crisis, como la pandemia por COVID-19 o la implementación de nuevas normativas legales, la flexibilidad adquiere un valor aún más significativo. Las organizaciones que logran ajustar rápidamente sus políticas de recursos humanos tienden a mostrar mejores niveles de desempeño y adaptación. Esto evidencia que la rigidez organizativa puede convertirse en un obstáculo crítico frente a escenarios de alta incertidumbre.

La flexibilidad contribuye a fortalecer la capacidad de anticipación organizacional. No se trata únicamente de reaccionar ante los cambios, sino de desarrollar sistemas que permitan prever posibles escenarios y actuar de manera proactiva (Morales & Maldonado, 2025). En este sentido, la resiliencia organizativa se construye a partir de una combinación de flexibilidad estructural, liderazgo adaptativo y una cultura orientada al aprendizaje.

La integración de la flexibilidad como principio rector en la gestión organizacional favorece la consolidación de modelos más ágiles, sostenibles y centrados en las personas. Este enfoque no solo mejora la capacidad de adaptación frente a crisis, sino que también potencia la innovación y el desarrollo continuo,

posicionando a las organizaciones en una mejor condición para enfrentar los desafíos del entorno contemporáneo.

Discusión de Hallazgos

Los estudios muestran que la flexibilidad de los empleados es un resultado directo de determinadas prácticas de recursos humanos: sistemas de alto rendimiento, empowerment, políticas de flexibilidad laboral y prácticas innovadoras de RR. HH. (Yasir & Majid, 2020). En conjunto, estos trabajos evidencian que la flexibilidad no es solo un rasgo individual, sino una capacidad construida desde la gestión de personas.

En cuanto al tipo de flexibilidad, se confirma empíricamente la distinción entre flexibilidad de habilidades, flexibilidad de comportamientos y flexibilidad de las prácticas de RR. HH. La flexibilidad de habilidades potencia la flexibilidad de conducta, y distintas combinaciones de estas dimensiones se vinculan de forma desigual con los resultados organizativos: la flexibilidad de habilidades parece clave para la eficiencia de costes y el desempeño financiero, mientras que la flexibilidad conductual impulsa especialmente la innovación y el desarrollo de nuevos servicios (Do et al., 2016).

Las prácticas de RR. HH. de alta implicación e innovadoras (participación, autonomía, formación, sistemas de trabajo de alto rendimiento) incrementan de forma significativa la flexibilidad funcional, de habilidades y conductual de los empleados. Además, la coherencia interna entre estas prácticas refuerza su impacto en la flexibilidad de los empleados (Katou, 2021). El empowerment y las infraestructuras participativas en particular muestran efectos positivos sobre todas las dimensiones de flexibilidad de RR. HH. en contextos intensivos en conocimiento y tecnología (Baird et al., 2024).

Los resultados también evidencian que la flexibilidad derivada de estas prácticas se traduce en mejor desempeño individual y organizativo. La flexibilidad funcional y de habilidades actúa como mediador entre las prácticas de alta implicación y la conducta innovadora, la creatividad y el rendimiento. Igualmente, la flexibilidad en políticas de RR. HH. y trabajo (horarios, lugar, acuerdos formales e informales) se asocia a mayor satisfacción, compromiso y, vía estos, a mejor rendimiento percibido (De Menezes & Kelliher, 2016).

Finalmente, varios estudios resaltan el papel de la flexibilidad en la resiliencia y adaptación organizativa. La flexibilidad en el lugar y tiempo de trabajo y el empoderamiento se relacionan de forma directa e indirecta con la capacidad de las organizaciones para responder a entornos turbulentos, como la pandemia de COVID-19 o crisis económicas. Sin embargo, emerge también el “paradigma de consistencia y flexibilidad”: las organizaciones más eficaces combinan políticas estables y equitativas con márgenes de adaptación individual, evitando que la formalización excesiva erosione la autonomía y el efecto positivo de la flexibilidad sobre el desempeño.

CONCLUSIÓN

Se concluye que la flexibilidad de los empleados no constituye un rasgo individual aislado, sino una capacidad organizacional construida a partir de prácticas estratégicas de recursos humanos. La evidencia revisada demuestra que políticas como la formación continua, el empowerment, la participación en la toma de decisiones y los sistemas de trabajo de alta implicación actúan como mecanismos clave para desarrollar tanto la flexibilidad de habilidades como la conductual. En este sentido, la gestión de recursos humanos trasciende su rol operativo y se consolida como un eje estratégico para la adaptación organizacional.

Se evidencia que las distintas dimensiones de la flexibilidad: habilidades, comportamientos y prácticas de RR. HH. tienen efectos diferenciados pero complementarios sobre los resultados organizacionales. Mientras la flexibilidad de habilidades se vincula más estrechamente con el desempeño y la eficiencia, la flexibilidad conductual impulsa la innovación, la creatividad y la capacidad de respuesta ante cambios. A su vez, la flexibilidad en las prácticas organizativas fortalece la resiliencia y facilita la adaptación a entornos dinámicos, lo que confirma la naturaleza multidimensional e interdependiente del constructo.

Los hallazgos permiten afirmar que la flexibilidad laboral se traduce en mejoras significativas en variables clave como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el desempeño y la resiliencia. No obstante, su efectividad depende de lograr un equilibrio entre consistencia organizacional y adaptabilidad. Las organizaciones más exitosas son aquellas que combinan políticas claras y equitativas con márgenes de flexibilidad que responden a las necesidades individuales y contextuales, configurando así entornos laborales más sostenibles, innovadores y centrados en las personas.

REFERENCIAS

- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta.* Fideas G. Arias Odón. <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e7e29fdb-9196-4d8b-bbfc-f221df4b9aef/content>
- Aristegui, J. E. M., Marquinez, C. A. M., Cuzco, N. E. U., & Angulo, R. J. C. (2025). Modelos de trabajo y la flexibilidad laboral, revisión sistemática. *Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 10(V), 1-10. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/download/4052/3697> CICACI.
- Baird, K., Tung, A., Phan, T., & Bhuyan, M. (2024). The influence of human resource management policies on employee behaviour related outcomes and organisational resilience during COVID-19. *International Journal Of Manpower*, 45(7), 1474-1491. <https://doi.org/10.1108/ijm-10-2023-0586>
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2014). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 88(1), 126-154. <https://doi.org/10.1111/joop.12082>
- Bisquerra Alzina, R. (2022). Metodología de la investigación educativa. <https://ideice.gob.do/documentacion/publicaciones-msg-set-id-5-art-166-metodologia-de-la-investigacion-educativa>
- Corpas Rodríguez, J., Tornet García, B. M., Palacios Hidalgo, Á. L., & Álvarez Álvarez, N. M. (2023). Instrumento de evaluación de la flexibilidad organizacional para el sistema empresarial cubano. *Retos de la Dirección*, 17(3). <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v17n3/2306-9155-rdir-17-03-e23304.pdf>
- Davidescu, A. A., Apostu, S., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2016). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070. <https://doi.org/10.1002/hrm.21822>
- Do, B., Yeh, P., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4), 657-674. <https://doi.org/10.1108/cms-01-2016-0022>
- Gómez, S. M. M., & Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(4), 735-756. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. https://www.academia.edu/download/64312353/Investigacion_Rutas_cualitativa_y_cuantitativa.pdf
- Kabalina, V., Zelenova, O., & Reshetnikova, K. (2019). Contemporary Human Resource Management Practices in Russia: Flexibility under Uncertainty. *International Studies Of Management And Organization*, 49(4), 422-440. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1646490>
- Katou, A. A. (2021). Human resources flexibility as a mediating mechanism between high-performance work systems and organizational performance: a multilevel quasi-longitudinal study. *EuroMed Journal Of Business*, 17(2), 174-192. <https://doi.org/10.1108/emjb-11-2020-0120>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Luu, T. T. (2021). Can human resource flexibility disentangle innovative work behavior among hospitality employees? The roles of harmonious passion and regulatory foci. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 33(12), 4258-4285. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2021-0276>
- Morales, J. C., & Maldonado, E. Q. G. (2025). Planeación Estratégica en el Ámbito Gubernamental y su Desarrollo en México. *Ibero Ciencias-Revista Científica y Académica-ISSN 3072-7197*, 4(4), 1445-1476. <https://revistaiberociencias.org/index.php/multidisciplinar/article/download/442/1519>
- Pahi, M. H., Ahmed, U., Imroz, S. M., Shah, S. M. M., & Yong, I. S. (2023). The flexible HRM and firm performance nexus: can empowering leadership play any contingent role? *International Journal of Productivity And Performance Management*, 73(2), 629-647. <https://doi.org/10.1108/ijppm-06-2021-0360>
- Piñero, C. D. L. Á. Z. (2025). El papel de la dirección en la transformación de organizaciones inteligentes. *Revista Ethos*, 16(2), 147-161. <https://revistaethos.uniojeda.edu.ve/index.php/RevistaEthos/article/download/132/168>

- Rojas, A. G., & Roldán, F. R. (2025). La flexibilidad de los recursos humanos en el modelo cooperativo. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (151), 51-60. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10531179.pdf>
- Saragih, J. (2024). Adapting HRM Practices to Regulatory Changes: Enhancing Work Flexibility and Productivity. *Journal Of Business Management And Economic Development*, 2(03), 1292-1305. <https://doi.org/10.59653/jbmed.v2i03.959>
- Surianto, S., Badaruddin, B., & Firman, A. (2024). Human Resource Management Strategies to Increase Adaptability in the Digital Age. *Proceeding Of Research And Civil Society Desemination*, 2(1), 1-15. <https://doi.org/10.37476/presed.v2i1.56>
- Tretiakov, A., Jurado, T., & Bensemman, J. (2023). Employee Empowerment and HR Flexibility in Information Technology SMEs. *Journal Of Computer Information Systems*, 63(6), 1394-1407. <https://doi.org/10.1080/08874417.2022.2158962>
- Widowati, R., & Damiyana, D. (2025). Resilience in Human Resource Management: Organizational Adaptation Strategies in the Tourism Industry during Times of Uncertainty and Crisis. *Brilliant International Journal Of Management And Tourism*, 5(2), 236-246. <https://doi.org/10.55606/bijmt.v5i2.4718>
- Yasir, M., & Majid, A. (2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility. *Employee Relations*, 42(4), 883-902. <https://doi.org/10.1108/er-02-2018-0061>