Impacto de las prácticas de gestión del talento humano en las capacidades individuales de exploración y explotación: un estudio en una Institución de Educación Superior

Presentado por:

Diego Andrés Serna Velásquez

Maestría en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales

Director:

PhD Jorge Iván Jurado Salgado

Manizales, Colombia

2024

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN 5

ABSTRACT 6

1. INTRODUCCIÓN 7

1.1 Objetivos 11

1.1.1 Objetivo general 11

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 13

2.1 La visión de la firma basada en recursos (RBV) 13

2.2 Prácticas de recursos humanos y el modelo amo 14

2.2.1 El Modelo AMO (Ability, Motivation Opportunity) 16

2.2.2 Capacidades de exploración y explotación 22

2.3 Desarrollo de hipótesis de investigación 25

2.3.1 Hipótesis 1 habilidades vs exploración individual 25

2.3.2 Hipótesis 2 Motivación vs exploración individual 27

2.3.3 Hipótesis 3 Oportunidad de contribución vs exploración individual 30

2.3.4 Hipótesis 4 Habilidad vs explotación individual 33

2.3.5 Hipótesis 5 Motivación vs explotación individual 35

2.3.6 Hipótesis 6 Oportunidad de contribución vs capacidad de explotación 37

CAPÍTULO 3: MÉTODOLOGÍA 40

3.1 Operacionalización de las variables 41

3.2 Análisis estadístico 42

CAPÍTULO 4: RESULTADOS 44

4.1 Evaluación del modelo de medición 45

4.1.1 Evaluación del modelo de medición para los constructos de primer orden 45

4.1.2 Evaluación del modelo de medición para los constructos segundo orden 49

4.1.3 Modelo estructural: prácticas de gestión humana y explotación 50

4.1.4 Modelo estructural: prácticas de gestión humana y exploración 51

CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN 53

5.1 Implicaciones Practicas 57

5.2 Limitaciones y futuras Líneas de Investigación. 57

5.3 Futuras Líneas de Investigación 58

5.4 Conclusión 58

ANEXO A 59

ANEXO B 62

REFERENCIAS 64

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ecuación de búsqueda y resultados 8

Tabla 2. Prácticas de GTH asociadas a las capacidades de exploración y explotación. 24

Tabla 3. Sectores empresariales donde se han investigado las capacidades de exploración y explotación. 24

Tabla 4. Características generales de la población 41

Tabla 5. Media, desviación estándar y correlaciones entre variables 44

Tabla 6. Evaluación de la validez convergente del modelo de medición 46

Tabla 7. Evaluación de la validez discriminante del modelo de medición 48

Tabla 8. Evaluación del modelo de medición de segundo orden 50

Tabla 9. Resultados de relaciones entre prácticas de gestión humana y explotación 51

Tabla 10. Resultados de relaciones entre prácticas de gestión humana y explotación 52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Relación entre prácticas de GH y Desempeño Organizacional 17

Figura 2. Relaciones entre el modelo AMO y la capacidad de exploración a nivel individual ... 32

Figura 3. Relaciones entre el modelo AMO y la capacidad de explotación a nivel individual 39

RESUMEN

Este estudio evalúa el impacto de las prácticas de gestión humana en las capacidades individuales de exploración y explotación. La perspectiva de la gestión humana se analiza desde el modelo AMO (habilidad, motivación y oportunidad de contribución). La variable independiente son las prácticas de gestión humana y la dependiente las capacidades de exploración y explotación. La posición epistemológica es positivista, la perspectiva de la generación del conocimiento es hipotético-deductivo, con un enfoque cuantitativo de tipo transversal. Se formularon 6 hipótesis que fueron contrastadas con 120 trabajadores de una Institución de Educación Superior ubicada en Colombia; y el análisis de la información se realizó mediante el sistema de ecuaciones estructurales usando la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Los resultados soportan las hipótesis (H3 y H6) respecto a que las prácticas de gestión humana de oportunidad de contribución se relacionan con las capacidades individuales de exploración y explotación; las prácticas de gestión humana en referencia a la motivación (H2 y H5) no se soportan, lo que también ocurre con las prácticas de habilidad (H1 y H4). Los aportes de la investigación en la Institución analizada indican que, potenciando la oportunidad de contribución se obtienen mejoras en las capacidades individuales de explotación y exploración.

Palabras claves: prácticas de gestión humana (AMO), habilidad, motivación, oportunidad de contribución, exploración, explotación.

ABSTRACT

This study evaluates the impact of human management practices on individual exploration and exploitation capabilities. The human management perspective is analyzed from the AMO model - ability, motivation and opportunity to contribute. The independent variable is human management practices, and the dependent variable is exploration and exploitation capabilities. The epistemological position is positivist, the perspective of knowledge generation is hypothetical-deductive, in a cross-sectional quantitative approach. Six hypotheses were formulated and contrasted with 120 workers of a higher education institution located in Colombia; and the analysis of the information was carried out by means of the system of structural equations using the partial least squares technique (PLS-SEM). The results support the hypotheses (H3 and H6) of human management practices of contribution opportunity are supported when related to individual capabilities of exploration and exploitation; human management practices with motivation (H2 and H5) are not supported, the same occurs with skill practices (H1 and H4). The contributions of the research in the analyzed institution indicate that, enhancing the opportunity to contribute leads to improvements in individual capabilities of exploitation and exploration.

Keywords: human management practices (HMP), ability, motivation, contribution opportunity, exploration, exploitation.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano tiene una importancia creciente en la configuración del desempeño organizacional, especialmente en relación con las capacidades individuales de exploración y explotación. En ese sentido, el modelo AMO (Ability, Motivation, Opportunity) proporciona un marco teórico valioso para comprender cómo las prácticas de recursos humanos pueden influir en el desarrollo de estas capacidades. El objetivo de este trabajo es analizar la relación entre las prácticas de gestión de talento humano, estructuradas a través del modelo AMO, y las capacidades individuales de exploración y explotación, buscando explicar cómo estas capacidades contribuyen con el desempeño organizacional.

El modelo AMO se basa en la premisa de que las prácticas de recursos humanos que fortalecen las habilidades (ability), la motivación (motivation) y las oportunidades (opportunity) de los empleados tienen un impacto directo en su comportamiento y desempeño. Investigaciones previas han demostrado que estas prácticas pueden fomentar tanto la exploración como la explotación de nuevas oportunidades, lo que, a su vez, impulsa la innovación y el crecimiento organizacional (Zhang & Blaker, 2020; Al-Agry, 2021). Además, otros estudios han señalado la relevancia de factores como el capital humano, intelectual y organizacional para potenciar las capacidades de exploración y explotación (Ljigu et al., 2022; Pak et al., 2023).

Mediante la revisión de la literatura llevada a cabo en bases de datos como Scopus, Jstor y Web of Science, se seleccionaron artículos que exploran la relación entre prácticas de alto rendimiento, capacidades de exploración y explotación, y su incidencia en el desempeño organizacional. Estos trabajos destacan la importancia de continuar investigando las vías causales entre las prácticas de gestión humana respecto a las capacidades individuales de exploración y explotación.

La relación entre las prácticas de talento humano en el modelo AMO y las capacidades individuales de exploración y explotación en una organización brinda a los dirigentes argumentos para sustentar las políticas de gestión humana, especialmente en lo referente a la incidencia de las habilidades, motivación y oportunidades en el desarrollo de capacidades individuales y su aporte para alcanzar capacidades organizacionales. Con el propósito de elaborar los referentes conceptuales, teóricos y empíricos, se consultó la literatura en bases de datos: Scopus, Jstor y Web of Science, utilizando las ecuaciones de búsqueda que se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. *Ecuación de búsqueda y resultados*

SITIO DE BUSQUEDA/ ECUACION DE BÚSQUEDA	RESULTADOS
WEB OF SCENCES	
Ecuación de Búsqueda: ((capabilities OR abbility OR opportunities) AND HRM AND ambidexterity).	42
SCOPUS	
((AMO AND HRM AND EXPLORATION AND EXPLOITATION) ((HPWS AND AMO AND EXPLORATION AND EXPLOITATION))	19
JSTOR	
(AMBIDEXTERITY AND EXPLORATION AND EXPLOITATION AND HRM AND HR)	30

Elaboración propia con información de los sitios consultados (2024)

Adicionalmente, se incorporaron en la presente investigación trabajos que no pertenecen a las bases de datos, pero que fueron revisados mediante el aplicativo Scimago (17 artículos), que se encuentran entre los primeros cuartiles. En el análisis de la información obtenida se eligieron los artículos que trataban una, dos, o más variables: prácticas de recursos humanos, prácticas de alto rendimiento, habilidades, motivación, capacidades de exploración y explotación, y desempeño.

Las prácticas de recursos humanos han sido asociadas con el comportamiento ambidiestro de los empleados (Al- Agry 2021), demostrando que mejoran las habilidades, la motivación y las oportunidades. Por su parte, Zhang y Blaker (2020) estudiaron la relación entre prácticas de talento humano a través de un sistema de alto rendimiento y el modelo AMO, encontrando que los principales resultados de la AMO a nivel individual se extienden más allá de los relacionados directamente con el desempeño de las tareas.

Al-Agry (2021) investigó el comportamiento ambidiestro de los empleados asociado con las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, encontrando que están relacionadas con comportamientos superiores de los empleados ambidiestros (exploración y explotación); mientras que Ljigu et al. (2022) demostraron que los sistemas de trabajo de alto rendimiento tienen un efecto positivo y significativo en la ambidestreza del empleado (capacidades de exploración y explotación). Zhang et al. (2022), basados en la literatura de Lee y Meyer-Doyle, (2017) y Mom et al. (2019), orientaron sus indagaciones a demostrar cómo la exploración y la explotación a nivel del empleado afecta el desempeño de la organización.

Para Kundu y Gahlawat (2018) las prácticas de talento humano de motivación y habilidades son más eficaces en la mejora del rendimiento de la empresa, que aquellas que aumentan las oportunidades. Otros autores como Pak et al. (2023) analizaron la incidencia del capital humano, capital intelectual y el capital organizacional en el desarrollo de la ambidestreza organizacional (capacidades de exploración y explotación), y su incidencia a la vez, en la innovación; Jurado et al. (2022), en su investigación, encontraron que las capacidades de exploración y explotación tienen una influencia positiva en la innovación (radical e incremental), con la moderación de factores culturales como la adaptabilidad y la alineación.

Según los autores mencionados, sus temas de estudio fueron las prácticas de gestión humana a través de los sistemas de alto rendimiento como el modelo AMO, para lograr incrementar el desempeño organizacional mediante la aplicación de las capacidades de exploración y explotación. Otros estudios plantean variables como capital humano, capital intelectual, capital organizacional e innovación, orientados a desarrollar las capacidades mencionadas, lo que demuestra el interés de los investigadores en profundizar sobre las capacidades en el marco del desarrollo organizacional.

Es también notorio el énfasis que los autores hacen en las prácticas de gestión humana en el modelo AMO, demostrando que se requieren estudios que exploren el efecto de los HPWS (High Performence Work Systems) en el desempeño del trabajo de los empleados en los diferentes escenarios de análisis, como equipos y/o de organizaciones, teniendo en cuenta la teoría de la visión basada en los recursos (RBV) (Ijigu et al., 2022).

Emerge la necesidad de estudiar las vías causales entre las prácticas de HRM (Human Resources Management) altamente implicadas y la ambidestreza organizacional (Al- Agry 2021), e impulsar nuevos esfuerzos para que se obtenga una comprensión más completa del modelo dinámico AMO y se pueda ampliar el entendimiento de cómo estos factores particulares ayudan a optimizar el rendimiento de los empleados (Edgar et al., 2020).

Los autores Kobarg et al. (2017) realizaron un estudio en un centro de educación superior pública y encontraron que la ambidestreza individual influye positivamente en el desempeño individual en el sector público y encontraron una relación negativa entre la proporción de supervisión y el rendimiento, lo que indica que tener un menor número de empleados supervisados por una sola persona, conduce a un rendimiento inferior en el sector público.

Lo descrito presenta argumentos que justifican la necesidad de hacer un estudio que profundice el impacto de las prácticas de gestión humana a través del modelo AMO en el desarrollo de las capacidades individuales de exploración y explotación en una institución educativa de formación para el trabajo localizada en Colombia. Específicamente, la investigación se orienta a determinar el impacto que tienen las prácticas de HRM a través del modelo AMO en el desarrollo de capacidades individuales de exploración y explotación, teniendo como teoría de enlace la visión de la firma basada en recursos (RBV). De acuerdo con los antecedentes anteriores, se formula la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuál es el efecto de las prácticas de GTH (Modelo Amo) en el desarrollo de capacidades individuales de exploración y explotación?* Esta se sistematiza a través de las preguntas que a continuación se plantean:

- ¿Cuál es el efecto de la práctica de GTH habilidad para desarrollar la capacidad individual de exploración y explotación?
- ¿Cuál es el efecto de la práctica de GTH motivación para desarrollar la capacidad individual de exploración y explotación?
- ¿Cuál es el efecto de la práctica de GTH oportunidad para desarrollar la capacidad individual de exploración y explotación?

En consecuencia, con lo anterior se formulan los siguientes objetivos.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Determinar el efecto que tienen las prácticas de GTH – AMO en el desarrollo de capacidades individuales de exploración y explotación, y específicamente se pretende:

- Identificar el efecto de la practica habilidad (AMO) en el desarrollo de capacidades individuales de exploración y explotación

- Examinar el efecto de la practica motivación (AMO) en el desarrollo de capacidades individuales de exploración y explotación
- Describir el efecto de la practica oportunidad (AMO) en el desarrollo de capacidades individuales de exploración y explotación

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 La visión de la firma basada en recursos (RBV)

Dentro de los sistemas de gestión de recursos humanos, la RBV es una de las más populares y sostiene que los recursos internos de una organización pueden influir en su desempeño y ventaja competitiva (Álvarez & Torres, 2017). Así, los recursos de la firma incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la organización, información y conocimiento, controlados por una empresa que se constituyen en puntos fuertes para definir y aplicar las estrategias (Barney, 1991). Barney (1991) planteó que los recursos pueden clasificarse convenientemente en tres categorías: de capital físico (Williamson, 1975), de capital humano (Becker, 1964) y corporativos de capital (Tomer, 1987).

Los físicos incluyen la tecnología física utilizada en una organización empresarial, la planta y el equipo, su ubicación geográfica y su acceso a las materias primas; los de capital humano contienen la capacitación, la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones y la visión de los gerentes y trabajadores individuales de una empresa; y los de capital de la organización hacen referencia a la estructura de información formal de una empresa, sus sistemas de planificación, control y coordinación formales e informales, así como las relaciones informales en los diferentes grupos dentro de esta y su entorno (Barney, 1991).

El estudio que busca relacionar las prácticas de gestión humana, enmarcadas en el modelo AMO, con las capacidades de exploración y explotación, se ubica en los factores de capital humano y capital organizacional que la teoría RBV plantea en cuanto a que las organizaciones poseen recursos valiosos, raros, inimitables. Estos son definidos como capacidades y procesos organizacionales necesarios para la formulación e implementación de la estrategia para responder a las amenazas y oportunidades del mercado (Barney, 1991; Wade et al., 2004).

Desde un enfoque estratégico, Barba-Aragón & Jiménez-Jiménez (2022) afirman que el éxito de una empresa depende de su capacidad para responder rápidamente y flexible a los cambios en su entorno. Estos autores sugieren que analizar las prácticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos es fundamental para ampliar la comprensión del impacto de las prácticas en el desarrollo de capacidades individuales y organizacionales. La perspectiva de la RBV indica que las políticas de gestión de recursos humanos afectan directamente a la motivación, el comportamiento y las habilidades de los empleados, que, a su vez, mejoran el rendimiento de la organización (Boxall & Steeneveld, 1999). De hecho, autores como Ruzic (2015) consideran que el modelo AMO es una extensión de la RBV porque añade la dimensión de la oportunidad a la capacidad y la motivación.

2.2 Prácticas de recursos humanos y el modelo amo

Las prácticas de recursos humanos, según Al-Tit (2020), son funciones llevadas a cabo por el departamento de recursos humanos de una organización para reclutar, seleccionar, atraer, desarrollar y retener el recurso humano. Por ende, la fuente a través de la cual las empresas logran influir en las habilidades, las actitudes y comportamientos de los empleados para que estos puedan contribuir a que la organización alcance sus objetivos (Chen & Huang, 2009). Lo anterior implica que las prácticas de recursos humanos sean el foco mediante el cual las organizaciones potencian a los empleados, logrando que estos puedan percibir, pensar y comportarse de una manera deseada en la organización (Kehoe & Wright, 2013).

En la literatura varios tipos de prácticas de recursos humanos se han descrito, por ejemplo, prácticas de HR socialmente responsables (Barrena-Martínez et al 2019), prácticas de HR orientadas al cambio (Lee et al., 2019), prácticas de HR de alto desempeño (Cuellar-Molina et al., 2016), prácticas de HR de alto compromiso (Park et al., 2019), y, por último, prácticas de alta

implicación de RH (Cottini et al., 2011). Estas últimas tres tienen el mismo significado para la literatura como prácticas de recursos humanos direccionadas a proveer en los empleados las habilidades, información, incentivos y empoderamiento para generar organizaciones flexibles al igual que participativas, involucrando a los empleados en la toma de decisiones tácticas y estratégicas (Guthrie et al., 2002; Kalleberg, 2006). Asimismo, los estudios mencionados tienen un enfoque en el ámbito de las practicas a nivel individual (Perello-Marín, 2014). Otro aspecto importante de mencionar en la implementación de las prácticas es que éstas buscan convertir en las organizaciones los recursos humanos en una ventaja competitiva, pues mejoran su desempeño competitivo (Marin-Garcia & Conci, 2012).

En cuanto a las prácticas de gestión de recursos humanos, las empresas han establecido procedimientos que fomentan la cooperación de los empleados. Este enfoque está motivado por investigaciones que sugieren que la participación de los empleados puede mejorar significativamente el desempeño organizaciona. (Appelbaum et al., 2000; Chung & Pak, 2021; Jiang et al., 2012). Actualmente, estas prácticas se conocen en inglés como: "*high-involvement work practices"* (prácticas de trabajo altamente involucradas) o como *high-performance work System* (HPWS) (Sistema de trabajo de alto desempeño), *high-commitment work practices* (HCWP) (Sistema de trabajo de alto compromiso, (Bayo-Moriones & Galdon-Sánchez, 2010). Como se ha afirmado en apartados anteriores, el presente estudio asume las HPWS como variable independiente.

Las HPWS son un conjunto de prácticas complementarias de recursos humanos diseñadas para mejorar el rendimiento organizacional mediante el aumento del compromiso de los empleados (Huselid, 1995). Algunos autores coinciden en que estas prácticas varían en cierta medida, pero señalan elementos claves que deben incluirse en los programas de asistencia a los trabajadores,

tales como: (1) la selección de personal, capacitación intensiva y movilidad interna; (2) la evaluación rigurosa del desempeño, compensación orientada a los resultados y régimen de incentivos; (3) la autonomía y participación en el trabajo (Appelbaum et al., 2000; Delery & Shaw, 2001; Sun et al., 2007).

2.2.1 El Modelo AMO (Ability, Motivation Opportunity)

Los orígenes del modelo AMO surgen de los planteamientos teóricos de la psicología industrial y social que sostienen que el rendimiento individual es proporcional a las capacidades o voluntad de los trabajadores o la interrelación de estas, centrándose únicamente en aspectos personales del trabajador (Marín-García & Tomas, 2016). Inicialmente, Bailey (1993) realizó la propuesta del modelo sugiriendo que, para que los empleados puedan ofrecer un rendimiento superior al establecido contractualmente, es necesario que tengan las habilidades requeridas, la motivación suficiente y que la organización ofrezca la oportunidad para participar (Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2003).

Para autores como Kundu y Gahlawat (2018), el modelo AMO representa la relevancia estratégica de HPWS de manera explícita al concentrarse específicamente en aquellas prácticas de recursos humanos que mejoran efectivamente el comportamiento discrecional entre los empleados. Los autores citan a Appelbaum et al. (2000) para sustentar sus afirmaciones. También, “mejoran la capacidad, la motivación y la oportunidad de los trabajadores para contribuir al desempeño organizacional” (Obeidat et al., 2016, p. 3).

El modelo reúne las prácticas de recursos humanos en tres categorías: las que desarrollan competencias y habilidades en los empleados (A); las destinadas a promover la motivación intrínseca y extrínseca (M); y las que fomentan la oportunidad de contribución e implicación,

asegurando el diseño adecuado de los puestos de trabajo (Appelbaum et al., 2000; Beltrán-Martin & Bou-Llusar, 2018; Boselie, 2010;). Esto se representa en la Figura 1.

Figura 1. *Relación entre prácticas de GH y Desempeño Organizacional*

Fuente: Adaptado de Appelbaum et al. (2000)

Este modelo ha sido aplicado para verificar los efectos de los sistemas de alto rendimiento de los empleados de sectores industriales como la metalurgia, el textil e instrumental médico (Appelbaum et al., 2000). Posteriormente, se implementó en sectores como telecomunicaciones, salud, servicios financieros, entre otros.

La Habilidad (A) hace referencia a las capacidades que posee un empleado para realizar sus actividades (Jiang et al., 2013), generalmente se le conoce con el acrónimo KSA (Conocimientos, capacidades y habilidades de los empleados) (Fu et al., 2013); estas prácticas garantizan que los trabajadores tengan los elementos y recursos necesarios para desempeñar sus tareas y capacidades adecuadas (Bryson & White, 2019), además incluyen: capacitación formal, proceso de selección riguroso (reclutamiento y selección), planificación profesional y técnicas de evaluación del desempeño laboral, que permiten a los empleados adquirir habilidades para cumplir con los requerimientos de su puesto de trabajo (Jiang et al., 2012; Kroon et al., 2013).

La capacitación aumenta en los trabajadores la posibilidad de experimentar y desarrollar nuevas habilidades a partir del entrenamiento, comprender problemas complejos; por su parte, el reclutamiento y la selección tienen como finalidad atraer y elegir empleados que se ajusten a los objetivos estratégicos de la organización (Bos-Nehles et al., 2013; Schimansky, 2014).

La evaluación de desempeño es una herramienta para validar el indicador de cumplimiento que tiene un empleado frente a los objetivos laborales acordados para su puesto de trabajo (Paracha et al., 2014). Aporta a la mejora de las habilidades en los empleados si se realiza mediante criterios de imparcialidad, objetividad, alineada con los objetivos organizacionales y, además, según el manual de funciones (Fu et al., 2013).

La planificación profesional es una de las áreas que más crece en la gestión de recursos humanos, puesto que permite en los empleados el mejoramiento de sus capacidades, habilidades y destrezas necesarias para el desarrollo de sus actividades. Además, tiene un impacto positivo en la motivación de la fuerza laboral pues contribuye a su desarrollo (Huselid, 1995). El reclutamiento y la selección involucran procesos para buscar y atraer el personal idóneo según los perfiles establecidos previamente que se ajustan a la organización (Marín–García & Tomás, 2016).

La motivación (M) analiza los diferentes factores que inician y mantienen una determinada conducta (Marín-García & Conci, 2012). Para los autores Bayo-Moriones y Bello-Pintado (2021), la motivación es la disposición de los empleados a realizar esfuerzos discrecionales. De otro lado, puede ser definida como “Ee grado en que un individuo quiere y elige participar en ciertas conductas especificadas” (Kim et al., 2015, p. 7). La motivación puede ser abordada en dos líneas diferentes: una de forma extrínseca y la otra intrínseca. La extrínseca se asocia cuando el individuo realiza algo a cambio de una recompensa o incentivos, es decir, aspectos económicos que centran sus beneficios en el corto plazo; mientras que la intrínseca representa los intereses y valores del individuo, que se relaciona con compromisos de largo plazo del empleado (Schimansky, 2014).

Las prácticas para mejorar la motivación han sido diseñadas para alentar a los empleados a dar algo más de los requerimientos básicos de sus trabajos (Purcell et al., 2003). Empleados con pobres habilidades pueden estar desmotivados para el desarrollo de sus actividades (Bos-Nehles et

al., 2013). Dentro de las practicas más comunes que mejoran la motivación están las relacionadas con: el pago por desempeño, bonificaciones, participación en los beneficios; o con formas no económicas que promueven la motivación, por ejemplo: la evaluación de desempeño laboral, la seguridad laboral, el reconocimiento, la movilidad laboral, equilibrio entre la vida personal y la laboral (Obeidat et al., 2016) .

La evaluación de desempeño consiste en establecer si los empleados tienen la oportunidad de ser evaluados objetivamente en diferentes aspectos propios de su puesto de trabajo y que apuntan al mejoramiento del desempeño organizacional como lo son: la comunicación, trabajo en equipo, productividad, innovación, calidad (Boon, 2014). Esta práctica resulta fundamental porque permite identificar oportunidades para los empleados relacionados con sus funciones laborales y los resultados han demostrado tener un efecto positivo en la mejora de la motivación (Kundu & Gahlawat, 2018). Los empleados con desempeño favorable pueden obtener recompensas como incentivos económicos, promoción laboral, capacitación y reconocimiento entre otros.

El pago por desempeño individual o grupal se asocia con el comportamiento de naturaleza humana, en el que las acciones esperadas de los empleados pueden ser incentivadas de manera favorable (Li et al., 2022). Esta práctica fomenta la innovación, la creatividad y la productividad, generando la percepción de que los empleados realizan sus tareas por voluntad propia. Los pagos por desempeño que se presentan de forma individual se asocian con la capacidad del empleado y su esfuerzo individual, mientras que el grupal depende del equipo de trabajo medido con indicadores como la eficiencia, ventas, productividad, o seguridad (Marín-García & Tomas, 2016).

El reconocimiento es una de las prácticas que facilitan la mejora de la motivación mediante estímulos que dignifican al ser humano e incrementan la autoestima del empleado (Hansen et al., 2017), a través de diferentes estrategias las organizaciones llevan a cabo el reconocimiento de sus

empleados, bien sea de forma interna o externa con el apoyo de diversos medios de comunicación, estimulando el comportamiento individual y grupal del equipo de trabajo.

La estabilidad laboral se asocia con la continuidad de una persona en un empleo al interior de una organización, sin reducir su antigüedad, salario y beneficios (Yousef, 1998). La estabilidad en el empleo contribuye con mejorar los resultados organizacionales, dado que permite a los empleados desempeñarse con tranquilidad y aumentar su compromiso; además, favorece el bienestar psicológico y físico de los empleados y la rotación voluntaria (Jiang et al., 2012).

El equilibrio vida-trabajo es una práctica que busca establecer la moderación entre la vida personal y laboral, lo que termina produciendo una ostensible mejora de la calidad de vida y, por ende, un mejor desempeño laboral. Generalmente las organizaciones establecen estrategias para beneficiar a sus empleados entre las que se encuentran: flexibilidad laboral, horario de trabajo riguroso en la hora de salida, programas de planes de bienestar y énfasis en salud. Estas incrementan el índice de satisfacción laboral, disminuyendo el ausentismo y la preocupación de los empleados (Guest, 2002).

Por último, la **oportunidad (O)** se define como el conjunto de circunstancias que hacen posible hacer algo (Schimansky, 2014) y se encuentra relacionada con la participación del empleado en la toma de decisiones (Bayo-Moriones & Bello-Pindado, 2021). Las organizaciones deben promover las oportunidades para el dialogo entre las diferentes jerarquías, de tal forma que se pueda compartir el conocimiento (Minbaeva, 2013). Así, los empleados amplían su autonomía en la realización de sus tareas y participen en la toma de decisiones (Marín-García & Tomas, 2016). Las prácticas que mejoran las oportunidades se pueden agrupar en cuatro grupos: de participación de los empleados, de intercambio de conocimientos, de mejora de la autonomía y de diseño de puestos de trabajo (Marín-García & Martínez-Tomas, 2016).

Las prácticas de participación de los empleados promueven la contribución en los procesos de toma de decisiones, el trabajo en equipo, círculos de calidad o equipos de trabajo autodirigidos (Boon et al., 2014). Además, fortalecen las relaciones interpersonales dentro del lugar de trabajo (Tian et al., 2016; Fu et al., 2013). Las prácticas de intercambio de conocimiento tienen el propósito de brindar información para que los empleados conozcan el desempeño financiero y operativo de la organización, y promuevan la comunicación entre los empleados y las distintas gerencias. De acuerdo con las investigaciones previas, estas prácticas ayudan a mejorar la interlocución de los empleados al implementar sistemas de sugerencias, quejas y reclamos en el lugar de trabajo (Bello-Pintado, 2015; Wood et al., 2015). Las prácticas de mejora de la autonomía en el proceso de toma de decisiones y sus tareas facilitan en los empleados la mejor adaptación entre las habilidades, atributos personales y los roles que estén desempeñando. Además, descentraliza la adopción de decisiones en los procesos (Wood et al., 2015; Tian et al., 2016). Las prácticas de diseño de puesto de trabajo involucran la normatividad, procesos, procedimientos y el manual de funciones (Boon et al. (2014) y contribuyen con el mejoramiento de las condiciones de trabajo favorable, condiciones sociales, aspectos psicológicos, físicos, la rotación del puesto de trabajo y las posibilidades de la internacionalización del trabajador (Kim et al., 2015). Los investigadores sugieren que aquellos empleados motivados que tienen habilidades para desempeñarse no incrementarán el desempeño, a menos que las organizaciones les otorguen las oportunidades adecuadas para aplicar sus habilidades, (Appelbaum et al., 2000; Minbaeva, 2013). Lo que se evidencia en los siguientes estudios:

Zhang y Blaker (2020) analizaron la relación entre prácticas de talento humano a través de un sistema de alto rendimiento y el modelo AMO, demostrando que los principales resultados de

la AMO en lo individual se extienden más allá de los relacionados directamente con el desempeño de las tareas.

Al-Agry (2021) investigó el comportamiento ambidiestro de los empleados asociado a las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, encontrando que están asociadas con comportamientos superiores de los empleados ambidiestros (exploración y explotación). Ljigu et al. (2022) demostraron que los sistemas de trabajo de alto rendimiento tienen un efecto positivo y significativo en la ambidestreza del empleado (capacidades de exploración y explotación).

Zhang et al. (2022), basados en la literatura de Lee y Meyer-Doyle (2017) y Mom et al. (2019), orientaron sus indagaciones a demostrar como la exploración y la explotación del empleado afecta el desempeño de la organización.

2.2.2 Capacidades de exploración y explotación

Desde el ámbito individual, los empleados exhiben comportamientos definidos como una construcción cognitiva que incluye tanto la acción como la reflexión sobre la exploración y la explotación (Good & Michel, 2013). Algunos estudios han indicado que esta condición individual está relacionada con comportamientos y habilidades para explotar y explorar, como lo señalan Kang y Snell (2009), Mom et al. (2009) y Gupta et al. (2006).

En su investigación, Mom et al. (2009) definieron las capacidades individuales como dos conjuntos contradictorios y complementarios, la exploración y la explotación; por ejemplo, el aprendizaje a partir de los errores es fundamental para la capacidad de exploración; mientras que confiar en la experiencia previa para mejorar las acciones bien aprendidas y ejecutarlas es esencial para la explotación. La combinación de estas dos capacidades distintas, que fusionan diferentes características de los empleados como el aprendizaje y su aplicación, se conceptualiza como ambidestreza individual (Mom et al., 2009; Rosing & Zacher, 2017).

La literatura sugiere que las capacidades de exploración y explotación están significativamente asociadas con el rendimiento innovador de las organizaciones (Çömez et al., 2011) y tienen una influencia positiva en el rendimiento general de la organización (Peng et al., 2019). Estas investigaciones destacan la relación con el nivel individual. En particular, la exploración y explotación de los empleados influyen significativamente en el desempeño de las tareas (Zhang et al., 2022). Asimismo, el equilibrio individual entre actividades exploratorias y explotadoras está relacionado con el desempeño del sector educativo (Kobarg et al., 2015). En suma, el equilibrio entre la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de las capacidades existentes se considera cada vez más como un enfoque para adaptarse a los cambios que enfrentan las organizaciones (Schnellbacher et al., 2019).

Los empleados con buenas habilidades de exploración se centran en beneficios a largo plazo (Tuncdogan et al., 2015). Esta visión motiva a los empleados a tener un aprendizaje continuo mediante la experimentación de nuevas alternativas (March, 1991), facilitando la identificación de nuevas oportunidades. La capacidad de exploración implica un alto riesgo y, en caso de eventos no deseados, los empleados tienden a adaptarse con rapidez en la búsqueda de nuevas soluciones (Mom et al., 2019).

De otro lado, las actividades de explotación ayudan a crear confiabilidad en las experiencias del empleado (Levinthal & March, 1993). La explotación individual proporciona seguridad al centrar la atención en lo que ya se sabe, en lugar de indagar para obtener información nueva (Holmqvist, 2004). Para explotar, un empleado necesita restringir su atención y enfocarse en los parámetros existentes de la tarea a la mano (Nelson & Winter, 1982). La explotación individual se refleja en la capacidad de concentración que un empleado tiene en el desarrollo de sus actividades (Laureiro-Martinez et al., 2010).

Además, la búsqueda simultanea de estas capacidades individuales en las organizaciones tiene un apoyo esencial en las prácticas de recursos humanos (Swart et al., 2020). A través de las prácticas de alto rendimiento (HPWS) para la exploración de nuevas ideas y prácticas orientadas a la mejora de la eficiencia (Malik et al., 2017). En la Tabla 2 se presentan ejemplos de prácticas que se han abordado desde la literatura:

Tabla 2. Prácticas de GTH asociadas a las capacidades de exploración y explotación.

Prácticas de Recursos Humanos	Capacidad que promueve	Autor (es)
Empoderamiento	Exploración	Lepak y Snell (2002)
Selección de personal y entrenamiento	Exploración	Barba-Aragón y Jiménez-Jiménez (2022)
Evaluación del desempeño y la compensación	Exploración	Lepak y Snell (2002)
Trabajo flexible	Exploración	Kobarg (2015)
Rotación de puesto de trabajo	Exploración	Tushman y O´Reilly (1996)
Estandarización de procesos	Explotación	He y Wong (2004)
Capacitación intensiva y desarrollo de habilidades	Explotación	Moreno y Godoy (2012)
Relación con los empleados	Explotación	Kobarg (2015)

Fuente: Elaboración propia.

Por último, las capacidades individuales de exploración y explotación han sido abordadas en diferentes contextos empresariales de acuerdo con los autores que se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. *Sectores empresariales donde se han investigado las capacidades de exploración y explotación.*

Sector	Autores
Bancos	Faia y Vieira (2017) y Mom et al. (2019)
Empresas de consultoría	Rogan y Mors (2014) y Trong Tuan et al. (2018)
Hospitales	Burgess et al. (2015), Salas Vallina et al. (2019) y Yu et al. (2018)
Universidades	Chang et al. (2016) y Alghamdi (2018)

Telecomunicaciones	Affum-Osei et al. (2020)
Call Centers	Jasmand et al. (2012)
Industria farmacéutica	Sok et al. (2016)
Adhesivos	Souza-Luz y Gavronski (2020)
Aerolíneas	Kao y Chen (2016)
Organizaciones de seguridad y defensa	Caniëls y Veld (2019) y Kassotaki et al. (2019)
Sectores de alta tecnología	Zhang et al. (2019), Busola Oluwafemi et al. (2019) y De Ruyter et al. (2020)
Múltiples industrias	Ajayi et al. (2017), Kauppila y Tempelaar (2016) y Lee and Lee (2016)

Fuente: Adaptado de Pertusa-Ortega et al., 2021

2.3 Desarrollo de hipótesis de investigación.

2.3.1 Hipótesis 1 habilidades vs exploración individual

El reclutamiento y la selección, que constituyen el aprovisionamiento de talentos, son fundamentales para asegurar que las empresas incorporen individuos con el potencial adecuado para enfrentar desafíos complejos y dinámicos del entorno de negocios. Un proceso de reclutamiento efectivo identifica y atrae a aspirantes que no solo poseen las competencias técnicas necesarias para el cargo (Boselie et al., 2005) sino que también demuestran una predisposición hacia la adaptabilidad y la exploración de oportunidades en el entorno (Breaugh, 2008). Este tipo de aspirantes son esenciales para la exploración de nuevas alternativas en la unidad de negocio y tecnologías emergentes, dado que poseen la curiosidad y la agilidad necesarias para identificar y aprovechar oportunidades novedosas en segmentos no explorados por la organización de forma previa. La selección, por su parte, asegura que los aspirantes elegidos no solo cumplan con los requisitos exigidos en los cargos, sino que también, mediante los criterios de evaluación establecidos por la organización, tengan la capacidad de explorar el mercado, el entorno tecnológico y la competencia Barba-Aragón y Jiménez-Jiménez (2022). La selección rigurosa

permite la identificación de individuos que están inclinados a identificar oportunidades nuevas de negocio y a experimentar con nuevas ideas de productos y servicios (Ployhart, 2006). Al integrar talentos con estas capacidades, las organizaciones fomentan la exploración y experimentación desde un nivel individual, lo que es esencial para mantenerse competitivas en un entorno cambiante.

La formación, enfocada en mejorar competencias a corto plazo es fundamental para mantener a los empleados actualizados con las últimas tendencias y tecnologías del mercado, los programas de formación bien diseñados no solo mejoran las competencias técnicas de los empleados, sino que también les proporcionan las herramientas necesarias para asumir riesgos calculados y ser proactivos en la identificación y explotación de oportunidades de negocio emergentes a nivel individual (Aguinis & Kraiger, 2009). Al estar continuamente expuestos a nuevos conocimientos y tecnologías, los empleados desarrollan la capacidad de explorar trayectorias tecnológicas novedosas y de experimentar con ideas innovadoras. La formación continua asegura que, a nivel individual, los empleados puedan adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a la evolución tecnológica, permitiéndoles ser más efectivos en su exploración del entorno empresarial. Estudios han demostrado que la formación efectiva influye de forma positiva en el desempeño innovador y en la disposición para la experimentación de los empleados (Birdi et al., 2008). Por lo tanto, la formación no solo mejora las competencias técnicas, sino que también impulsa una mentalidad proactiva y experimental en cada empleado, esencial para la identificación de nuevas oportunidades de negocio y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

El desarrollo, orientado a la mejora de competencias a largo plazo, es un proceso continuo que fomenta la capacidad de los individuos para asumir roles de liderazgo y tomar decisiones

estratégicas (Day, 2000). Este enfoque en el desarrollo a largo plazo prepara a los empleados para enfrentar mercados nuevos y con incertidumbre, promoviendo una mentalidad proactiva y resiliente en ellos. A través del desarrollo, los empleados aprenden a gestionar la incertidumbre del mercado y a ser pioneros en la implementación de nuevas ideas y enfoques de negocio. La investigación previa indica que el desarrollo de habilidades a largo plazo está asociado con una mayor capacidad de innovación y adaptación a cambios disruptivos a nivel del individuo (DeRue & Wellman, 2009). Además, este desarrollo continuo facilita la exploración de mercados emergentes y tecnologías innovadoras, así como la experimentación con nuevas ideas, productos y modelos de negocio. Por ende, el desarrollo continuo de competencias de liderazgo y estratégicas fortalece la resiliencia y proactividad de los empleados, capacitándolos para enfrentar eficazmente en entornos inciertos y cambiantes. Este enfoque integral del desarrollo asegura que los empleados no solo reaccionen a los cambios, sino que también lideren la exploración de nuevas oportunidades y trayectorias tecnológicas. A partir de lo anterior, se plantea lo siguiente: Hipótesis 1: Las prácticas de HR que mejoran las habilidades impactan de forma positiva en las capacidades de exploración de los empleados de una organización de educación superior.

2.3.2 Hipótesis 2 Motivación vs exploración individual

La compensación asegura la satisfacción económica de los empleados, por lo que actúa como un factor de motivación extrínseca que impulsa su disposición a explorar nuevas ideas y oportunidades (Appelbaum et al., 2001). Según la teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 2000), la motivación extrínseca complementa la motivación intrínseca cuando los empleados perciben la compensación como justa y adecuada. Un empleado compensado de forma justa está más dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en actividades exploratorias, dado que percibe una relación directa entre su desempeño y su compensación (Gagné & Deci, 2005). Esto se alinea con los principios de

March (1991), pues la exploración por los empleados de nuevas posibilidades es incentivada por recompensas que reconocen el esfuerzo y la innovación.

Los incentivos, tanto financieros como no financieros, pueden estimular la exploración al proporcionar recompensas específicas por la identificación de nuevas oportunidades, tecnologías emergentes o la generación de ideas innovadoras. La teoría de la expectativa de Vroom (1964) establece que los empleados están motivados a realizar esfuerzos adicionales si creen que estos esfuerzos conducirán a resultados deseados. Así, al ofrecer incentivos por la proactividad y la innovación, las organizaciones pueden dirigir la atención de los empleados hacia actividades que requieren exploración y creatividad (Coccia, 2019). Estudios recientes han confirmado que los incentivos bien diseñados pueden aumentar a nivel individual la experimentación, la identificación de oportunidades de negocio y la identificación de tendencias de cambio en el mercado (Grant, 2013).

Los beneficios adicionales, como horarios flexibles y trabajo desde casa, crean un entorno que fomenta la curiosidad y la exploración. Al proporcionar beneficios que apoyan el desarrollo personal y profesional, las organizaciones pueden incentivar a los empleados a buscar activamente nuevas oportunidades y tendencias, puesto que estos beneficios se perciben como inversiones en sus capacidades individuales (Wright et al., 2001). Esto fomenta la exploración de nuevas habilidades y conocimientos, lo que refleja la actividad exploradora a nivel individual.

Ahora bien, otorgar premios y reconocimientos puede reforzar comportamientos deseados como la exploración a nivel individual. Según Skinner (1953), los comportamientos que son recompensados tienen más probabilidades de repetirse. Así pues, los premios, al reconocer públicamente los logros en la identificación de nuevas ideas o mejoras, no solo motivan al beneficiario, sino que también se impulsa la exploración en los trabajadores. Investigaciones han

mostrado que los reconocimientos públicos pueden mejorar significativamente la exploración de nuevas ideas y las propuestas de ideas innovadoras por los empleados (Cerasoli et al., 2014).

Adicionalmente, un plan de carrera claro y bien estructurado puede proporcionar a los empleados una visión de su futuro dentro de la organización, lo que puede aumentar su motivación para explorar. Super (1953) indica que el desarrollo de una carrera es un proceso continuo de exploración desde un nivel individual. Estudios recientes han encontrado que los planes de carrera influyen positivamente en la proactividad y la capacidad de exploración de los empleados (Sturges et al., 2005), puesto que, al estar establecidos en la empresa, influyen en que los empleados busquen formas de contribuir con la empresa para alcanzar responsabilidades y cargos nuevos, lo que los impulsa a explorar. Adicionalmente, según Sturges et al. (2005), los empleados que se benefician de un plan de carrera, cuando van avanzando posiciones, especialmente en cargos directivos, se ven obligados a explorar el ambiente de negocios y a experimentar con ideas nuevas para alcanzar nuevos resultados de desempeño.

La posibilidad de promoción actúa como un poderoso motivador para que los empleados demuestren su capacidad para identificar y aprovechar nuevas oportunidades desde su exploración como empleados. La teoría de la autodeterminación sugiere que la autorrealización y el reconocimiento son necesidades superiores que pueden impulsar a los empleados a buscar constantemente formas de mejorar y destacar. La necesidad de ser promovido incentiva a los empleados a ser proactivos en la exploración de nuevas tendencias y oportunidades de negocio, sabiendo que sus esfuerzos pueden ser recompensados con ascensos y mayor reconocimiento (Deci & Ryan, 2000).

La estabilidad laboral proporciona una base segura desde la cual los empleados pueden tomar riesgos calculados y explorar nuevas ideas sin temor a repercusiones negativas inmediatas.

Al garantizar estabilidad laboral, las organizaciones permiten que los empleados se sientan seguros al probar nuevas ideas y asumir riesgos que podrían llevar a la identificación de trayectorias tecnológicas nuevas, pues esto no es un proceso que se logre en el corto plazo (Yousef, 1998). La investigación apoya la idea de que la estabilidad laboral fomenta la creatividad, la identificación de nuevas oportunidades, la experimentación y la generación de ideas a nivel individual (Amabile, 1996), aspectos que hacen parte de la exploración en dicho nivel.

De acuerdo con lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis 2: Las prácticas de HR que mejoran la motivación impactan de forma positiva y significativa en las capacidades de exploración de los empleados de una organización de educación superior.

2.3.3 Hipótesis 3 Oportunidad de contribución vs exploración individual

Los empleados, cuando son empoderados incrementan su autonomía y responsabilidad sobre los resultados que las organizaciones les asignan (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). Esta autonomía les brinda la libertad de tomar decisiones y experimentar con nuevas ideas y herramientas, lo que deriva en una mayor proactividad para buscar maneras novedosas de realizar y mejorar su trabajo (Thomas & Velthouse, 1990). El empoderamiento, según la literatura, hace que los empleados a nivel individual sean más propensos a explorar la aplicación de tecnologías nuevas en las empresas y la identificación de oportunidades de negocio y mejoramiento de procesos (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). La discrecionalidad que resulta del empoderamiento se considera un potenciador de las actividades de exploración que realizan los empleados por sí mismos en las organizaciones (Amabile, 1996; Zhang & Bartol, 2010). Sin libertad, el empleado no puede explorar, lo que resultaría en una rutina de trabajo específica y continua que no facilitaría la exploración, la experimentación y la curiosidad sobre la adquisición de conocimientos nuevos (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000).

El trabajo en equipo beneficia la comunicación abierta y el intercambio de ideas entre los trabajadores, lo que genera curiosidad en el empleado respecto a la adquisición, la actualización y la profundización sobre conocimientos que no poseía previamente (Edmondson, 1999). Esto lleva a los empleados a explorar formas nuevas de realizar su trabajo, la actualización tecnológica a nivel individual y la experimentación en la aplicación de nuevos conocimientos en su trabajo. Participar de los equipos de trabajo permite que los individuos identifiquen la manera más eficaz de resolver problemas persistentes en la organización, lo que es producto de la exploración de las perspectivas e ideas que poseen los integrantes del equipo de trabajo al cual pertenecen (Katzenbach & Smith, 1993). Los equipos de trabajo en las empresas suelen integrarse por expertos en áreas específicas de negocio, por lo que los integrantes, a nivel individual, identifican trayectorias de exploración de conocimientos nuevos que son útiles para mejorar su desempeño (Edmondson, 1999).

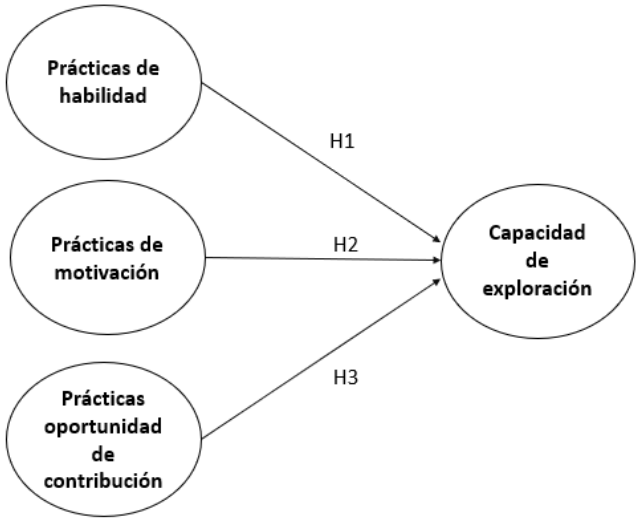
El conocimiento en las organizaciones suele ser transformado de tácito a explícito y viceversa. Por lo tanto, los empleados reutilizan y combinan conocimientos existentes de forma continua (Jaworski & Kohli, 1993). Esto produce una gran exposición a diferentes perspectivas y enfoques que impulsan a los empleados a buscar y experimentar con nuevos conocimientos y tecnologías (Nonaka, 1994). Adicionalmente, los empleados en los procesos de transformación y transferencia de conocimientos suelen identificar debilidades y vacíos que los llevan a buscar actualizaciones a nivel individual, lo que activa su exploración y necesidad de adquirir nuevos conocimientos y tecnologías (Argote & Ingram, 2000). Ahora bien, si la transferencia de conocimientos se produce entre empleados de otras funciones o departamentos en las organizaciones, esta interacción expone a los empleados a un proceso de exploración de conocimientos y enfoques de trabajo que son nuevos (Crossan et al., 1999). Así pues, cuando en equipo se comparten resultados de estudios de mercado, análisis competitivo, inteligencia de

negocios y tendencias tecnológicas emergentes, esto no solo les proporciona a los empleados una comprensión ampliada del entorno externo, sino que inspira a los empleados a nivel individual a explorar más a fondo y adquirir conocimientos específicos del mercado y la competencia que pueden beneficiar a la organización (Jaworski & Kohli, 1993). La transferencia de conocimiento en una organización no solamente está orientada a producir innovación a nivel colectivo, sino que impulsa a los empleados a buscar y adquirir conocimientos nuevos, a adaptarse a cambios tecnológicos y a mantenerse informados sobre las tendencias del mercado actual (Grant, 1996).

Hipótesis 3: Las prácticas de HR que mejoran la oportunidad de contribución impactan de forma positiva en las capacidades de exploración de los empleados de una organización de educación superior.

De acuerdo con las hipótesis formuladas, en la siguiente figura se presentan de manera gráfica la relación entre variables

Figura 2. *Relaciones entre el modelo AMO y la capacidad de exploración a nivel individual*



Fuente: Elaboración propia

2.3.4 Hipótesis 4 Habilidad vs explotación individual

El reclutamiento y la selección (staffing) impactan directamente en la capacidad de explotación de una organización al influir en el mejoramiento del capital humano disponible en las organizaciones para la ejecución de tareas críticas y tradicionales (Huselid, 1995). Según Collings et al. (2021), la adecuada gestión del talento, que incluye el reclutamiento y la selección eficaces, asegura que las organizaciones no solo atraigan, sino que también retengan a trabajadores con las competencias necesarias para fortalecer la explotación de productos y servicios. Desde la perspectiva de March (1993), la explotación se centra en la maximización del desempeño al utilizar los recursos disponibles de manera eficiente. En este contexto, las prácticas efectivas de staffing aseguran que la empresa se aprovisione de trabajadores altamente capacitados en roles específicos, alineando sus competencias y habilidades con las necesidades operativas y estratégicas de la organización (Smith & Tushman, 2005; Lepak & Snell, 2002).

Así, el reclutamiento y la selección permiten a las empresas garantizar que los empleados posean un profundo conocimiento técnico y habilidades prácticas directamente aplicables a los productos y servicios ya dominados por la organización (Huselid, 1995). Esto se explica en que los empleados contratados tienen un entendimiento detallado de los procesos y las tecnologías involucradas tradicionalmente en la empresa. Por ende, estas prácticas de gestión humana facilitan la reducción de costos operativos al minimizar errores, mejorar la eficiencia y garantizar la consistencia en la calidad de los productos y servicios, lo que sustenta la explotación como capacidad organizacional (Wright & Snell, 1998; Becker & Huselid, 2006). Además, al seleccionar aspirantes con experiencia demostrada en el cumplimiento de estándares de calidad y desempeño, la organización puede mantener y mejorar la percepción de valor del cliente, lo que es crucial para

la sostenibilidad y el crecimiento en mercados que se mantienen en proceso de explotación (Barney & Wright, 1998).

Adicionalmente, la formación y el desarrollo del personal seleccionado son fundamentales para mantener y potenciar la explotación como capacidad. Según la literatura científica, la formación específica y el desarrollo profesional enfocados en tecnologías tradicionales de la empresa permiten a los empleados adquirir y perfeccionar conocimientos especializados que resultan en una mayor eficiencia operativa (Huselid, 1995; Batt, 2002). Este enfoque no solo contribuye a la reducción de costos a través de la optimización de procesos, sino que también asegura que los productos y servicios mantengan un alto nivel de calidad, incluso frente a cambios en las condiciones del mercado o en las demandas de los clientes. La formación tanto dentro como fuera del puesto de trabajo facilita el mejoramiento de productos desde diversas facetas de desempeño, lo que se consolida como capacidad de explotación (Barling et al., 2003; MacDuffie, 1995).

Es de anotar que el desarrollo de habilidades en áreas como la gestión de calidad, el mantenimiento preventivo y la mejora continua son ejemplos de cómo la formación puede traducirse en mejoras tangibles que facilitan la explotación de los productos y servicios que la empresa ha dominado tradicionalmente (Delery & Doty, 1996; Youndt et al., 2004). En efecto, a medida que los empleados desarrollan una mayor competencia en estas áreas, se incrementa la capacidad de la organización para mantener su posición competitiva, satisfacer las expectativas de los clientes y responder con agilidad a los desafíos operativos, todo lo cual soporta la explotación como componente clave de la estrategia competitiva de la empresa (March, 1993; Grant, 1996).

Hipótesis 4: Las prácticas de HR que mejoran la habilidad impactan de forma positiva y significativa en las capacidades de explotación de los empleados de una organización de educación superior.

2.3.5 Hipótesis 5 Motivación vs explotación individual

Las prácticas de gestión humana para mejorar la motivación son determinantes para que los empleados a nivel individual se enfoquen en mejorar la calidad de los productos y servicios, reducir costos y generar mejoras incrementales en los procesos (Huselid, 1995). El uso eficiente del conocimiento y las habilidades disponibles a nivel individual, es decir, la explotación desde el punto de vista del empleado se incentiva por un sistema de prácticas organizacionales que, desde la gestión humana, motiva a los empleados a realizar contribuciones continuas sobre las tecnologías y conocimientos tradicionales que ha desarrollado la organización a través de su historia (March, 1993; Becker & Gerhart, 1996).

En primer lugar, la compensación fija y variable juega un papel importante en la motivación de los empleados para que exploten sus propios conocimientos y capacidades. Gerhart y Fang (2014) señalan que un sistema de compensación vinculado directamente al desempeño de los empleados aumenta su participación en la búsqueda propia de mejoras incrementales para los productos y procesos. La compensación variable, específicamente, incentiva el uso de competencias adquiridas por los empleados al recompensar los esfuerzos que resultan en reducciones de costos o mejoras en la calidad de los productos, lo que refuerza el ciclo de mejora continua en la empresa desde un nivel individual (Baeten et al., 2012).

En segundo lugar, Pfeffer (1994) argumenta que la estabilidad laboral y los beneficios aumentan la motivación de los empleados al reducir la incertidumbre, permitiéndoles centrarse individualmente en el perfeccionamiento de los productos y procesos tradicionales de la empresa,

al usar con mayor energía sus conocimientos y capacidades. Así, la estabilidad en el trabajo contribuye con la explotación de las habilidades humanas, dado que los empleados pueden dedicar tiempo y energía a identificar mejoras a largo plazo en productos, procesos y servicios (Becker & Gerhart, 1996). Además, un plan de carrera bien estructurado fomenta el desarrollo de habilidades especializadas en el largo plazo, lo que no solo aumenta la motivación, sino que también contribuye a mejoras incrementales que optimizan los procesos, mejoran la calidad del portafolio de productos existente y reducen costos de operación (Lepak & Snell, 2002). Esto facilita entonces la permanencia de la empresa en el mercado desde la explotación de competencias a nivel individual.

En tercer lugar, la evaluación del desempeño, cuando se diseña e implementa de manera equitativa, objetiva y transparente, motiva a los empleados a explotar sus capacidades al máximo (Pfeffer, 1994). Según Huselid (1995), las evaluaciones periódicas del desempeño permiten que los empleados identifiquen sus fortalezas y áreas de mejora, lo que les motiva a buscar soluciones que mejoran la calidad del producto, aprovechar oportunidades en los mercados existentes desde los mismos portafolios de productos y reducir los costos. Delery y Doty (1996) añaden que las evaluaciones de desempeño alineadas con la activación de incentivos claros potencian el enfoque de los empleados en la mejora continua y en el logro de los objetivos organizacionales de corto plazo.

Por último, La promoción interna es otro factor que impulsa la motivación hacia la explotación a nivel individual. Wright y McMahan (1992) sostienen que las oportunidades de promoción basadas en el desempeño incentivan a los empleados a seguir mejorando de manera incremental los productos y procesos de la empresa. Cuando los empleados son conscientes de que su esfuerzo por optimizar la calidad y reducir costos se refleja en su crecimiento profesional, aumenta su motivación y compromiso con la organización en referencia a dichos aspectos (Youndt

et al., 1996). Esta retroalimentación positiva refuerza la explotación de sus habilidades, puesto que los empleados reconocen que su progreso está directamente relacionado con su capacidad para explotar sus conocimientos adquiridos a nivel individual.

Hipótesis 5: Las prácticas de HR que mejoran la motivación impactan de forma positiva y significativa en las capacidades de explotación de los empleados de una organización de educación superior.

2.3.6 Hipótesis 6 Oportunidad de contribución vs capacidad de explotación

El diseño flexible de cargos permite a los empleados ajustar sus actividades y tareas de forma que maximizan la aplicación de sus habilidades individuales, lo que facilita la explotación del conocimiento que ya poseen (Stanton et al., 2017). Al otorgar flexibilidad en las actividades y tareas asignadas, los empleados pueden adaptar su trabajo a lo que mejor conocen, lo que implica sacar el mejor provecho de sus competencias adquiridas. Esto no solo optimiza el uso de sus conocimientos específicos, sino que también permite que los empleados a nivel individual implementen mejoras incrementales en los procesos que ejecutan en las organizaciones (Foss et al., 2009).

Por su parte, el empoderamiento fortalece la confianza de los empleados en su capacidad para tomar decisiones informadas y bien fundamentadas, basadas en el conocimiento y las competencias que ya han adquirido (Fernández & Moldogaziev, 2013). Cuando los empleados tienen un mayor control sobre su trabajo, sienten la libertad de aplicar sus habilidades y conocimientos de forma más activa. Esto fomenta la autogestión y la capacidad de explotación de sus recursos intelectuales, dado que el individuo puede adaptar sus conocimientos a las demandas específicas de su cargo (Huselid, 1995).

En adición, la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones no solo fomenta un sentido de pertenencia, sino que también asegura que el conocimiento y las habilidades individuales sean aplicadas y utilizadas, es decir, explotadas a nivel individual (Nonaka & Takeuchi, 1995). Al incluir a los empleados en la toma de decisiones, la organización aprovecha el conocimiento tácito y explícito que cada persona ha acumulado, permitiendo la introducción de mejoras incrementales que perfeccionan los procesos existentes. Este uso continuo del saber acumulado garantiza que el conocimiento no quede inactivo, sino que sea explotado a nivel individual (Forza & Salvador, 2001).

Asimismo, los equipos de trabajo crean un entorno en el que los empleados pueden no solo compartir conocimientos, sino también aplicarlos de una mejor manera a nivel individual, pero en colaboración con otros (Fernández & Moldogaziev, 2013). En este contexto, cada individuo tiene la oportunidad de explotar sus propias competencias y conocimientos cuando se enfrenta a un equipo que lo reta a ser mejor o que exige que el conocimiento individual sea compartido (Kozlowski & Bell, 2003). Así, cada empleado aprovecha y explota su experiencia individual para perfeccionar tareas y resolver problemas de manera más efectiva dentro de un equipo de trabajo (Huang et al., 2010).

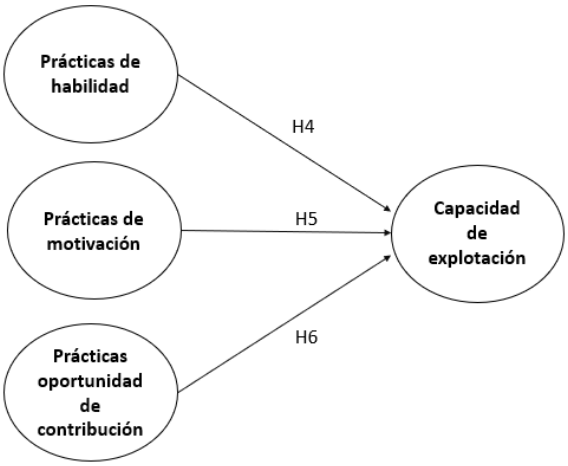
Por último, el compartir conocimiento entre empleados tiene un beneficio en doble vía: mientras se facilita el aprendizaje mutuo, también se fomenta que los empleados usen y exploten lo que ya saben de manera más efectiva e, inclusive, lo enseñen (Wang & Noe, 2010). Este proceso de intercambio no solo aumenta el capital intelectual disponible para la organización, sino que permite a los empleados poner en uso sus propios aprendizajes en diferentes contextos, resultando en mejoras incrementales de las operaciones cotidianas. Este ciclo de intercambio y aplicación

asegura que el conocimiento individual se explote continuamente para incrementar la eficiencia y la calidad del trabajo de cada empleado (Fugate et al., 2009).

Hipótesis 6: Las prácticas de HR que mejoran la motivación influyen de forma positiva y significativa en las capacidades de explotación de los empleados de una organización de educación superior.

De acuerdo con las hipótesis anteriores, en la siguiente figura se presentan de manera gráfica las relaciones entre variables

Figura 3. *Relaciones entre el modelo AMO y la capacidad de explotación a nivel individual*



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3: MÉTODOLOGÍA

La posición epistemológica de este estudio se sustenta en el positivismo, puesto que el investigador evalúa las variables de análisis directamente en el objeto de este (Hernández-Sampieri et al., 2018). La perspectiva de generación del conocimiento se orienta por los postulados del método hipotético deductivo, dado que el investigador formula una serie de hipótesis las que evalúa empíricamente (Bryman & Bell, 2015). Las hipótesis del estudio surgen de las relaciones planteadas entre las prácticas de gestión humana y las capacidades individuales de exploración y explotación. La evaluación de estas se hizo mediante la operacionalización de las variables, la medición se realizó obteniendo los datos en el trabajo de campo y, por último, se realizó el análisis de la información obtenida para establecer si las hipótesis se soportan o no.

El enfoque del estudio se ubica en el paradigma cuantitativo (Hernández-Sampieri et al., 2018). Las variables contenidas en las hipótesis de investigación se evaluaron en un único momento (carácter transversal) y tanto la independiente como las dependientes se midieron en una organización educativa. La estrategia de investigación para la obtención de los datos fue la encuesta (Bell et al., 2022). El contexto del estudio se desarrolló en una institución de educación superior, que se sustenta en conocimiento (Jaramillo et al., 2018).

La encuesta se aplicó a los empleados pertenecientes a la planta de personal de una institución educativa del sector público, cuyas sedes se encuentran en la ciudad de Manizales y el municipio de la Dorada en el Departamento de Caldas, Colombia. Estos empleados se encargan de realizar las funciones misionales que le corresponden a la institución en la formación para el trabajo y la gestión administrativa en los servicios ofrecidos.

El cuestionario se envió utilizando los Formularios de Google en la plataforma institucional. Se hizo seguimiento telefónico a quienes se les remitió el cuestionario y durante el periodo de

aplicación se verificó constantemente el buen funcionamiento de la plataforma y la seguridad requerida para salvaguardar la información. El cuestionario se envió a 298 funcionarios y la tasa de respuesta fue del 40% del personal, lo que se sustenta en los criterios de Nunally (1978) de alcanzar al menos el 20% de la población objeto de estudio. En la tabla 4 la caracterización de los empleados que respondieron la encuesta.

Tabla 4. *Características generales de la población*

Variable	Número	Porcentaje
Femenino	50	41,66%
Masculino	70	58,33%
Edad < 30	1	0,83%
Edad 30-50	76	63,38%
Mayores de 50	43	35,83%

Elaboración propia. (2024)

3.1 Operacionalización de las variables

En este estudio se utilizaron escalas validadas previamente por otros investigadores, desarrolladas en el idioma inglés. Por consiguiente, el cuestionario fue traducido primero del inglés al español y viceversa, para garantizar la correspondencia del contenido de los cuestionarios en ambos idiomas. Se midieron las prácticas de GTH, según las variables AMO (Abbility, Motivation, Opportunity). Se emplearon los constructos reflexivos.

Para abordar las prácticas de mejora de las habilidades, el estudio adaptó los seis items relacionados con la formación extensiva (Agarwala, 2003; Ahmad & Schroeder, 2003; Boselie, 2011; Edralin, 2008) y cuatro ítems relacionados a la rigurosa contratación de personal (Agarwala, 2003; Edralin, 2008; Som, 2008). Ver anexo A.

Las prácticas de la motivación de recursos humanos incluyeron ocho ítems relacionados con la evaluación y la compensación basada en el desempeño (Agarwala, 2003; Rao, 2007; Snell

& Dean, 1992; Som, 2008) y seis ítems con las relaciones con los empleados (Agarwala, 2003; García-Morales et al., 2011). Ver también anexo A. Las prácticas de las oportunidades de recursos humanos tienen seis ítems relacionados con los equipos autónomos (Bae & Lawler, 2000; Kuipers & Stoker, 2009); tres ítems relativos a los arreglos de trabajo flexible (Bardoel et al., 2008; Som, 2008); cuatro ítems relacionados con el empoderamiento (Bae & Lawler, 2000; Boselie, 2011) y cuatro ítems relacionados con el compromiso afectivo entre los empleados, (adaptados del estudio de Ellemers et al.1998)).

Para analizar las capacidades de exploración y explotación individual se tuvo en cuenta el nivel percibido de los empleados en cada uno de los ítems. Se adaptó una escala de 11 items de. Zhang et al. (2022). Ver anexo A.

Se pidió a los encuestados que evaluaran sus percepciones en cada uno de los ítems en una escala de 7 puntos de Likert, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 7 es “Totalmente de acuerdo”.

3.2 Análisis estadístico

En este estudio se utilizó PLS-SEM para evaluar las hipótesis formuladas en la sección anterior. PLS-SEM es la técnica apropiada cuando se realizan estudios en los que las relaciones estudiadas son novedosas. Adicionalmente, es la técnica apropiada cuando los resultados de las encuestas no siguen una distribución normal, lo que es común con las escalas Likert o tipo Liker (Hair et al., 2011). Estos criterios orientaron la utilización del PLS-SEM en este estudio. PLS-SEM sugiere dos procesos básicos que deben seguirse en el análisis de datos: (1) evaluación del modelo de medición; y (2) evaluación del modelo estructural, es decir, las relaciones formuladas en las hipótesis (Hair et al., 2011, 2019; Hair et al., 2014). Sin embargo, se realizó el análisis del sesgo del método común antes de llevar a cabo los dos procesos mencionados, puesto que en este estudio era probable que

se dieran sesgos ya que tanto la variable independiente como la dependiente fueron valoradas por los mismos participantes en el estudio. Esta evaluación se presenta en el **Anexo B**. Es de anotar, que no se encontraron sesgos de medición de acuerdo con lo recomendado por Kock (2015), basado en el indicador Variance Inflation Factor (VIF).

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

Los resultados descriptivos de las variables evaluadas en esta investigación se presentan en la Tabla 5. En particular, se muestra la media y la desviación estándar de las variables, y también las correlaciones entre estas.

Tabla 5. *Media, desviación estándar y correlaciones entre variables*

Variable	Media	Des. Está	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Capacitación intensiva (CI)	4.98	1.13	1								
2. Aprovisionamiento de personal (AP)	4.04	1.30	0,64**	1							
3. Evaluación basada en desempeño y compensación (EBDC)	3.62	1.43	0,46**	0,70**	1						
4. Relaciones con los empleados (RE)	3.89	1.25	0,50**	0,68**	0,62**	1					
5. Equipos autogestionados (EA)	4.60	1.10	0,42**	0,57**	0,49**	0,69**	1				
6. Trabajo Flexible (TF)	5.03	1.29	0,35**	0,38**	0,29**	0,44**	0,56**	1			
7. Empoderamiento (E)	4.11	1.19	0,48**	0,67**	0,59**	0,69**	0,75**	0,67**	1		
8. Compromiso afectivo (CA)	6.16	1.15	0,35**	0,27**	0,14	0,35**	0,23*	0,48**	0,34**	1	

9. Explotación (EXPL)	5.83	0.83	0,35**	0,26**	0,28**	0,37**	0,43**	0,34**	0,39**	0,45**	1
10. Exploración (EXPR)	5.36	1.08	0,28**	0,21*	0,32**	0,28**	0,40**	0,39**	0,44**	0,34**	0,56**

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Social Package for Statistical Science, 27, IBM.

4.1 Evaluación del modelo de medición

4.1.1 Evaluación del modelo de medición para los constructos de primer orden

La evaluación del modelo de medición incluyó, en primer lugar, el estudio de la validez convergente de los constructos de primer orden, los cuales son: capacitación intensiva (CI), aprovisionamiento de personal (AP), evaluación basada en desempeño y compensación (EBDC), relaciones con los empleados (RE), equipos autogestionados (EA), trabajo Flexible (TF), empoderamiento (E), compromiso afectivo (CA), explotación (EXPL) y exploración (EXPR). Según Hair et al. (2017), para evaluar la validez convergente, se calculan las cargas estandarizadas de los ítems que componen cada constructo de medición, así como la fiabilidad Compuesta (Composite Reliability-CR), el Alpha de Cronbach (α) y la Varianza Extraída Media (Average Variance Extracted-AVE). Los resultados de esta evaluación se detallan en la Tabla 6.

Tabla 6. *Evaluación de la validez convergente del modelo de medición*

Variable	Carga estandarizada	Alpha de Cronbach (α)	CR	AVE
CI1	0.82	0.86	0.87	0.66
CI3	0.81			
CI4	0.73			
CI5	0.88			
CI6	0.81			
AP1	0.61	0.81	0.81	0.62
AP2	0.85			
AP3	0.84			
AP4	0.83			
BDC1	0.81	0.84	0.85	0.61
BDC2	0.82			
BDC5	0.89			
BDC6	0.76			
BDC7	0.60			
RE1	0.83	0.87	0.87	0.66
RE2	0.84			
RE3	0.86			
RE4	0.88			
RE5	0.64			
EA1	0.74	0.87	0.87	0.61
EA2	0.82			
EA3	0.87			
EA4	0.76			
EA5	0.75			
EA6	0.72			
TF1	0.73	0.73	0.74	0.65
TF2	0.83			
TF3	0.85			

E1	0.90	0.77	0.81	0.60
E2	0.88			
E3	0.90			
E4	0.61			
CA1	0.90	0.89	0.93	0.75
CA2	0.88			
CA3	0.94			
CA4	0.74			
EXPL1	0.85	0.77	0.82	0.55
EXPL2	0.86			
EXPL3	0.81			
EXPL4	0.77			
EXPR1	0.79	0.84	0.85	0.67
EXPR2	0.73			
EXPR4	0.64			
EXPR5	0.78			

Fuente: Ringle et al. (2022).

Nota. Se sustrajeron del modelo de medición los ítems CI2, BDC3, BDC4, BDC8, MRE6, EXPL5, EXPR3 y EXPR6, por no cumplir con el umbral de 0,6 para las cargas estandarizadas (Hair et al., 2017). Los ítems fueron codificados de acuerdo con los constructos de primer orden a los que pertenecen.

Los resultados mostrados en la Tabla 6 confirman que los constructos de medición empleados en este estudio poseen validez convergente. Primero, las cargas estandarizadas de los ítems excedieron el límite recomendado de 0.6, según Hair et al. (2017). Segundo, el Alpha de Cronbach para los tres constructos sobrepasó el umbral de 0.7, como sugieren estos mismos autores. Tercero, la fiabilidad compuesta (CR) de estos constructos también superó el valor mínimo de 0.7, propuesto por Hair et al. (2017). Cuarto, la varianza extraída media (AVE) de cada

constructo fue superior a 0.5, cumpliendo con el estándar establecido en la literatura sobre PLS-SEM. La coherencia de estos hallazgos sugiere que, de acuerdo con los datos obtenidos, cada variable medida representa un constructo teórico establecido de forma adecuada, con base en los ítems evaluados.

La evaluación del modelo de medición incluyó la comprobación de la validez discriminante entre los constructos de primer orden identificados en este estudio. Hair et al. (2017) sugieren emplear el indicador Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT), calculado para cada par de variables. Un valor de este indicador por debajo de 0.9 indica validez discriminante entre parejas de constructos, lo que implica que son teóricamente independientes, es decir, representan fenómenos analíticos distintos (Hair et al., 2017). En la mayoría de los pares de variables, este resultado se alcanzó, lo que implica que el modelo de medición goza de validez discriminante, pues los valores de HTMT se mantuvieron por debajo de 0.9 (ver Tabla 7). En las relaciones entre empoderamiento y trabajo flexible y equipos autogestionados, respectivamente, el valor HTMT superó ligeramente el umbral de 0,9 sugerido por Hair et al. (2017). Esto se acepta, puesto que estas variables hacen parte del mismo constructo teórico de segundo orden (comparten similitudes teóricas), el cual corresponde a las prácticas de gestión humana para mejorar las oportunidades de contribución. Con estos resultados, fue posible avanzar en la evaluación de las relaciones entre las variables.

Tabla 7. *Evaluación de la validez discriminante del modelo de medición*

Variable	AP	CI	EXPL	EXPR	EBDC	RE	CA	E	EA
AP									
CI	0.767								
EXPL	0.344	0.448							

EXPR	0.260	0.341	0.715						
EBDC	0.865	0.548	0.368	0.387					
RE	0.828	0.573	0.475	0.326	0.738				
CA	0.318	0.392	0.571	0.400	0.184	0.390			
E	0.851	0.590	0.525	0.552	0.728	0.848	0.410		
EA	0.696	0.485	0.545	0.472	0.588	0.793	0.268	0.915	
TF	0.498	0.450	0.477	0.498	0.403	0.557	0.585	0.909	0.724

Fuente: Ringle et al. (2022).

4.1.2 Evaluación del modelo de medición para los constructos segundo orden

En este estudio, las prácticas de recursos humanos se abordaron como constructos de segundo orden del tipo reflectivo-formativo. Esto indica que las prácticas para mejorar la habilidad están formadas por los constructos capacitación intensiva y aprovisionamiento de personal; las prácticas de gestión humana para mejorar la motivación están formadas por la evaluación basada en desempeño y compensación, y relaciones con los empleados; y las prácticas de gestión humana para mejorar la oportunidad de contribución están formadas por los equipos autodirigidos, trabajo flexible, empoderamiento y compromiso afectivo. Sarstedt et al. (2019) indican que es importante examinar la validez convergente, la colinealidad y la significancia-relevancia de las cargas externas para evaluar un modelo de medición de tipo reflectivo-formativo. En la Tabla 8 se presentan estos resultados, en los que se puede ver que goza de validez convergente, pues el Alpha de Cronbach y la Fiabilidad Compuestas superaron el umbral de 0,7, además que la Varianza Extraída Media superó el umbral de 0,6 (Hair et al., 2017). Por último, se observa que los constructos de primer orden, respecto a los de segundo orden, presentaron pesos significativos de acuerdo con los valores

t. En este sentido, los modelos de segundo orden para las prácticas de gestión humana están bien especificados desde la perspectiva del modelo de medición.

Tabla 8. *Evaluación del modelo de medición de segundo orden*

Constructo de segundo orden	Constructos de primer orden como indicadores	Pesos externos	Valor t, significancia	VIF	α	CR	AVE
Habilidad	Capacitación intensiva	0,65	17,83*	1,71	0,78	0,83	0,82
	Aprovisionamiento de personal	0,44	13,53*	1,72			
Motivación	Evaluación basada en desempeño y compensación	0,51	18,58*	1,66	0,77	0,78	0,81
	Relaciones con los empleados	0,59	19,63*	1,67			
Oportunidad de contribución	Equipos autodirigidos	0,45	8,69*	2,45	0,81	0,83	0,65
	Trabajo flexible	0,22	9,72*	2,25			
	Empoderamiento	0,29	13,16*	3,00			
	Compromiso afectivo	0,28	5,43*	1,32			

Note. VIF: Variance Inflation Factor, α: Alpha de Cronbach, CR: Fiabilidad Compuesta, and AVE: Average Extracted Variance. *Significancia al 99% (valor t mayor que 2,5).

Fuente: Ringle et al. (2022).

4.1.3 Modelo estructural: prácticas de gestión humana y explotación

Este procedimiento consiste en la evaluación de las relaciones entre variables. En la Tabla 9 se presentan cada uno de estos resultados para el modelo de relaciones entre cada tipo de prácticas de gestión humana y la explotación. Respecto a estas relaciones, se encontró que: las prácticas de gestión humana para mejorar la habilidad no inciden en la explotación (β=0.06; *t-value*=0.46); las prácticas de gestión humana para mejorar la motivación no inciden en la explotación (β=-0.02; *t-*

value=0.19); y las prácticas para mejorar la oportunidad de contribución inciden de forma positiva y significativa en la explotación (β=0.52; *t-value*=4.40).

Tabla 9. *Resultados de relaciones entre prácticas de gestión humana y explotación*

Variables	Coeficiente de trayectoria	Valor t	Resultado
Habilidad → explotación	0.06	0.46	**Hipótesis 1 no soportada**
Motivación → explotación	-0.02	0.19	**Hipótesis 2 no soportada**
Oportunidad→ explotación	0.52	4.40	**Hipótesis 3 soportada**
	R^2=0.29 **Q^2**=0.21		

Fuente: Ringle et al. (2022).

Es de anotar que se evaluó el poder predictivo, dentro y fuera de la muestra, del modelo de relaciones entre prácticas de gestión humana y explotación. Respecto al poder predictivo dentro de la muestra, que se calcula para las variables dependientes, Hair et al. (2017) sugiere la utilización del coeficiente de determinación R^2, que debe ser superior a 0,1 y significa la magnitud del poder predictivo de las variables independentes sobre las dependientes. En referencia al poder predictivo fuera de la muestra, este se establece mediante el indicador *Stone-Geisser-Q^2*, que debe superar el valor de 0 (Hair et al., 2017) y se calcula también para las variables dependientes. De acuerdo con la Tabla 6, el valor R^2 fue mayor a 0,1 (0,29), lo que indica que el modelo posee poder predictivo dentro de la muestra. Adicionalmente, en la Tabla 9 se observa que el valor Q^2 fue mayor a 0 (0,21), lo que indica que el modelo posee poder predictivo fuera de la muestra.

4.1.4 Modelo estructural: prácticas de gestión humana y exploración

La Tabla 10 muestra los resultados obtenidos para el modelo que examina las relaciones entre los tres tipos de prácticas de gestión humana y la exploración. De acuerdo con estos resultados: las

prácticas de gestión humana orientadas a mejorar la habilidad no tienen una influencia significativa en la exploración (β=-0.032; *t-value*=0.24); las prácticas enfocadas en mejorar la motivación tampoco muestran una incidencia significativa en la exploración (β=0.014; *t-value*=0.10); sin embargo, las prácticas destinadas a mejorar la oportunidad de contribución sí presentan una influencia positiva y significativa en la exploración (β=0.51; *t-value*=4.23).

Tabla 10. *Resultados de relaciones entre prácticas de gestión humana y explotación*

Variables	Coeficiente de trayectoria	Valor t	Resultado
Habilidad→exploración	-0.03	0.24	Hipótesis no soportada
Motivación→exploración	0.01	0.10	Hipótesis no soportada
Oportunidad→exploración	0.51	4.23	Hipótesis soportada
	R^2=0.25 **Q^2**=0.19		

Fuente: Ringle et al. (2022).

Igualmente, se evaluó el poder predictivo, dentro y fuera de la muestra, del modelo de relaciones entre prácticas de gestión humana y exploración. De acuerdo con la Tabla 10, el valor R^2 fue mayor a 0,1 (0,25), lo que indica que el modelo posee poder predictivo dentro de la muestra. En igualmente, se observa que el valor Q^2 fue mayor a 0 (0,19), lo que indica que el modelo posee poder predictivo fuera de la muestra. (Hair et al., 2017).

CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN

En primer lugar, este estudio encontró que las prácticas de talento humano asociadas a la habilidad no tienen un impacto positivo ni significativa en las capacidades de exploración y explotación a nivel individual, lo que llevó a no soportar las hipótesis H1 y H4. Aunque la literatura previa ha señalado que las prácticas centradas en la mejora de habilidades, tales como un reclutamiento y selección rigurosos, la formación específica y el desarrollo profesional, contribuyen con una mayor eficiencia operativa individual (Boselie et al., 2005), los resultados de este estudio no respaldaron estas afirmaciones.

Asimismo, no se encontraron evidencias que respaldaron que la formación diseñada para mejorar las competencias individuales fomente la exploración (Aguinis & Kraiger, 2009) y la explotación (Batt, 2002; Huselid, 1995). Las prácticas de GTH enfocadas en el desarrollo de habilidades en el sector público generalmente se encuentran centralizadas y reguladas por normas externas, lo que reduce la flexibilidad para adaptarlas a las necesidades individuales de los empleados. Según Buelens y Van den Broeck (2007), las reglas y regulaciones en el sector público suelen ser más estrictas, lo que genera una menor capacidad para personalizar las prácticas de GTH, limitando así la promoción de capacidades individuales de exploración y explotación.

En segundo lugar, este estudio encontró que las prácticas de talento humano orientadas a la mejora de la motivación no impactan de manera positiva ni significativa en las capacidades individuales de exploración y explotación. Por lo tanto, los resultados no respaldaron las hipótesis H2 y H5. En consecuencia, Herzberg (1959), con su teoría de los dos factores, argumenta que la motivación laboral está determinada por factores como (reconocimiento, responsabilidad, logros), que aumentan la satisfacción, pero además por factores de higiene como (salario y las condiciones de trabajo), que previenen la insatisfacción, pero no generan una motivación sostenible. En el

contexto del modelo AMO, las prácticas de GTH centradas en la motivación, como la compensación económica, pueden no ser suficientes para impulsar las capacidades de exploración y explotación, dado que estas dependen también de la autonomía, el desarrollo de habilidades y oportunidades para innovar (Coccia, 2019).

Estudios como el de Gerhart y Fang (2014) han demostrado que las compensaciones económicas no siempre logran incentivar la innovación o la exploración, a causa de que los empleados suelen limitarse a cumplir tareas sin arriesgarse ni ser creativos. En sectores regulados, como el público, la motivación intrínseca es más esencial que los incentivos externos para el desarrollo de capacidades de exploración y explotación.

Adicionalmente, la relación con los empleados a nivel organizacional no es necesariamente un factor clave para mejorar las capacidades individuales de exploración y explotación, puesto que estas capacidades están principalmente influenciadas por la autonomía y el empoderamiento del empleado más que por los incentivos (Coccia, 2019). Según autores como Jansen et al. (2006), el desarrollo de estas capacidades depende en gran medida por la libertad del empleado para asumir riesgos y explorar nuevas oportunidades, más allá de las relaciones interpersonales cotidianas.

En tercer lugar, este estudio demuestra que las prácticas de talento humano relacionadas con la oportunidad de contribución influyen de manera positiva y significativa en las capacidades individuales de exploración y explotación. Este hallazgo soporta las hipótesis H3 y H6.

Este resultado es consistente con la literatura previa. Thomas y Velthouse (1990) destacan que la autonomía laboral y el empoderamiento permiten a los empleados experimentar un sentido de control sobre su trabajo, lo que a su vez potencia su disposición a asumir riesgos y participar en actividades exploratorias. En ese sentido, las prácticas que brindan a los empleados la libertad de autogestionarse y tomar decisiones relevantes aumentan su capacidad para buscar nuevas

soluciones y mejorar los procesos existentes. Jaworski y Kohli (1993) también refuerzan esta idea al señalar que el trabajo en equipo y la transferencia de conocimiento son mecanismos claves para fomentar la innovación y la explotación de recursos existentes en las organizaciones, lo que favorece la mejora continua.

El empoderamiento no solo facilita la capacidad de los empleados para participar activamente en procesos de exploración, sino que también incrementa la confianza en su capacidad para aprovechar oportunidades, lo cual es fundamental para las actividades de explotación. Estudios recientes, como el de Zhang et al. (2022), confirman esta relación positiva, demostrando que las prácticas de recursos humanos que promueven la participación y la contribución directa de los empleados incrementan no solo su capacidad de explorar nuevos conocimientos, sino también de explotarlos de manera efectiva, mejorando el desempeño laboral.

Además, Lepak et al. (2006) sugieren que las oportunidades de participación y contribución facilitan la alineación entre los objetivos de la organización y los intereses de los empleados, lo que resulta en una mayor motivación para involucrarse en actividades tanto de exploración como de explotación. De manera similar, Jansen et al. (2009) afirman que las organizaciones que promueven un entorno de trabajo colaborativo y participativo permiten que los empleados desarrollen la capacidad para explorar nuevas ideas mientras explotan, eficientemente los recursos actuales.

En el contexto del sector público, donde las estructuras jerárquicas y las normas suelen ser más rígidas, estas prácticas adquieren una importancia aún mayor. Autores como Fernández y Moldogaziev (2013) señalan que, en el sector público, el empoderamiento de los empleados y la oportunidad de contribuir activamente no solo mejoran el desempeño organizacional, sino que

también incrementan la capacidad de innovación y adaptabilidad frente a cambios, favoreciendo tanto la exploración como la explotación en los empleados.

El estudio plantea la RBV como teoría de enlace, dado que explica como los recursos de capital humano están constituidos por la capacitación, la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones y la visión de los gerentes y trabajadores de una empresa, y el capital organizacional, puesto que, posee recursos valiosos raros e inimitables que se definen como capacidades (Barney 1991; Wade et al., 2004). Además, se demostró que las prácticas de gestión humana afectan directamente la motivación, el comportamiento y las habilidades de los trabajadores, específicamente en lo relacionado, con las capacidades individuales de exploración y explotación. Los trabajadores reconocen que el trabajo flexible, los equipos autogestionados, el empoderamiento y el compromiso afectivo son fuentes que generan opciones que mejoran el desempeño, convirtiéndose en capacidades individuales propias de la organización. Aspectos como el salario, la evaluación del desempeño, los incentivos y recompensas, las opiniones y la compensación variable que definen la motivación se pueden convertir en acciones que no son reconocidas por los trabajadores, como indispensables en el mejoramiento de sus capacidades individuales. De la misma manera, los encuestados no relacionan el entrenamiento, capacitación y la selección de personal como aspectos requeridos para convertirse en capacidades. De lo descrito, se puede concluir que el capital humano y el organizacional deben gestionarse mediante las prácticas de gestión humana para lograr el desarrollo de las habilidades de los trabajadores.

Así las cosas, las hipótesis evaluadas dan cuenta de los objetivos planteados en la investigación, toda vez que se pudo determinar el efecto que tienen las prácticas de gestión humana mediante el modelo AMO en el desarrollo de capacidades individuales de exploración y explotación.

5.1 Implicaciones Practicas

Este estudio proporciona una importante contribución practica para el personal que se desempeña en áreas de gestión humana, pues logró establecer la importancia de articular las prácticas de mejora de oportunidad de contribución para optimizar las capacidades de exploración y explotación. Esto sugiere que las organizaciones académicas deberían implementar las prácticas de talento humano para que sus empleados puedan mejorar sus capacidades que les permiten una mayor autonomía y flexibilidad lo que parece ser clave para la explotación y la exploración.

Dado que el estudio se desarrolló en una institución del sector público, este puede servir como orientación para que las entidades de educación superior analicen sus prácticas de GTH y formulen planes que contribuyan a mejorar la eficiencia operativa (Explotación) y la capacidad de innovación (exploración) en sus empleados.

Adicionalmente, el estudio tiene implicaciones para la política pública del país, puesto que revela como las regulaciones rígidas y la estabilidad laboral en el sector público obstaculizan la implementación de prácticas efectivas de GTH, mediante la flexibilización normativa que permita que las instituciones adapten y adopten prácticas a las necesidades de desarrollo de sus empleados (Buelens & Van den Broek, 2007).

5.2 Limitaciones y futuras Líneas de Investigación.

En primer lugar, se realizó en una regional de la Institución de Educación Superior que se ubica en el Departamento de Caldas (Colombia). Teniendo en cuenta que la institución hace presencia en todo el País, es importante ampliar la muestra y llevar a cabo el estudio en otras regionales considerando las diferentes características de los funcionarios de las distintas regiones. Este estudio fue de corte transversal y se recomienda que futuras investigaciones lo hagan longitudinalmente.

5.3 Futuras Líneas de Investigación

Estudios futuros podrían investigar cómo las practicas que mejoran la habilidad y la motivación, interactúan para crear sinergias y promover las capacidades de exploración y explotación en los empleados. Adicionalmente, las investigaciones futuras deberían involucrar el personal directivo e incluir variables relacionadas con liderazgo ambidiestro en el sector público.

5.4 Conclusión

Este estudio demostró que las prácticas de GTH orientadas a la oportunidad de contribución tienen un impacto positivo y significativo en las capacidades de exploración y explotación en los empleados de una institución académica. No obstante, las prácticas enfocadas en la habilidad y la motivación no presentaron una influencia positiva en dichas capacidades. Estos resultados resaltan la importancia de proporcionar un entorno laboral flexible y empoderado para fomentar la exploración y la explotación a nivel individual. Este estudio es pionero en evaluar la relación entre prácticas de gestión humana, desde una visión completa como es el modelo AMO, en las capacidades de exploración y explotación a nivel individual. Adicionalmente, los hallazgos sugieren que, desde la RBV, las prácticas de gestión humana pueden asumirse como un mecanismo estratégico para mejorar el desempeño individual y organizacional

ANEXO A

	VARIABLES DE CONTROL	**1**	**GENERO: H-M-O**
		2	RANGO DE EDAD: <25 años, 26–30 años, 31–40 años, 41–50 años, 51–60 años,
			and >60 años
		3	Antigüedad en la organización: <5 años; 5-10 años; 11-15 años; 16-20 años; >
			20años
		4	Indique su nivel de formación académica: Técnico - Tecnólogo - Profesional -
			Especialización - Maestría - Doctorado
		5	Tipo de vinculación con la entidad: carrera administrativa, temporal,
			provisional, trabajador oficial, libre nombramiento y remoción
		6	Centro de formación
	NOMBRE DE LA VARIABLE	**NIVEL**	**ITEMS**
PARTE 1	**ABILITY (capacitación intensiva)**	ACI1	La entidad, de forma frecuente, identifica las necesidades de formación de sus
			funcionarios
		ACI2	La entidad rota a los funcionarios por diversos cargos para mejorar y ampliar
			sus competencias y habilidades
		ACI3	La entidad ofrece formación para mejorar diversos tipos de competencias
		ACI4	La entidad facilita la formación a través del uso de plataformas digitales,
			electrónicas o virtuales
		ACI5	La entidad le otorga la debida importancia a la formación continua de sus
			funcionarios
		ACI6	La entidad desarrolla programas específicos de formación
	(Aprovisionamiento de personal)		La entidad implementa un proceso formal de inducción, orientación y socialización, que ha sido diseñado para facilitar la adaptación de los
		AAP1	funcionarios nuevos
		AAP2	La entidad concede gran importancia a la vinculación de personas que
			comparten sus valores, creencias y objetivos

		AAP3	La entidad ha desarrollado redes de colaboración para identificar talentos
			Nuevos
		AAP4	La mayoría de las personas vinculadas para los niveles de supervisión y gestión cuentan con formación y cualificación profesional.

PARTE 2	**MOTIVATION**		
	Evaluación basada en desempeño y compensación)	MEBDC1	El componente de compensación variable se incluye en la política salarial de la entidad para diferenciar a los funcionarios de alto desempeño de aquellos de bajo desempeño
		MEBDC2	El salario está vinculado con el desempeño de los funcionarios.
		MEBDC3	La evaluación del desempeño se basa en objetivos medibles y resultados cuantificables
		MEBDC4	La calificación en la evaluación del desempeño está directamente relacionada con su rol en el trabajo
		MEBDC5	Los incentivos/recompensas que ofrece la entidad están directamente relacionados con el desempeño, la contribución con el trabajo y los objetivos de la entidad.
		MEBDC6	Las opiniones de los funcionarios son obtenidas a través de la aplicación de encuestas formales
		MEBDC7	La entidad ofrece una explicación clara de la política de remuneración y cómo debe aplicarse
		MEBDC8	La entidad ofrece salarios competitivos.
	Relaciones con los empleados	MRE1	Existe una relación de confianza entre los directivos y los funcionarios de la entidad
		MRE2	Existe un alto nivel de confianza y honestidad entre los funcionarios de la entidad
		MRE3	La entidad garantiza imparcialidad en todas las prácticas de gestión que implementa
		MRE4	La mayor parte de la comunicación entre los directivos y otros miembros de la entidad es bidireccional
		MRE5	La entidad ofrece ascensos más rápidos a los funcionarios antiguos
		MRE6	La entidad ofrece estabilidad laboral de acuerdo con su modo de vinculación

PARTE 3	**OPORTUNIDAD**		
	(Equipos autogestionados)	OEA1	Los puestos o cargos se diseñan para facilitar el trabajo en equipo y la colaboración entre áreas
		OEA2	Los objetivos de los equipos son formulados mediante la participación de sus integrantes
		OEA3	La entidad fomenta el trabajo en equipo.
		OEA4	Los miembros de los equipos de trabajo comparten toda la información y conocimiento sobre el trabajo
		OEA5	Los equipos de trabajo resuelven los problemas de cooperación interna sin la intervención de la dirección y/o subdirección
		OEA6	Los cargos en la entidad están diseñados para dar a los funcionarios la oportunidad de utilizar la iniciativa personal en la ejecución de su trabajo
	TRABAJO FLEXIBLE	OTF1	En esta entidad hay flexibilidad horaria
		OTF2	La entidad ofrece a los empleados la posibilidad de realizar las actividades laborales de forma compartida
		OTF3	La entidad adopta programas para facilitar a los funcionarios un equilibrio entre la vida laboral y familiar.
	EMPODERAMIENTO	OE1	Se permite a los funcionarios suficiente libertad y autonomía a la hora de ejecutar su trabajo
		OE2	Se fomenta en la entidad que los empleados manifiesten sus desacuerdos sobre una decisión
		OE3	La entidad ofrece suficientes oportunidades a los funcionarios para hacer aportaciones sobre una amplia gama de cuestiones u objetivos relacionados con sus procesos internos.
		OE4	Los funcionarios participan en la toma de decisiones sobre la contratación y/o la selección de un integrante nuevo
	COMPROMISO AFECTIVO	OCA1	Me siento emocionalmente vinculado a esta entidad
		OCA2	Me encantaría pasar el resto de mi vida en esta entidad
		OCA3	Me siento "parte de la familia" en esta entidad
		OCA4	La entidad tiene un gran significado personal para mí

PARTE 4	**EXPLOTACIÓN**	EXPL1	Me involucro en actividades en las cuales he acumulado mucha experiencia y conocimientos
		EXPL2	Me involucro en actividades rutinarias
		EXPL3	Ejecuto actividades que tienen que ver con servir a los usuarios de la entidad que consumen los productos y servicios actuales
		EXPL4	Tengo claridad de la forma en que se ejecutan las actividades de mi rol laboral
		EXPL5	En el trabajo me enfoco, principalmente, en actividades que permiten alcanzar objetivos de corto plazo
	EXPLORACION	EXPR1	Busco nuevas posibilidades y oportunidades en cuanto al desarrollo y la identificación de nuevos productos, servicios y mercados para la entidad.
		EXPR2	Me enfoco en la renovación rigurosa de productos y servicios
		EXPR3	Participo en el desarrollo de actividades en las cuales el conocimiento y los costos son desconocidos para mí y la compañía
		EXPR4	Me involucro en actividades que requieren de una alta adaptabilidad y capacidad de cambio
		EXPR5	Me involucro en actividades que requieren de la adquisición o aprendizaje de nuevos conocimientos, habilidades y competencias
		EXPR6	Participo en actividades que no han sido establecidas previamente en la operación normal de la entidad.

ANEXO B

Resultados Common Method Bias en Smartpls 4.0

Relación	VIF
Prácticas de gestión humana para mejorar habilidades→exploración	2.10
Prácticas de gestión humana para mejorar motivación→exploración	2.46

Prácticas de gestión humana para mejorar oportunidades de contribución→exploración	1.96
Prácticas de gestión humana para mejorar habilidades→explotación	2.08
Prácticas de gestión humana para mejorar motivación→explotación	2.44
Prácticas de gestión humana para mejorar oportunidades de contribución→explotación	1.96

Fuente: Ringle et al. (2022).

REFERENCIAS

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, *60*(1), 451-474.

Al-Agry, D. F. (2021). High-involvement human resource practices and their impact on organizational ambidexterity: The mediating role of employees' ambidextrous behaviors. *Global Business and Organizational Excellence*, *40*(5), 23-36.

Al-Tit, A. A. (2020). The impact of AMO-HR systems on proactive employee behavior: The mediating contribution of leader-member and team-member exchange. *International Journal of Engineering Business Management*, *12*, 1847979020947236.

Álvarez, M., & Torres-Barreto, M. (2018). Can resources act as capabilities foundations? A bibliometric analysis. *Revista UIS Ingenierías*, *17*(2), 185-200.

Amabile, T. M. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Do high performance work systems pay off? In *The transformation of work* (pp. 85-107). Emerald Group Publishing Limited.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, *82*(1), 150-169.

Baeten, X., et al. (2012). Aligning variable compensation plans with organizational strategy. *Human Resource Management Review*, *22*(3), 235-246.

Bailey, T. (1993). Organizational innovation in the apparel industry. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *32*(1), 30-48.

Barba-Aragón, M. I., & Jiménez-Jiménez, D. (2020). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*, *38*(5), 791-803.

Barling, J., Kelloway, E. K., & Iverson, R. D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of applied psychology*, *88*(2), 276.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, *17*(1), 99-120.

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *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), 31-46.

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, *45*(3), 587-597.

Bayo-Moriones, A., & Bello-Pindado, A. (2021). Differences in the impact of AMO bundles of line managers and frontline workers on the performance of manufacturing firms. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, *34*(2), 201-223.

Bayo-Moriones, A., & Galdon-Sanchez, J. E. (2010). Multinational companies and high-performance work practices in the Spanish manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(8), 1248-1271.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of management*, *32*(6), 898-925.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, *39*(4), 779-801.

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.

Bello-Pintado, A. (2015). Bundles of HRM practices and performance: empirical evidence from a Latin A merican context. *Human Resource Management Journal*, *25*(3), 311-330.

Beltrán-Martín, I., & 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.

Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel psychology*, *61*(3), 467-501.

Boon, C., Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Pijnenburg, M. (2014). Perceived human resource management practices. *Journal of Personnel Psychology*, *13*(1), 98-103.

Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International journal of manpower*, *31*(1), 42-58.

Boxall, P., & Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, *36*(4), 443–463.

Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, *18*(3), 103-118.

Buelens, M., y Van den Broeck, H. (2007). Un análisis de las diferencias en la motivación laboral entre las organizaciones del sector público y privado. Public Administration Review, 67(1), 65–74.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, *140*(4), 980.

Chen, C. A., & Hsieh, C. W. (2015). Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, *81*(4), 812-832.

Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, *62*(1), 104-114.

Chung, G. H., & Pak, J. (2021). Is there internal fit among ability-, motivation-, and opportunity-enhancing HR practices? Evidence from South Korea. *Review of Managerial Science*, *15*(7), 2049-2074.

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of management*, *45*(2), 540-566.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, *13*(3), 471-482.

Cottini, E., Kato, T., & Westergaard-Nielsen, N. (2011). Adverse workplace conditions, high-involvement work practices and labor turnover: Evidence from Danish linked employer–employee data. *Labour Economics*, *18*(6), 872-880.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, *24*(3), 522-537.

Cuéllar-Molina, D., García-Cabrera, A. M., & Déniz-Déniz, M. D. L. C. (2019). Emotional intelligence of the HR decision-maker and high-performance HR practices in SMEs. *European Journal of Management and Business Economics*, *28*(1), 52-89.

Day, D. V. (2000). Leadership development:: A review in context. *The leadership quarterly*, *11*(4), 581-613.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, *11*(4), 227-268.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

Delery, J. E., & 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.

DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of applied psychology*, *94*(4), 859.

Edgar, F., Zhang, J. A., & Blaker, N. M. (2021). The HPWS and AMO: A dynamic study of system- and individual-level effects. *International Journal of Manpower*, *42*(5), 794-809.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, *44*(2), 350-383.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, *73*(3), 490-506.

Forza, C., & Salvador, F. (2001). Information flows for high-performance manufacturing. *International Journal of Production Economics*, *70*(1), 21-36.

Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human resource management*, *48*(6), 871-893.

Fu, N. (2013). Exploring the impact of high performance work systems in professional service firms: A practices-resources-uses-performance approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *65*(3), 240.

Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2015). Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms. *Journal of Chinese Human Resource Management*, *6*(1), 52-70.

Fugate, B. S., Stank, T. P., & Mentzer, J. T. (2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, *27*(3), 247-264.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, *26*(4), 331-362.

Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, *24*(1), 41-52.

Good, D., & Michel, E. J. (2013). Individual ambidexterity: Exploring and exploiting in dynamic contexts. *The Journal of psychology*, *147*(5), 435-453.

Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of applied psychology*, *93*(1), 108.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, *17*(S2), 109-122.

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, *49*(4), 693-706.

Guthrie, J. P., Spell, C. S., & Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *International journal of human resource management*, *13*(1), 183-197.

Hansen, N. K., Güttel, W. H., & Swart, J. (2019). HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(4), 648-679.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction publishers.

Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization science*, *15*(1), 70-81.

Huang, X., Rode, J. C., & Schroeder, R. G. (2011). Organizational structure and continuous improvement and learning: Moderating effects of cultural endorsement of participative leadership. *Journal of International Business Studies*, *42*, 1103-1120.

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. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, *38*(3), 635-672.

Ijigu, A. W., Alemu, A. E., & Kuhil, A. M. (2022). The mediating role of employee ambidexterity in the relationship between high-performance work system and employee work performance: An empirical evidence from ethio-telecom. *Cogent Business & Management*, *9*(1), 2135220.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, *57*(3), 53-70.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, *55*(6), 1264-1294.

Jurado-Salgado, J. I., Naranjo-Valencia, J. C., & Osorio-Londoño, A. A. (2024). Incidence of exploration and exploitation capabilities in innovation: the role of cultural factors. *Innovation*, *26*(1), 58-84.

Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J., & Knoke, D. (2006). Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and occupations*, *33*(3), 271-302.

Karuhanga, B. N. (2010). 기사 (Article) 와 안내문 (Information) [. *The Eletronic Library*, *34*(1), 1–5.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The rules for managing cross-functional reengineering teams. *Planning review*, *21*(2), 12-13.

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, *39*(2), 366-391.

Kim, K. Y., Pathak, S., & Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective. *Journal of International Business Studies*, *46*, 784-805.

Kobarg, S., Wollersheim, J., Welpe, I. M., & Spoerrle, M. (2017). Individual ambidexterity and performance in the public sector: A multilevel analysis. *International Public Management Journal*, *20*(2), 226-260.

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology. WC Borman, DR Ilgen and r. Klimoski, 333-375.

Kroon, B., Van De Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, *41*, 71-91.

Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2018). Ability–motivation–opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India. *Journal of Management & Organization*, *24*(5), 730-747.

Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., & Zollo, M. (2010). The neuroscientific foundations of the exploration− exploitation dilemma. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, *3*(2), 95.

Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. Z. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of management*, *45*(2), 819-846.

Lee, S., & Meyer-Doyle, P. (2017). How performance incentives shape individual exploration and exploitation: Evidence from microdata. *Organization Science*, *28*(1), 19-38.

Lepak, D. P., & 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.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, *14*(S2), 95-112.

Li, C., Jiang, X., He, H., & Zhang, X. (2022). The influence of performance-contingent rewards on proactive and responsive creativity: Dual-path mediating effects of work motivation. *Frontiers in Psychology*, *13*, 812298.

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.

Malik, A., Boyle, B., & Mitchell, R. (2017). Contextual ambidexterity and innovation in healthcare in India: The role of HRM. *Personnel Review*, *46*(7), 1358-1380.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, *2*(1), 71-87.

Marin-Garcia, J. A., & Conci, G. (2012). Verification of the reflective model of first order factors for reward and empowerment constructs based on questionnaires derived from Lawler et al.(1991). *Journal of Industrial Engineering and Management*, *5*(2), 473-495.

Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible capital*, *12*(4), 1040-1087.

Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019). Mediating role of port supply chain integration between involvement of human resource practices and port performance in Kingdom of Saudi Arabia. *Uncertain Supply Chain Management*, *7*(3), 507-516.

Mom, T. J., Chang, Y. Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, *45*(7), 3009-3034.

Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization science*, *20*(4), 812-828.

Nelson, R., & Winter, S. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambr.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, *5*(1), 14-37.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

Pak, J., Heidarian Ghaleh, H., & Mehralian, G. (2023). How does human resource management balance exploration and exploitation? The differential effects of intellectual capital-enhancing HR practices on ambidexterity and firm innovation. *Human Resource Management*, *62*(6), 933-952.

Paracha, O. S., Ismail, W. K. W., & Amin, S. M. (2014). The concept of HPWS-performance relationship: framework for education industry. *Intangible Capital*, *10*(3), 664-695.

Park, O., Bae, J., & Hong, W. (2019). High-commitment HRM system, HR capability, and ambidextrous technological innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(9), 1526-1548.

Perello-Marín, R.-G. (2014). M. Rosario Perello-Marin. *Working Papers on Operations Management.*, *5*(1989–9068), 31–47.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force.. Harvard Business Press.

Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of management*, *32*(6), 868-897.

Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, *26*(5), 694-709.

Ružić, M. D. (2015). Direct and indirect contribution of HRM practice to hotel company performance. *International Journal of Hospitality Management*, *49*, 56-65.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, *55*(1), 68.

Sandhu, M. A., Shamsuzzoha, A., & Helo, P. (2018). 기사 (Article) 와 안내문 (Information). *The Eletronic Library*, *34*(1), 1-5.

Schimansky, S. (2014). *The Effect of a High-Commitment Work System on Innovative Behavior of Employees*. *14*(3).

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, *16*(5), 522-536.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, *38*(5), 1442-1465.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefooghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *26*(7), 821-838.

Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, *50*(3), 558-577.

Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, *50*(3), 558-577.

Swart, J., Turner, N., Van Rossenberg, Y., & Kinnie, N. (2019). Who does what in enabling ambidexterity? Individual actions and HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(4), 508-535.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, *15*(4), 666-681.

Tian, A. W., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*, *45*(5), 947-968.

Trong Tuan, L. (2017). Reform in public organizations: The roles of ambidextrous leadership and moderating mechanisms. *Public Management Review*, *19*(4), 518-541.

Wade, M., & Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS quarterly*, 107-142.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, *20*(2), 115-131.

Wood, S., Nolte, S., Burridge, M., Rudloff, D., & Green, W. (2015). Dimensions and location of high-involvement management: fresh evidence from the UK C ommission's 2011 E mployer S kills S urvey. *Human Resource Management Journal*, *25*(2), 166-183.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, *18*(2), 295-320.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, *23*(4), 756-772.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, *27*(6), 701-721.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, *39*(4), 836-866.

Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management studies*, *41*(2), 335-361.

Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International journal of Manpower*, *19*(3), 184-194.

Zhang, J. A., Chen, G., O'Kane, C., Xiang, S., & Wang, J. (2022). How employee exploration and exploitation affect task performance: The influence of organizational competitive orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, *33*(5), 930-964.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, *53*(1), 107-128.