

---

# L'impacte de la gestió dels recursos humans en els comportaments de les persones

---

PID\_00253570

Mar Bornay-Barrachina  
Dolores de la Rosa Navarrès



# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>1. Percepcions i comportaments de les persones</b> .....	7
<b>2. Els comportaments individuals rellevants a les organitzacions</b> .....	11
2.1. Satisfacció en el treball .....	11
2.2. Comportament ciutadà organitzacional (CCO) .....	14
2.3. Absentisme-Rotació .....	15
2.4. Rendiment-Productivitat .....	16
<b>3. Incidència de la gestió dels recursos humans sobre els comportaments individuals</b> .....	17
3.1. Pràctiques de la gestió dels recursos humans .....	17
3.1.1. Anàlisi i disseny del lloc de treball i el comportament individual .....	17
3.1.2. Pràctiques de selecció i formació .....	19
3.1.3. Remuneració .....	21
3.2. Sistemes de gestió dels recursos humans .....	24
3.2.1. Model AMO: habilitats, motivació i oportunitats .....	29
3.2.2. Com explica el model AMO la influència en els resultats individuals? .....	31
<b>4. Pràctiques</b> .....	35
4.1. Pràctica I. Estils de carrera professional .....	35
4.1.1. Part I .....	35
4.1.2. Part II .....	38
4.1.3. Orientacions per a la resposta .....	39
4.2. Pràctica II. Més enllà de la política de recursos humans .....	40
4.3. Pràctica III. El veritable poder del cap .....	41
<b>Resum</b> .....	43
<b>Activitats</b> .....	45
<b>Bibliografia</b> .....	46



## Introducció

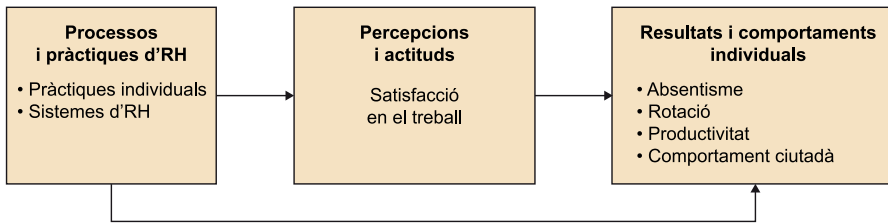
Un dels propòsits de la gestió dels recursos humans és el d'influir i millorar la productivitat del personal de l'organització. Els recursos humans es configuren com a determinants de l'èxit d'una organització, per la qual cosa una gestió correcta en termes de motivació, desenvolupament i satisfacció dels individus es fa completament necessària.

Concretament, la literatura identifica les pràctiques de recursos humans com facilitadores d'avantatge competitiu per a les empreses. Aquestes pràctiques de recursos humans es concreten, per exemple, en la seguretat en l'ocupació, la selectivitat en el reclutament, formació i desenvolupament, incentius, alts salaris o possibilitats de promoció, entre d'altres. Aquesta àrea d'estudi manté, per tant, que les pràctiques dels recursos humans impacten en el rendiment de l'organització (tant les pràctiques individuals com les agrupacions de pràctiques en diferents sistemes). No obstant això, al mateix temps, la literatura també manté que l'impacte de les pràctiques de recursos humans sobre el rendiment organitzacional depèn, precisament, de la percepció i la resposta dels empleats<sup>1</sup>. Si els empleats tenen percepcions negatives sobre les pràctiques de recursos humans, el rendiment de l'organització al final serà menor (i viceversa).

<sup>(1)</sup>Guest (2002).

En aquest sentit, i en honor d'entendre i explicar la relació existent entre les pràctiques de recursos humans i el seu impacte en els comportaments individuals dins de les organitzacions, trobem l'àrea denominada **comportament organitzatiu** (CO). El comportament organitzatiu s'ocupa de l'estudi del que fan els individus en una organització i de com el seu comportament afecta l'acompliment final de l'organització. Per a això, pren en consideració variables a nivell individual, de grup i organitzacional. Específicament, té en compte les actituds, valors i característiques individuals que expliquen el comportament de les persones.

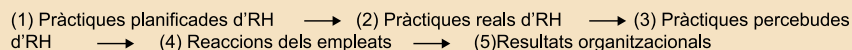
Des d'aquesta perspectiva, el CO ens ajuda a entendre com les pràctiques de recursos humans desenvolupades per les empreses contribueixen a l'abast dels comportaments desitjats en els empleats a través de l'impacte sobre les percepcions i actituds. La figura següent sintetitza tot el recollit en aquest mòdul sobre l'impacte de la gestió dels recursos humans en els comportaments de les persones.



El present mòdul aprofundirà en l'esquema representat en la figura anterior, de manera que es divideix en quatre seccions. La primera servirà d'introducció; les tres seccions següents correspondran a cadascun dels blocs representats en la figura anterior: començarem amb les percepcions i actituds de les persones (apartat 2), seguirem amb els resultats i comportaments individuals més rellevants a les organitzacions (apartat 3) i, finalment, farem una revisió detallada de l'impacte de les pràctiques de recursos humans sobre els comportaments assenyalats, tant des de la perspectiva de pràctiques individuals com des de la perspectiva de sistemes de pràctiques de recursos humans (apartat 4).

## 1. Percepcions i comportaments de les persones

Si la gestió dels recursos humans es dirigeix a les persones, hem de començar per tractar de comprendre com perceben les polítiques pensades per a aquestes i com incideixen en els seus comportaments. Durant molt temps, aquest àmbit d'estudi ha estat més preocupat per a demostrar la connexió de la gestió dels recursos humans amb els resultats econòmics de l'empresa que per a comprendre com es produeix aquesta influència. Aquesta tendència s'ha invertit en l'última dècada i cada vegada són més les recerques que tracten de conèixer els passos intermedis que van des de la planificació de la política dels recursos humans fins als resultats agregats de l'empresa. Aquests estudis intenten donar respostes a preguntes com per què mesures pensades per al benestar dels empleats no obtenen d'aquests la resposta esperada. Un dels estudis pioners en aquest sentit és el de Wright i Nishii (2004), que proposa el procés següent:



De tot aquest procés, en aquest apartat ens ocuparem concretament de la **percepció i la reacció dels empleats**.

La percepció és el procés pel qual els individus organitzen i interpreten les impressions sensorials per a assignar significat al seu entorn (Robbins, 2009).

Segons aquesta definició, el comportament de les persones es basa en la seva percepció de la realitat, més que en la realitat en si mateixa. Per això, té una gran importància a les organitzacions conèixer de quina manera els individus perceben el seu context de treball, les polítiques de recursos humans, els seus companys o els seus caps. Aquests elements poden ser els mateixos per a tots aquests, però no són percebuts de la mateixa forma i, per tant, els comportaments poden ser molt diversos, i més encara si pensem que no tots els empleats gaudeixen de les mateixes condicions laborals. Malgrat que ens centréssim en un grup concret d'aquests, les seves percepcions d'una realitat compartida també podria ser diferent, ja que en el procés mental pel qual es generen les percepcions i expectatives entren en joc característiques com ara la personalitat, els interessos, les motivacions, els valors...

Quins factors influeixen en la percepció? Hi ha tres elements clau per a comprendre les percepcions:

- **El receptor.** Les persones tenen característiques pròpies que condicionaran la seva percepció: personalitat, motivacions, interessos, experiències o expectatives.
- **L'objecte percebut.** Les característiques del que es percep ho fan més o menys destacable entre els múltiples estímuls de l'entorn.
- **El context** en què té lloc la percepció. Per exemple, la informació aportada sobre un ascens en una entrevista d'avaluació del rendiment serà percebuda amb més fiabilitat que un simple comentari de passadís.

Ens hem de preguntar què pot fer l'organització perquè hi hagi la menor diferència possible entre les pràctiques de recursos humans establertes, el que l'empresa oferirà als seus treballadors i la percepció que aquests tenen. Per a això, la direcció hauria de tenir en compte les recomanacions següents:

**1) Tractar de mantenir la coherència entre els diferents missatges que s'envien als treballadors.** La política oficial de recursos humans pot estar recollida en documents oficials, memòries, manuals... i pot ser comunicada en esdeveniments especials (trobades anuals), en la intranet de l'empresa, en les memòries anuals i a través dels directius, especialment mitjançant els caps directes. Com a primer pas, l'organització hauria de tractar de ser coherent en els seus missatges per qualsevol d'aquestes vies o per qualsevol altre canal oficial. No obstant això, la coherència real serà la que mantingui l'organització entre el que diu i el que fa realment. L'empleat tindrà una font de comunicació fonamental: els seus propis companys. Aquests, juntament amb la seva pròpia experiència, seran clau per a comprendre les percepcions que l'individu té de la política oficial de recursos humans. Per tant, a més de mantenir la coherència en els missatges dels diferents canals, el departament de recursos humans haurà de ser coherent en la seva actuació, perquè d'això dependrà la seva credibilitat i, per tant, la seva capacitat perquè els empleats percebin les pràctiques de recursos humans tal com han estat concebudes.

**2) Comunicacions freqüents entre empleats i agents** (o persones que actuen en nom de l'empresa). Conèixer les percepcions dels empleats requereix un diàleg continu amb aquests, per a això es pot aprofitar tant les trobades formals (reunions de treball, entrevistes d'avaluació...) com informals (esdeveniments socials, converses de passadís...).

**3) Relacions de qualitat líder-empleat.** Per a comprendre les percepcions i comportaments dels empleats resulten d'especial rellevància les seves relacions amb els caps directes. Quan entre aquests hi ha bones relacions, la percepció que aquests tenen del clima laboral és millor i la seva motivació i compromís amb l'empresa són majors.



De tot això hem d'extreure una idea clau: si és important oferir bones condicions d'ocupació no ho és menys que siguin **ben comunicades** perquè siguin enteses en la manera en què van ser concebudes i, en última instància, aconseguixin la reacció buscada en els empleats.

Les recerques dels últims anys s'han encaminat en aquesta línia i ha sorgit un concepte com la **fortalesa del sistema de gestió dels recursos humans**. Segons aquest, els sistemes forts són capaços de transmetre missatges més clars i coherents que porten els empleats a fer una interpretació més propera al que pretén l'organització. Aquests sistemes es caracteritzen per ser **distintius** (en el sentit de ser visibles i destacar dins de l'organització), **consensuats** (entre els qui prenen les decisions relatives als recursos humans) i **consistents** (en l'aplicació de les pràctiques entre els empleats i al llarg del temps).

La importància de tenir un sistema de recursos humans fort resideix en el fet que, d'aquesta forma, l'organització tracta d'aconseguir que els empleats percebin correctament les pràctiques de recursos humans en què ha invertit i reaccionin de la manera esperada.

Entre la percepció i la reacció hi ha les actituds, que són «enunciats d'avaluació, favorable o desfavorable, dels objectes, persones o esdeveniments» (Robbins, 2009). Reflecteixen com se sent l'individu respecte d'alguna cosa.

Per a comprendre les actituds cal conèixer els seus tres components: el cognitiu, l'afectiu i el comportamental. El component **cognitiu** suposa la descripció d'una situació, per exemple, «el meu salari és baix», que d'alguna manera també reflecteix la creença de com són les coses. Aquesta creença porta a la part més crítica d'una actitud, el seu component afectiu. Aquest aspecte emocional o sentimental es reflectiria en l'enunciat «Estic enfadat pel poc que em paguen». Finalment, l'afecte condueix al **comportament**, que es refereix a la intenció de comportar-se d'una certa manera respecte a alguna cosa o algú: «Vaig a buscar una altra feina on em paguin millor».

Saber que les actituds tenen tres components és útil per a entendre la seva complexitat i la relació potencial entre aquestes i el comportament. No obstant això, cal tenir en compte que els tres components estan estretament relacionats. Així, moltes vegades resulten inseparables l'aspecte cognitiu i l'afectiu, per exemple, si tinc elements per a pensar que em tracten injustament en el meu treball al mateix temps em sorgeixen sentiments d'empipament, ràbia, tristesa... Per tant, la cadena descrita (coneixement → afecte → comportament) en molts casos es produirà simultàniament.

La importància de conèixer les actituds a les organitzacions és que estan a la base del comportament. L'actitud que un sosté condiciona el seu comportament. També és cert que si després d'haver-nos comportat d'una determinada manera veiem que les experiències no coincideixen amb la nostra actitud prèvia, el lògic és canviar d'actitud. En el que semblen coincidir els experts és que les persones se senten incòmodes quan mantenen actituds i comportaments contradictoris, per la qual cosa tracten d'evitar aquesta dissonància i busquen coherència entre les seves actituds i comportaments. Des del punt de vista de la gestió dels recursos humans, això implica que els comportaments, que són observables, siguin simptomàtics d'una sèrie d'actituds que caldrà tractar de conèixer, ja que aquesta serà la forma d'intentar canviar els comportaments. Les actituds dels empleats es podran conèixer tractant de **mesurar el clima laboral**, preguntant-los directament a través de qüestionaris o entrevistes, o de manera informal en xerrades o trobades.

Les formes poden ser molt diverses, però totes aquestes exigeixen que la direcció cregui en la importància d'establir canals de comunicació amb els empleats i en la necessitat de propiciar un clima apropiat en què els individus tinguin la confiança per a opinar i donar a conèixer el que pensen i senten.

## 2. Els comportaments individuals rellevants a les organitzacions

Les persones tenen milers d'actituds diferents que afecten de forma diferent els seus comportaments, però el **comportament organitzatiu** (CO) limita el seu estudi a diverses actituds i comportaments. Entre aquestes actituds cal destacar la satisfacció en el treball, que té conseqüències i efectes sobre el grau d'implicació de l'empleat en el seu treball, el compromís organitzatiu, la percepció de suport organitzatiu, el comportament ciutadà, l'absentisme-rotació en el lloc de treball, o el rendiment o productivitat dels empleats.

Després d'una revisió de la literatura, a continuació explicarem amb detall les actituds i comportaments individuals que s'han mostrat més rellevants a les organitzacions.

### 2.1. Satisfacció en el treball

La satisfacció en el treball és el sentiment positiu que resulta de l'avaluació de les característiques del treball que s'exerceix (Hodson, 1989, 1991; Robbins i Judge, 2013).

Aquesta definició és molt àmplia i es basa amb la idea que el treball d'un individu va molt més allà que el fet de dur a terme les seves activitats diàries; treballar és interactuar amb els companys i caps, seguir les regles i polítiques de l'empresa i complir amb els criteris d'acompliment, entre d'altres. L'amplitud de les facetes que comporta el concepte de «satisfacció en el treball» ens assenyalen el difícil i complex que pot resultar avaluar-la o mesurar-la.

Hi ha dos enfocaments que s'utilitzen amb freqüència per a **avaluar el grau de satisfacció amb el treball**:

- Una **classificació global única**, que consisteix en demanar als empleats que contestin una pregunta directa sobre si estan satisfets o no amb el seu treball.
- Un segon enfocament, denominat **suma de facetes del treball**, que identifica els elements clau d'un treball i interroga l'empleat sobre els seus sentiments respecte a cadascun d'aquests.

La comparació de la classificació global única amb el mètode més llarg de suma de facetes del treball mostra que el primer és en essència tan vàlid com el segon. La literatura explica que, com que és un concepte (satisfacció) tan ampli, una única pregunta directa sobre el grau de satisfacció capta tota l'essència del que es pretén mesurar. Per tant, tots dos mètodes són útils.

Una vegada podem mesurar el nivell de satisfacció de l'empleat, la pregunta següent gira entorn de la qüestió sobre què pot fer l'organització per a **incrementar** aquest grau de satisfacció.

Per a les persones, el gaudir i sentir-se satisfet amb el seu treball correlaciona directament i positivament amb **la satisfacció en la vida en general**. Per tant, entendre a què es deu el fet que les persones estiguin satisfetes en el seu treball és important per a posteriors actuacions. Alguns individus prefereixen un treball que plantegi nous reptes i sigui estimulants, no obstant això, per a uns altres, és preferible que el treball sigui previsible i rutinari.

Un dels elements que sorgeix amb molta freqüència quan s'estudia el grau de satisfacció és la **retribució**. Generalment, amb persones que viuen en situació de pobresa, la correlació existent entre la remuneració i la satisfacció i felicitat en la vida és molt forta. A mesura que les persones van aconseguint un nivell de vida més confortable, aquesta correlació tendeix a desaparèixer. Curiosament, hi ha estudis que mostren que els treballs ben pagats no sempre han de tenir nivells de satisfacció superiors que aquells en què es cobra molt menys.

Hi ha estudis que analitzen com les **variables sociodemogràfiques** afecten la percepció de satisfacció en el treball. Per exemple, hi ha un estudi dirigit per Crossman i Abbou-Zaki (2003) i desenvolupat en el sector bancari libanès, els resultats del qual indiquen que és la **qualificació** la que marca la diferència en el grau de satisfacció, sent el personal menys qualificat el que estava menys satisfet amb el seu treball. A més, en termes de gènere, també van trobar que les dones estaven més satisfetes amb la seva remuneració que els homes, i que, d'altra banda, els homes es mostraven més satisfets amb **la supervisió dels seus superiors** que les dones<sup>2</sup>. Aquests estudis posen en relleu la multitud i varietat de factors que poden afectar la percepció de satisfacció.

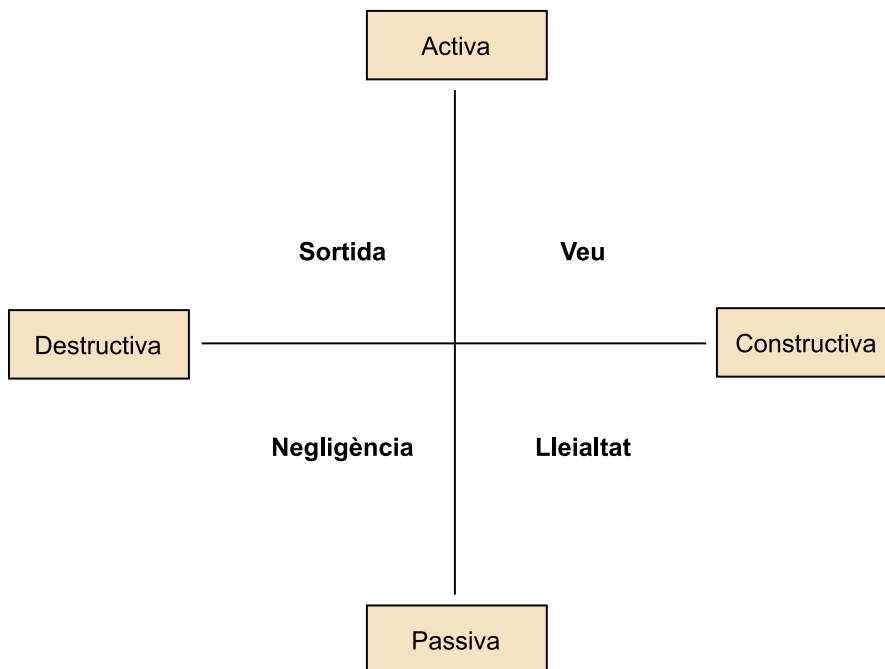
<sup>(2)</sup>Crossman i Abbou-Zaki (2003).

Per tant, els factors que poden afectar la percepció de sentir-se satisfet amb el treball que un fa són nombrosos i han de ser tinguts molt en compte per l'organització si es vol tenir l'oportunitat d'intervenir. És a dir, la major o menor satisfacció en el treball té conseqüències directes positives i negatives sobre el comportament dels empleats. En altres paraules, quan s'aconsegueixen certs nivells de satisfacció dels individus amb el seu treball, hi ha conseqüències positives i, per contra, quan els empleats estan insatisfets, hi ha conseqüències negatives a l'hora d'exercir el treball.

Rusbult i Lowery (1985) van desenvolupar un model de resposta dels individus davant **situacions d'insatisfacció** en el treball. Concretament, consideren dues dimensions diferenciades (activa/passiva i destructiva/constructiva) en què insereixen quatre tipus de comportaments (figura següent) segons Farrell (1983):

- **Sortida:** comportament dirigit a canviar d'organització i cercar nou lloc de treball.
- **Veü:** participació constructiva per a la millora de les condicions de treball, anàlisi de problemes, entre d'altres.
- **Lleialtat:** lleialtat cap a l'organització tot esperant que les condicions millorin en un futur.
- **Negligència:** poc esforç i permís passiu sobre l'empitjorament de les condicions de treball.

Comportaments de resposta davant la insatisfacció en el treball



Els comportaments de sortida i negligència agrupen variables d'acompliment com són la **productivitat**, l'**absentisme** i la **rotació**. Els comportaments de veü i lleialtat són anomenats comportaments constructius que permeten als individus manejar **situacions desagradables** o **condicions de treball deficientes**.

La literatura assenyala que hi ha una relació directa entre el grau de satisfacció en el treball i el comportament de les persones. Concretament, en relació amb el comportament ciutadà organitzacional, l'acompliment o productivitat de l'individu, i l'absentisme i la rotació.

## 2.2. Comportament ciutadà organitzacional (CCO)

El comportament ciutadà organitzacional, (en anglès denominat *Organizational Citizenship Behavior* o OCB) s'estudia com a tal des de l'any 1964<sup>3</sup> i es defineix com un tipus específic de comportament de la persona que **promou accions efectives** dins de l'organització.

<sup>(3)</sup>Katz (1964).

És a dir, és un comportament individual que és discrecional, no reconegut directament o explícitament en el sistema de recompenses i que promou el funcionament efectiu de l'organització<sup>4</sup>. Aquests comportaments cívics consisteixen en fer coses que sobrepassen les expectatives del lloc de treball; els individus ho fan perquè volen i no forma part de les seves obligacions.

<sup>(4)</sup>Organ i els seus col·legues són representatius de l'estudi d'aquesta variable. Consultar: Organ (1988); Bateman i Organ (1983); Smith, Organ i Near (1983); Williams i Anderson (1991).

Per exemple, Bateman i Organ van dur a terme un estudi en què van detectar que el personal que estava més satisfet amb el seu treball presentava una major tendència a realitzar comportaments en el treball catalogats com «de bons ciutadans»: eren més puntuals, més fiables, cooperatius i menys conflictius, entre altres coses.

El concepte o la idea del CCO es pot desglossar en diferents dimensions. Referent a això, hi ha diferents punts de vista, a més de nombroses recerques. Per exemple, Smith, Organ i Near conceptualitzen dues dimensions diferents: altruisme i comportament generalitzat. Posteriorment, Organ va ampliar aquesta teoria identificant cinc dimensions: altruisme, cortesia, virtuts cíviques, escrupolositat i esportivitat. Sobre la base de l'estudi i el treball d'Organ, altres autors com ara Williams i Anderson van desenvolupar una teoria bidimensional:

- **CCO-I:** quan els comportaments se centren a **ajudar altres persones**, sia dins de l'àmbit laboral o fora del mateix. En aquesta dimensió estan inclosos l'altruisme i la cortesia.
- **CCO-O:** inclou comportaments dirigits en **benefici de la mateixa organització**. Per exemple, realitzar hores extres per a acabar treballs sense que hi hagi una petició d'un superior. Aquí estarien incloses les virtuts cíviques, l'escrupolositat i l'esportivitat.

No obstant això, cal esmentar que aquestes no són les úniques classificacions i dimensions que ens poden trobar en la literatura<sup>5</sup>.

<sup>(5)</sup>A manera d'exemple, assenyalar classificacions posteriors com la de Coleman i Borman (2000); Hoffman, Blair, Meriac i Woehr (2007).

Aquest tipus de comportaments organitzacionals són producte d'una sèrie de motivacions diferents que poden dependre de diverses variables. Les primeres variables que assenyala la literatura són les **actituds en el treball** i, dins d'aquestes, la satisfacció en el treball s'identifica com una de les més importants.

En termes generals, s'entén que aquells empleats que estan més satisfets amb la seva feina són més propensos a desenvolupar comportaments ciutadans.

### 2.3. Absentisme-Rotació

En general, la satisfacció en el treball té un efecte altament positiu sobre la intenció de romandre en el treball, de manera que s'associa a una **baixa rotació** a l'organització. Els costos de reemplaçar un treballador que ha sortit de l'organització són normalment alts, per la qual cosa és molt important procurar un nivell de rotació adequat o òptim.

El concepte de rotació fa referència als fluxos d'entrades i sortides dels recursos humans en una organització. Són intercanvis que es produeixen entre l'organització i el seu entorn. Però el concepte també es pot interpretar en termes d'entrades i sortides d'empleats d'una **determinada secció** dins de l'organització.

La rotació en si mateixa no és un concepte negatiu. Un cert grau de rotació pot tenir conseqüències funcionals tant per a l'organització com per a les persones, pot suposar una renovació d'idees i experiències per a tots dos. La qüestió és que la sortida de l'organització d'empleats amb un alt rendiment es podria traduir en una disfuncionalitat, en aquest cas l'organització hauria d'estudiar si és més convenient esforçar-se en la retenció o en la rotació d'aquests empleats.

L'anàlisi i comprensió de les raons per les quals les persones decideixen abandonar o no una organització requereix prendre en consideració diferents variables a nivell individual, de grup i d'organització. En aquest sentit, **atributs individuals** relacionats amb el nivell de satisfacció de les recompenses, amb el treball, amb el nivell de coneixements i habilitats de la persona s'assenyalen com a explicatius de la **major o menor propensió a abandonar una organització**<sup>6</sup>.

<sup>(6)</sup> Autors com ara Dolan, Valle-Cabrera, Jackson i Schuler (2007) assenyalen, a més dels atributs individuals, característiques organitzatives i atributs de l'entorn com a determinants de la propensió a l'abandó.

Un altre dels comportaments lligats a la satisfacció en el treball és l'absentisme. Segons la Real Acadèmia Espanyola, l'absentisme es defineix com «abstenció deliberada d'acudir al lloc on es compleix una obligació i abandó habitual de l'acompliment de funcions i deures propis d'un càrrec».

La mateixa definició té connotacions negatives, malgrat que no tots els tipus d'absentisme són iguals i no tots poden ser considerats injustificats. Els tipus principals d'absentisme laboral es classifiquen com:

- **Presencials:** el treballador, estant en el seu lloc de treball, es dedica a realitzar tasques de diferent naturalesa a la laboral (llegir el diari, parlar per telèfon, compres per internet...).
- **Justificats:** el treballador no acudeix al seu treball per causes justificades (vacances, malaltia, períodes de baixa, permisos especials per naixement o defunció,...) i avisa amb antelació l'organització.
- **Sense justificació ni avís.** Aquest tipus d'absentisme pot comportar l'acomiadament de forma justificada per part de l'empresa.

L'absentisme té conseqüències tant per al treballador com per a l'empresa. Pel que fa al treballador, pot comportar una reducció d'ingressos, una disminució de la productivitat i un mal ambient laboral. En relació amb l'empresa/organització, suposa un augment dels costos laborals, un empitjorament del clima laboral i també un descens de la productivitat i de la competitivitat.

#### 2.4. Rendiment-Productivitat

Què és la productivitat i com es mesura són preguntes clau que les organitzacions dediquen temps a resoldre. Hi ha moltes definicions i la majoria d'aquestes són complexes. Tècnicament, la productivitat és una mesura del **grau d'eficiència d'un individu**. Es determina mitjançant la comparació del valor del resultat amb el cost del recurs d'entrada. Habitualment és una expressió matemàtica en forma de taxa, com:

$$\text{Productivitat} = \frac{\text{Sortida (o producte)}}{\text{Entrada}} \quad 2.1$$

Les persones controlen el seu ritme de treball i si tenen actituds negatives poden sabotejar el funcionament i l'acompliment del seu lloc de treball. La clau està a **trobar l'equilibri** entre les necessitats de satisfacció dels empleats amb la necessitat de productivitat i control dels costos de les organitzacions.

La relació entre la satisfacció en el treball i la productivitat ha estat objecte de nombroses controvèrsies, com ho demostren les diferents posicions que directius i investigadors tenen sobre aquesta relació. Alguns pensen que una **alta satisfacció produeix un bon rendiment**. Aquesta lògica sembla raonable, ja que una actitud positiva hauria de resultar en esforç i responsabilitat. Uns altres pensen que **un bon acompliment és el que origina una actitud positiva**, resultant en un alt grau de satisfacció en el treball. I també hi ha un altre grup de persones que entenen que tots dos conceptes no es relacionen, o bé ho fan de forma molt feble. Per a aquest últim grup, hi ha altres factors com ara **les habilitats i sistemes d'incentius**, que incideixen de forma més directa sobre el rendiment dels empleats.



### 3. Incidència de la gestió dels recursos humans sobre els comportaments individuals

Després d'haver explicat diversos dels comportaments més rellevants a les organitzacions i de quina manera les percepcions dels individus tenen com a resultat diferents comportaments, a continuació descriurem els processos i pràctiques de recursos humans, des de la perspectiva de pràctiques individuals i de configuració de sistemes.

#### 3.1. Pràctiques de la gestió dels recursos humans

Pfeffer (1984) va identificar setze pràctiques de recursos humans que podien facilitar la consecució d'avantatge competitiu a les empreses. Concretament, com a facilitadores d'un millor acompliment organitzatiu, s'assenyalen pràctiques com ara el disseny del lloc de treball, la seguretat en l'ocupació, el reclutament i la selecció, la formació i el desenvolupament, incentius, alts salaris i possibilitat de promoció, entre d'altres. No obstant això, és molt àmplia la literatura que ha estudiat i considerat de diferents formes (individual i en sistemes) les pràctiques de recursos humans en la seva anàlisi sobre com aquestes pràctiques impacten sobre el rendiment de les persones. Així, en aquest mòdul ens centrarem en l'impacte de les pràctiques de recursos humans considerades més rellevants a aquests efectes: l'anàlisi i disseny del lloc de treball, la selecció i la formació, i la remuneració o compensació.

##### 3.1.1. Anàlisi i disseny del lloc de treball i el comportament individual

Les estructures formals de les organitzacions tenen efectes significatius sobre el comportament dels seus integrants. El disseny dels llocs de treball incideix sobre la satisfacció de l'individu, sobre la seva motivació i sobre els nivells de rendiment<sup>7</sup>. L'anàlisi del lloc de treball proporciona informació sobre la *descripció del lloc de treball* i l'especificació dels *requisits* necessaris per al seu acompliment, i subministra dades que possibiliten un disseny adequat, que millora l'actitud de l'empleat i, per tant, aconsegueix els comportaments desitjats

En termes generals, les estructures formals poden ser construïdes sobre la base de dos models extrems: **model mecanicista** i **model orgànic**. El model mecanicista s'identifica per una burocràcia molt estructurada i estandarditzada, mentre que el model orgànic, en l'altre extrem, s'identifica o assimila a una organització plana, sense fronteres. La decisió sobre el model a seguir per al disseny de les estructures formals de l'organització, dependrà de variables tan importants com l'estratègia, la **grandària de l'organització**, la **tecnologia** i l'entorn de l'organització.

#### Bibliografia recomanada

Per a una revisió més profunda sobre les pràctiques de recursos humans i l'avantatge competitiu, també podeu consultar: Guest (2002); Wright i altres (2003); Balochi i altres (2010); Qureshi i altres (2010) i Khan (2010).

<sup>(7)</sup>Herzberg, Mausner i Synderman (1959); Vroom (1964).

No obstant això, cal esmentar que, sigui quin sigui el model que se segueixi, és necessari el reconeixement de les diferències individuals dels treballadors. És a dir, una revisió de la literatura posa de manifest que no es pot generalitzar en la relació existent entre l'acompliment i la satisfacció dels empleats. No totes les persones prefereixen una major **autonomia i flexibilitat** en els seus treballs (propi d'una estructura orgànica); algunes d'aquestes prefereixen clarament una **tasca estandarditzada** amb nivells mínims d'ambigüitat (estructura mecanicista).

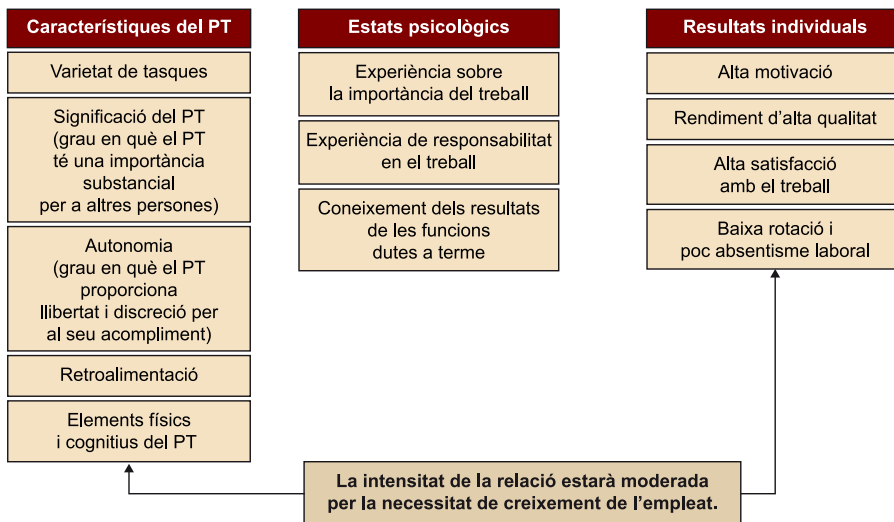
En aquest sentit, la literatura presenta un model (figura següent) que estableix una relació entre les **característiques del lloc de treball** i el seu **impacte sobre la motivació i satisfacció en el treball**<sup>8</sup>. El model estableix que, actuant sobre les característiques essencials del lloc de treball, es pot influir en determinats estats psicològics de l'empleat, de manera que finalment s'obtinguin uns determinats resultats personals i laborals. Una de les condicions que es reconeix en aquest model és que la intensitat amb què es produeix aquesta relació serà determinada pel **grau de necessitat de creixement** de l'empleat. D'aquesta forma, el model reconeix diferències individuals a l'hora de dissenyar el lloc de treball (Chang, Wang i Huang, 2013).

<sup>8</sup>Hackman i Oldham (1975), (1976), (1980).

Entre les recerques més recents, que estudien la relació entre les característiques del lloc de treball i els comportaments individuals, destaquem a manera d'exemple:

- El treball d'Elanain (2009), en què es va demostrar una correlació forta entre aquestes variables i les cinc característiques marcades per aquest model.
- El treball de Chen i Chiu (2009), que proposen un model per a explicar la influència de les característiques del lloc de treball i el comportament ciutadà organitzacional, en què utilitzen el grau amb el qual l'empleat s'involucra en el seu treball com a variable que explica la relació inicial.
- Els treballs de Siengthai, Pila-Ngarm, Morrow i els seus col·legues<sup>9</sup>, que analitzen l'efecte directe del disseny del treball sobre la satisfacció dels empleats i el seu rendiment.

<sup>9</sup>Siengthai i Pila-Ngarm (2016) i Morrow, McElroy i Scheibe (2012).



A més de l'anàlisi i el disseny dels llocs de treball, altres pràctiques de recursos humans també poden tenir efectes en el comportament de l'empleat que es sumaran a aquest efecte de l'estructura organitzativa. Per exemple, el **procés de selecció** pot facilitar l'assignació apropiada de les característiques individuals amb les de l'organització; els **processos de formació** es poden fer de manera que s'ajustin a l'estil d'aprenentatge dels empleats; un **programa d'avaluació de l'acompliment** adequat pot permetre el mesurament de tasques, comportaments i característiques individuals, i un **sistema de retribució adequat** pot incentivar i motivar els empleats per a determinats comportaments específics.

### 3.1.2. Pràctiques de selecció i formació

El procés de selecció comprèn tant la recopilació d'informació sobre els candidats a un lloc de treball com la decisió final sobre quin candidat ha de ser contractat. Per tant, un dels objectius d'un procés de selecció de recursos humans és trobar al candidat idoni per a desenvolupar amb èxit el lloc de treball. En el procés es persegueix la satisfacció tant dels interessos dels individus com dels de l'organització.

Els processos de selecció s'enfronten normalment a nombrosos obstacles. Cal realitzar un estudi en què es realitzen entrevistes personals, recerques sobre qüestions personals, proves d'aptitud o proves psicològiques, entre d'altres. El procés a seguir per a obtenir el millor candidat i, per tant, realitzar un procés de selecció amb èxit pot variar enormement d'una empresa a una altra.

D'entre les eines usades per a dur a terme una selecció de personal, l'entrevista de selecció ha jugat i segueix jugant un paper crucial<sup>10</sup>. Hi ha altres eines per a ajudar l'entrevistador a avaluar un candidat, com ara l'anàlisi **transaccional** i la **programació neurolingüística (PNL)**, però l'entrevista proporciona una avaluació ràpida d'idoneïtat del sol·licitant. Com que es tracta d'un instrument

essencial, la literatura també posa en relleu la necessitat de comptar amb tota la informació necessària sobre els requisits del lloc de treball, així com una descripció adequada del mateix.

<sup>(10)</sup>Millward i Cropley (2003) van treballar la importància de l'entrevista a través de tres estudis: un d'exploratori, un altre de grup i un de sèries de temps de probables candidats. Un altre estudi rellevant de l'entrevista de selecció és el de Crowley (2002).

Hi ha nombrosos instruments mitjançant els quals és possible **recopilar informació sobre els candidats**, per a posteriorment analitzar-la i prendre la decisió de la selecció. Principalment, assenyalem:

- els impresos d'informació biogràfica (Breugh, 2009),
- l'entrevista de selecció (Arvey i Champion, 1982; Macan, 2009),
- proves escrites de selecció,
- simulació en el lloc de treball, i
- centres d'avaluació (Thorton i Gibbons, 2009).

Els instruments esmentats són els més usats tradicionalment. Moscoso i Salgado (2004) van realitzar una recerca per a saber quins mètodes de selecció s'utilitzaven concretament a Espanya i a Portugal. Els resultats apunten a un major ús de les entrevistes, el *currículum vitae*, les proves d'aptitud, la integritat i la grafologia.

No podem parlar d'un model de selecció generalitzat, ni d'un model de selecció utilitzat en determinats contextos. Cada organització duu a terme una mutació d'un model de selecció de personal i ho adapta a les seves necessitats. No obstant això, sí que podem afirmar que amb el desenvolupament de les noves tecnologies s'han obert i desenvolupat noves formes de seleccionar. L'ús de **plataformes virtuals** i la **comunicació per internet** han obert pas a la modalitat de selecció en línia.

Inicialment, aquesta modalitat plantejava un problema seriós a les empreses. El volum rebut de currículums per correu electrònic era enorme. Les empreses necessitaven molt temps per a llegir i fer una preselecció de candidats. Una de les solucions va consistir en filtrar la informació. Actualment les empreses creen plataformes virtuals amb camps específics que filtren la informació des del primer moment<sup>11</sup>.

<sup>(11)</sup>Ladkin i Buhalis (2016) desenvolupen un treball centrat en el reclutament (i posterior selecció) a través de les xarxes socials.

Els **programes de formació i desenvolupament** són altres pràctiques de recursos humans importants per a explicar el rendiment de l'organització a través del seu impacte en els comportaments individuals. Des del punt de vista de l'organització, la formació consisteix en aportar **experiències d'aprenentatge** amb la finalitat de millorar el rendiment individual mitjançant canvis en els coneixements, les habilitats i les actituds.

Un **procés de formació** necessita determinar en primer lloc quines són les necessitats de formació a nivell individual (qui la necessita i de quin tipus), a nivell de tasca (anàlisi de la tasca a realitzar, la seva freqüència, la seva importància) i a nivell d'organització (dependrà de l'estratègia i dels objectius perseguits per l'organització). Una vegada determinades les necessitats de formació, es procedeix a la implantació dels programes i es decideix sobre «qui, quins i on».

Entre els **objectius** dels programes de formació trobem l'eliminació de les deficiències de rendiment que fan que els empleats siguin menys eficients del desitjat. Una millora en la formació equival a una millora de la productivitat, així com a un major nivell de compromís dels empleats amb l'organització. Això comporta un augment en la satisfacció amb el treball, una reducció en els nivells d'absentisme i rotació i, per tant, una millora de la productivitat de l'organització.

Els programes de formació afecten el comportament dels individus de dues formes diferents. En primer lloc, milloren directament les **aptituds dels empleats** per a realitzar el seu treball<sup>12</sup>, i, en segon lloc, fan augmentar el **sentiment d'autoeficàcia** de l'empleat, la qual cosa, al seu torn, fa que la seva eficàcia real sigui també major.

(12) Com a exemple recent, podeu consultar l'estudi de Nasurdin, Ahmad i Tan (2015).

En aquest sentit, treballs recents (Maheshwari i Vohra, 2015) assenyalen que en un procés de canvi, els programes de formació i desenvolupament, entre d'altres, contribueixen positivament a augmentar el compromís de l'empleat amb l'organització i el canvi, ja que impacta en les percepcions i redueix qualsevol resistència.

### 3.1.3. Remuneració

En general, entre els objectius més importants d'un sistema de remuneració trobem:

- Motivar determinats comportaments.
- Reduir l'absentisme laboral.
- Aconseguir la permanència dels treballadors.
- Aconseguir determinats graus de rendiment.

Des del punt de vista de l'individu, les recompenses actuen de diferents formes, sent per a alguns molt importants i per a uns altres no tant. Perquè les recompenses i remuneracions siguin eficaces és important conèixer per part de les organitzacions quines són les compensacions desitjades i, sobre la base d'això, establir diferents polítiques de remuneració.

Bàsicament, la **remuneració** consisteix en tots aquells guanys econòmics, serveis tangibles i beneficis que percep un treballador com a conseqüència de la prestació de la seva activitat a l'empresa. Conceptualment hi ha una diferència

entre els termes de salari i retribució o remuneració. El terme **salari** fa referència a la relació que hi ha entre l'ocupador (aporta els diners) i l'empleat (aporta el treball), en què es canvia diners per treball. No obstant això, la remuneració està lligada a la recompensa. En aquest cas, la relació inclou aspectes més amplis, com és una perspectiva social. La remuneració és un **reconeixement** pels serveis prestats pel treballador, que inclou, a més dels diners, altres beneficis socials que pot rebre l'individu, com per exemple, un pla de pensions o una assegurança de vida.

En termes generals les retribucions es poden classificar en:

- **Retribucions directes** (normalment de caràcter monetari)
  - **Salari base (o part fixa)**: quantitat percebuda pel treballador i fixada per unitat de temps. Sol reflectir el valor del treball o servei prestat per l'individu sense tenir en compte les contribucions que aquest pot fer als objectius de l'organització.
  - **Retribució al mèrit i incentius (o part variable)**: quantitat percebuda pel treballador, normalment fixada en funció del rendiment obtingut.
- **Retribucions indirectes** (vinculades a serveis o beneficis rebuts pel treballador). Consisteixen en programes de protecció (públics i privats) i uns altres (guarderies, menjador o vacances, entre d'altres).

Perquè un sistema de retribució pugui complir amb els objectius establerts és necessari el compliment de certs principis bàsics com ara l'equitat interna, la competitivitat externa i el reconeixement de les diferències individuals (Milkovich i Newman, 1996).

## **Equitat interna**

La satisfacció d'un individu amb la remuneració rebuda depèn en gran manera de dos conceptes: equitat interna i equitat externa. El concepte d'equitat *externa* fa referència al grau de satisfacció de l'individu entre el que rep pel seu treball i el que reben uns altres pel seu mateix treball a altres organitzacions. El concepte d'equitat *interna* implica establir la mateixa remuneració per a treballs equivalents i remuneracions diferents per a treballs diferents.

Es tracta de pagar més els llocs de treball que requereixin una major qualificació. L'equitat interna es refereix a la relació de «quant rebo i quant apporto» i l'equitat externa es refereix a la relació entre «quant rebo pel que apporto i quant reben uns altres per aportacions similars a la meva». Depenent del resultat d'aquestes relacions, els individus mostren diferents comportaments.

En la taula següent podem observar la combinació d'ambdues perspectives en conjunt amb un nivell alt o baix de satisfacció en el treball. En aquesta taula, podem observar que l'àrea que combina la satisfacció en ambdues equitats és la que millors resultats presenta.

		Equitat externa	
		Insatisfacció	Satisfacció
Equitat interna	Satisfacció	Alta rotació. Alt absentisme.	Baixa rotació. Baix absentisme. Baix nivell de conflicte.
	Insatisfacció	Alta rotació. Alt absentisme. Queixes. Alt nivell d'activitat polític Sindical.	Alt nivell polític Sindical. Queixes sobre el sistema.

En l'actualitat, s'utilitza una classificació que divideix en tres tipus els sistemes de remuneració (Mitra, Gupta i Shaw, 2011):

- **Sistemes basats en el treball** (en anglès *job-based systems*). Aquest sistema és el més tradicional. Amb aquests sistemes es busca remunerar l'empleat en funció del treball que realitza. En aquests casos, les consideracions d'equitat interna i externa prenen especial rellevància (Milkovich i Newman, 2008).
- **Sistemes basats en el mercat** (en anglès *market-based pay*). La compensació és determinada pel mercat, encara que en gran manera segueixen estant en funció del treball realitzat. En aquests casos, les consideracions d'equitat externa prioritzen sobre la interna (Dulebohn i Werling, 2007; Milkovich i Newman, 2008).
- **Sistemes basats en habilitats** (en anglès *skill-based compensation*). Aquest sistema és radicalment diferent als anteriors perquè tracta de recompensar i incentivar l'adquisició de múltiples habilitats per part dels empleats. Així, es remunera sobre la base dels diferents treballs que un empleat pugui desenvolupar. El sistema de pagament sobre la base d'habilitats més comú és l'horitzontal, en què els empleats aprenen una varietat d'habilitats en un mateix graó organitzacional i són pagats per això.

Els sistemes basats en habilitats són els més nous i els estudis que trobem en la literatura posen el focus en els beneficis d'aquest tipus de plans. En general se suggereix que les pràctiques de compensació afecten l'actitud dels empleats en el treball, podent incrementar els seus nivells de productivitat (Guthrie, 2000; Milkovich i Newman, 2008). I sobretot se suggereix que les actituds dels

empleats en el treball intervenen la relació entre els nivells de compensació i els comportaments individuals com ara la rotació o l'abandó voluntari de l'empresa.

Un estudi comparatiu (Mitra, Gupta i Shaw, 2011) dels tres tipus de plans va observar que el sistema basat en habilitats produïa majors nivells de comportaments desitjats que el sistema basat en el treball i en el mercat. A més, va confirmar una vegada més el paper mediador de les actituds necessàries perquè els sistemes de compensació basats en habilitats produeixin els comportaments desitjats en els empleats.

### 3.2. Sistemes de gestió dels recursos humans

Si en l'apartat anterior hem estudiat els efectes de les diferents pràctiques de recursos humans sobre les actituds i comportaments dels empleats, en aquest apartat veurem com aquestes pràctiques s'agrupen per a formar configuracions.

L'enfocament configuracional suposa que els processos de recursos humans estan interrelacionats i que la coherència entre aquests suposarà una gestió dels recursos humans més eficient que repercutirà positivament en els resultats de l'empresa. Així, per exemple, si l'empresa inverteix en un procés de selecció rigorós, seria més convenient que adoptés altres mesures que evitessin la marxa dels treballadors en què s'ha invertit temps i diners en la seva selecció (per exemple, salaris per sobre dels del sector i altres tipus d'incentius).

Aquesta coherència entre les diferents pràctiques de recursos humans que adopta l'empresa és el que s'ha denominat **consistència interna o ajust horitzontal** (*horizontal fit*), mentre que l'ajust **vertical** faria referència a la necessitat de coherència entre aquestes pràctiques i altres variables organitzatives com ara l'estratègia, l'estructura o la cultura de l'organització.

La consistència interna, a més de generar sinergies orientant les pràctiques de recursos humans en un mateix sentit, ajuda a **fixar les expectatives** dels empleats. Una política de recursos humans que les seves pràctiques es reforcin mútuament i es vertebrin al voltant d'un missatge nítid i simple facilitarà el procés d'aprenentatge dels treballadors i comportarà una millor comprensió del que l'empresa espera d'aquests i del que rebran a canvi (Baron i Kreps, 1999).

Encara que els diferents autors semblen coincidir en la conveniència de la consistència interna, no es posen d'acord amb una classificació definitiva dels sistemes de recursos humans. En els estudis sobre la gestió estratègica dels recur-



sos humans trobem diverses tipologies de sistemes de recursos humans, però si analitzem les diferents propostes trobem bàsicament dos tipus: els **sistemes orientats a l'eficiència** i els **sistemes orientats al compromís**.

Sistemes de gestió dels recursos humans	
Autors	Sistemes de recursos humans
Arthur (1994)	Sistema de control. Sistema de compromís.
McDuffie (1995)	Polítiques de recursos humans de baix compromís. Polítiques de recursos humans d'alt compromís.
Youndt, Snell, Dean i Lepak (1996)	Sistema administratiu. Sistema de millora.
Delery i Doty (1996)	Sistema de mercat. Sistema intern.
Ichniowski i altres (1997)	Sistema tradicional. Sistemes intermedis. Sistema innovador.
Lepak i Snell (2002)	Configuració de conformitat. Configuració basada en el compromís.

Els sistemes que tenen com a objectiu prioritari l'eficiència tracten d'obtenir els resultats desitjats dels empleats amb el **menor cost possible**. Per això es posa especial èmfasi en el control del rendiment mitjançant normes, regles i supervisió directa, i, per la mateixa raó, els llocs de treball són rutinaris i exigeixen poca qualificació. L'avaluació del rendiment es realitza amb finalitats de control i està basada en els resultats individuals.

Enfront del grup anterior, els sistemes de recursos humans orientats al **compromís** són més apropiats per a entorns **flexibles de treball**, en què les tasques no estan clarament definides i es requereix una major participació i implicació dels empleats. De fet, l'organització confia en els individus per al desenvolupament d'estratègies orientades a la qualitat i la satisfacció dels clients, donant-los la informació i l'autoritat necessàries. És per això que s'inverteix en formació i l'avaluació està orientada al desenvolupament en comptes del control.

Els sistemes de recursos humans que hem denominat *orientats al compromís* també es coneixen com *sistemes d'alt rendiment (High Performance Work Systems, HPWS)*, denominació que fa referència als millors resultats que s'esperen aconseguir per part dels empleats.

Si analitzem els estudis sobre les **relacions d'ocupació** trobem una classificació similar. També aquí es distingeixen dos tipus bàsics de relacions. D'una banda, hi ha la relació en què l'empresa assigna un conjunt determinat de tasques a l'individu, de les quals s'espera un rendiment específic que servirà

de base per a la seva retribució. Així, el vincle entre les parts es limita a una sèrie d'obligacions definides i pactades. Les parts estableixen prèviament les obligacions recíproques, de manera que l'empleat coneix precisament les expectatives de l'ocupador. Es tractaria de **relacions orientades al lloc**.

Enfront d'aquestes es perfila una relació en què l'ocupador i l'empleat esperen un major compromís. L'organització espera de l'empleat una disposició a l'aprenentatge continu i a adaptar-se als canvis que se li demanin en el treball. A canvi, l'empleat espera veure recompensat el seu esforç i compromís amb l'organització amb oportunitats de carrera i una àmplia varietat d'incentius i beneficis que contribueixin al seu benestar. Estaríem davant les denominades **relacions orientades a l'organització**.

En definitiva, i malgrat la diversitat de propostes, observem una correspondència entre les classificacions dels sistemes de recursos humans i els tipus de relacions d'ocupació, i en tots dos casos trobem que es mouen entre dos extrems:

- Un es tractaria d'un **intercanvi econòmic**: s'intercanvia una prestació de servei per una retribució. Quan la relació és limitada i enfocada en els termes concrets que es negocien, les tasques s'especifiquen clarament, hi ha un sistema de control estret i l'objectiu prioritari de l'organització és l'eficiència sense tenir en compte els interessos dels individus, estem parlant d'un intercanvi fonamentalment econòmic.
- En l'altre extrem trobem un **intercanvi social**: entren en joc les necessitats, emocions i valors de les persones implicades. Si el que es pretén és una major implicació i compromís dels empleats i, per a això, s'estableixen relacions més duradores, basades en la confiança, i se'ls atorga un major àmbit d'actuació i vies de participació en la gestió i en les decisions que els afecten, estarem davant un intercanvi d'índole social.

Les relacions d'ocupació i els sistemes de recursos humans que trobarem en la pràctica segurament contindran elements de tots dos tipus d'intercanvis, però si hi ha consistència interna haurà d'haver-hi una orientació cap a un o altre.

Tipus d'intercanvis	Relacions d'ocupació	Sistemes d'RH
Intercanvi econòmic.	Relacions orientades al lloc.	Sistemes d'eficiència.
Intercanvi social.	Relacions orientades a l'organització.	Sistemes de compromís.

Si observem les pràctiques que componen els diferents sistemes de gestió dels recursos humans o les relacions d'ocupació, de nou podem confirmar la similitud entre uns i altres. En la primera de les taules següents es recullen les pràctiques agrupades segons el sistema de recursos humans estigui orientat a l'eficiència o al compromís (o alt rendiment). En la segona taula s'inclouen les pràctiques pròpies de cada tipus de relació d'ocupació. Hem d'assenyalar

que aquests conjunts no són exhaustius ni estàtics, és a dir, podran haver-hi mesures de recursos humans que no estiguin contemplats en aquests, així com mesures que evolucionaran a mesura que ho facin les necessitats dels empleats, les prioritats de l'empresa o les mateixes tendències i modes que afecten la gestió empresarial. En qualsevol cas, de nou aquí volem subratllar per què és important que les pràctiques **siguin coherents entre si**, per d'aquesta manera contribuir a l'avantatge competitiu de l'empresa.

<b>Conjunts de pràctiques de recursos humans segons el tipus de sistema de recursos humans</b>	
<b>Sistemes de recursos humans d'eficiència</b>	<b>Sistemes de recursos humans d'alt compromís o d'alt rendiment (HPWS)</b>
Llocs de treballs simples, ben definits i amb tasques concretes. Poc esforç en reclutament i selecció. Escassa inversió en formació. Formació orientada al compliment de normes, regles i procediments. Avaluació del rendiment orientada a l'ús de procediments i estàndards. Retribució orientada a curt termini.	Llocs de treball amplis, amb autonomia, capacitat de decisió. Prioritat de promoció interna. Criteris de selecció orientats a la capacitat d'aprenentatge, el potencial, la contribució als objectius estratègics. Alta inversió en formació i desenvolupament. Formació àmplia, aprenentatge continu, orientada a llarg termini i al desenvolupament del coneixement propi de l'empresa. Avaluació del rendiment orientada a la millora i als objectius estratègics. Retribució orientada a llarg termini, ampli programa de beneficis, incentius per noves idees.

Font: Lepak i Snell (2002)

<b>Conjunts de pràctiques de recursos humans segons el tipus de relació d'ocupació</b>	
<b>Relacions orientades al lloc</b>	<b>Relacions orientades a l'organització</b>
Tasques específiques i baixa autonomia. Avaluació i retribució orientades a l'individu. Retribució orientada a curt termini. Control jerarquitzat. Escassa participació dels empleats. Baixa estabilitat en l'ocupació. Formació limitada.	Tasques àmplies i alta autonomia. Avaluació i retribució orientades a l'equip. Àmplia participació dels empleats. Valors compartits. Retribució basada en competències. Avaluació orientada al desenvolupament. Desenvolupament de carrera. Alta estabilitat en l'ocupació. Formació integral. Retribució per mèrits i incentius. Participació en beneficis. Àmplia varietat de beneficis.

Font: Tsui i Wang (2002)

La delimitació prèvia de les relacions d'ocupació i els sistemes de recursos humans, així com la seva articulació a través de les pràctiques de recursos humans ens ha permès definir el concepte de consistència interna i subratllar la seva importància ja que fa més eficient i clara la gestió dels recursos humans. Més eficient perquè s'obtenen sinergies quan s'orienten les diferents pràctiques de recursos humans en una determinada direcció, i més clara, perquè genera en els empleats expectatives realistes sobre el que poden aconseguir a l'organització i el que s'espera d'aquests.

No obstant això, no és suficient amb la consistència interna. La gestió dels recursos humans ha d'estar vinculada a la gestió de l'empresa i demostrar la seva **contribució a la competitivitat de la mateixa**. En relacions d'ocupació orientades al lloc o sistemes de recursos humans orientats a l'eficiència, la millora en la productivitat dels empleats a través de **normes, procediments i control del rendiment** contribuirà a l'avantatge competitiu de l'empresa. Mentre que les relacions orientades a l'organització o sistemes de recursos humans d'alt rendiment, hauran de contribuir generant **capacitats distintives** en els empleats.

Els objectius estratègics de l'empresa influeixen en el disseny de les polítiques i els objectius estratègics de recursos humans, i, al seu torn, la gestió dels recursos humans ha de contribuir al bon funcionament de l'empresa a través de la millora dels resultats individuals. Aquests s'hauran de traduir en un rendiment col·lectiu superior que condueixi l'organització a l'assoliment dels seus objectius. En última instància, són els individus els que amb el seu rendiment individual generen els resultats col·lectius.

En la seva majoria, els estudis observen que tant els sistemes de recursos humans d'alt rendiment (o orientats al compromís) com les relacions d'ocupació orientades a l'organització (àmpliament conegudes com «d'inversió mútua») generen millors resultats individuals.

Concretament es demostra que s'obtenen majors nivells de satisfacció i compromís dels empleats, i de productivitat i comportament ciutadà, així com una menor rotació. D'aquesta forma, la variables actitudinals de *satisfacció* i *compromís* es revelen com a mecanismes clau per a explicar la incidència que aquests sistemes de recursos humans o relacions de treball tenen en les variables comportamentals: **rendiment en el treball i comportament ciutadà**.

Respecte a la rotació hem de distingir entre la intenció a marxar de l'organització i la rotació que suporta l'organització. En el primer cas es tracta efectivament d'una «intenció» i, per tant, és l'individu el que es pronuncia sobre aquest tema. En canvi, quan parlem de rotació, parlem d'un indicador a nivell de l'organització, mesurat generalment com la ràtio entre les sortides produïdes en un període de temps respecte al nombre d'efectius en aquest període (també es pot mesurar per departaments). Dels estudis es desprèn que la **intenció de marxar** serà un bon indicador de la taxa de rotació que experimenti l'empresa.

No obstant això, volem conèixer més a fons els mecanismes pels quals la gestió dels recursos humans es tradueix en millors resultats a nivell individual i, per a això, recorrent al model AMO, que descrivim a continuació.

### 3.2.1. Model AMO: habilitats, motivació i oportunitats

El model denominat AMO defensa que el rendiment dels empleats depèn de tres components fonamentals: l'habilitat (en anglès *ability*), la motivació i les oportunitats. De manera que per a maximitzar el rendiment, el sistema de gestió dels recursos humans s'ha d'estructurar en tres dimensions que pretenen millorar respectivament les habilitats, la motivació i les oportunitats de contribuir dels empleats. Aquesta estructura, a diferència dels sistemes de gestió dels recursos humans o les relacions d'ocupació que estudien la incidència que tenen els conjunts de pràctiques de recursos humans sobre els resultats, permet **analitzar els efectes de cada dimensió** per separat.

Si pensem en com influir en el rendiment individual de l'empleat, aquest dependrà de la seva capacitat i la seva motivació, la qual cosa, portada a nivell agregat de l'organització, ha de suposar que els individus siguin capaços i estiguin disposats a posar els seus comportaments al servei dels objectius organitzacionals. Per tant, els sistemes de GRH per a influir en el rendiment dels empleats han d'incidir en els seus coneixements, capacitats i habilitats, així com en la seva motivació. Ens estem referint a les dues primeres dimensions del model: **habilitats i motivació**. I per a això no n'hi ha prou amb proporcionar un conjunt d'incentius i recompenses, sinó que és necessari crear un clima de suport, participació i reconeixement que faci que els empleats posin a la disposició de l'organització les seves aptituds i a sostenir una actitud favorable als seus interessos (que d'alguna manera els empleats han de percebre que també són els seus). Per això, en els últims anys es revela fonamental una tercera dimensió complementària a les dues anteriors i sobre la qual la gestió dels recursos humans ha d'actuar: proporcionar l'entorn de treball adequat perquè els empleats puguin usar efectivament les seves capacitats. Ens estem referint a unes condicions que afavoreixin l'*empowerment*, la participació i la implicació dels treballadors, és a dir, la tercera dimensió del model: oferir **oportunitats**.

Per tant, les pràctiques de recursos humans per a incidir en els resultats poden estar agrupades en tres tipus que es corresponen amb les dimensions assenyalades:

- Pràctiques de recursos humans enfocades en el coneixement i les capacitats dels individus.
- Pràctiques de recursos humans enfocades en la motivació.
- Pràctiques de recursos humans enfocades en les oportunitats de contribuir.

Almenys teòricament, podem afirmar que les organitzacions que proporcionen als seus empleats la formació necessària per a rendir amb èxit, que els motiven cap als objectius estratègics i que els brinden les oportunitats per a participar i aprofitar al màxim el seu potencial, haurien d'obtenir resultats superiors.

I, efectivament, trobem estudis en què les pràctiques de recursos humans agrupades segons el model AMO s'han associat a majors nivells de compromís, satisfacció, comportament ciutadà i productivitat, així com a menors taxes de rotació.

<b>Pràctiques de recursos humans agrupades segons el model AMO</b>		
<b>Pràctiques de desenvolupament d'habilitats</b> <i>(Knowledge, Skills, Abilities)</i>	<b>Pràctiques de motivació</b> <i>(Motivation &amp; Effort)</i>	<b>Pràctiques d'oportunitats</b> <i>(Opportunities to Contribute)</i>
Processos rigorosos de reclutament i selecció. Proves diverses i formalitzades de selecció. Inversió en formació i socialització. Diversos programes de formació per a la millora contínua, el treball en equip, lideratge...	Estabilitat en l'ocupació. Avaluació formal del rendiment. Avaluació orientada al desenvolupament i la millora. Política de desenvolupament intern. Sistemes d'incentius i amplis beneficis. Participació en beneficis (vinculats als resultats de l'empresa).	Disseny de llocs de treball amb autonomia i capacitat de decisió. Diverses formes de participació i distribució d'informació, sistemes formals de queixes, reclamacions o suggeriments. Diverses formes de treball en equip (projectes, cercles de qualitat, resolució de problemes...).

Font: Lepak i altres (2006)

El model AMO, a més de generar una estructura d'agrupació de les pràctiques de recursos humans, defensa que aquesta no té perquè ser ni unívoca ni tancada:

1) **No hi ha un sentit unívoc que relacioni cada pràctica de recursos humans amb un determinat objectiu.** És a dir, una mateixa pràctica pot contribuir a més d'un objectiu depenent de l'ús conjunt que es faci juntament amb altres pràctiques. D'aquesta manera, per exemple, la formació pot servir per a millorar els coneixements i les habilitats, i al mateix temps motivar l'individu i generar-li un sentiment de satisfacció amb el seu treball. O, en un altre exemple, la participació en la presa de decisions pot estar alhora inclosa en la política d'oportunitats i també ser una forma de motivar els empleats. Per tant, les pràctiques no cal que estiguin emmarcades en un determinat sistema de recursos humans, sinó que és justament la combinació amb altres pràctiques el que dona sentit al conjunt. Per exemple, juntament amb els llocs de treball estretament definits i un fort èmfasi en el control, un sistema d'incentius es pot utilitzar per a recompensar els comportaments d'acord amb els procediments i normes, en pro d'un objectiu de reducció de costos. Per contra, aquest

mateix sistema d'incentius, en un context de llocs amplis, alta discrecionalitat i forta inversió en formació, pot motivar els empleats a buscar millores en els seus treballs.

## 2) Encara que no hi ha un encaix perfecte de les pràctiques de recursos humans a cada component del model, sí que es detecten certs patrons.

D'aquesta manera, les polítiques de reclutament, selecció i formació condicionaran el nivell i el tipus de coneixement i habilitats disponibles. Els criteris i processos d'avaluació del rendiment, així com els nivells i tipus de retribució, tenen una incidència directa en la motivació i en l'orientació dels comportaments. Per la seva banda, l'estructura de treball, el nivell de participació i apoderament o les diverses formes de treball en equip condicionen les oportunitats que tenen els empleats per a contribuir en els objectius de l'empresa. No obstant això, els autors insisteixen que malgrat existeixi aquesta lògica, les pràctiques de recursos humans es poden moure entre els tres àmbits del model.

### 3.2.2. Com explica el model AMO la influència en els resultats individuals?

Les inversions en qualsevol de les tres dimensions mostren als empleats que l'organització els recolza i valora les seves contribucions, de manera que, segons la **norma de reciprocitat**, els empleats se senten d'alguna manera obligats a retornar a l'organització aquest bon tracte que perceben d'aquesta. Aquest sentiment de correspondre a l'altra part portaria els empleats a exercir un major esforç en benefici de l'organització, és a dir, aconseguiria motivar-los, si bé és cert que tant les pràctiques de **motivació** com les d'oportunitats poden exercir un efecte més directe en aquesta motivació. Pràctiques de motivació com ara els incentius, els beneficis o la promoció interna generen en els individus una **motivació extrínseca** que vincula el major esforç dels empleats a recompenses externes. En canvi, el disseny dels llocs flexibles, el treball en equip i altres pràctiques de participació generen una **motivació intrínseca**. Per la seva banda, les pràctiques orientades a la **millora d'habilitats** tindrien més aviat un efecte indirecte en la motivació, ja que dota els empleats d'una millor capacitació que els situa amb millors perspectives de promoció o assoliment d'incentius, malgrat que no els ho garanteix.

En qualsevol cas, unes i altres pràctiques contribueixen a generar un **entorn de treball favorable** als treballadors que els fa sentir-se recolzats i protegits per l'empresa. No solament en un sentit real per les mesures concretes que milloren la seva formació o la seva retribució, sinó també perquè es crea un clima de suport que repercuteix en el seu benestar i els fa sentir-se considerats i tinguts en compte. Per tant, la citada norma de la reciprocitat (emmarcada dins de la teoria de l'intercanvi social) resulta clau per a explicar la reacció de major motivació dels empleats que, amb la intenció de correspondre a l'empresa, voldran romandre en aquesta, constituint-se així relacions a llarg termini en què es reforçarà el compromís entre les parts. El compromís organitzacional es defineix com el **vinde psicològic** que un empleat té amb el seu ocupador i que

el porta a desenvolupar cursos d'acció a favor del mateix. A ambdues parts els interessa mantenir una relació basada en el compromís on els interessos d'una i altra part es poden conjuminar: la inversió que realitza l'empresa amb els treballadors es pot veure més que compensada pels millors resultats d'aquests.

A més de la teoria de l'intercanvi social, que afavoreix aquest vincle entre les parts, per a comprendre la reacció favorable dels empleats en termes d'actituds i comportaments hem de fer referència a la teoria de l'autodeterminació. Aquesta teoria estableix que les persones tenim tres necessitats psicològiques innates la satisfacció de les quals generarà motivació intrínseca, benestar i actituds positives en el treball. Aquestes necessitats són: **autonomia** (sentit de la llibertat, oportunitat de triar), **competència** (sentir-se capaç d'influir en els resultats) i **necessitat social** (sentit de pertinença, de sentir-se ben volgut i integrat). Precisament les pràctiques AMO poden contribuir d'una manera directa a satisfer aquestes necessitats i generar d'aquesta forma el compromís dels empleats:

1) **Pràctiques de millora d'habilitats.** Amb la inversió en formació, els empleats desenvolupen un sentit de control sobre el treball i es capaciten per a futures promocions. Amb aquestes pràctiques s'envia als empleats un missatge sobre el valor que l'organització atorga a les seves contribucions presents i futures, la qual cosa reforça el seu sentit de competència i de pertinença a una empresa que creu en aquests. Tot això alimenta el compromís dels empleats. Per la seva banda, els processos de selecció metòdica i rigorosa que busquen empleats altament competents pot fer-los sentir part d'un grup d'escollits que reforça el seu sentit de pertinença i compromís.

2) **Pràctiques de motivació.** Els sistemes d'incentius i altres pràctiques que premien resultats satisfan la necessitat de competència i el sentit de pertinença, ja que l'individu sent que la seva aportació i el seu esforç són valorats, la qual cosa afavoreix el compromís amb l'organització.

3) **Pràctiques d'oportunitats.** S'espera que les pràctiques orientades a la participació satisfacin les necessitats d'autonomia, competència i pertinença. Compartir informació amb els empleats, fer-los partícips de les decisions i tractar-los amb respecte augmentarà la seva identificació amb l'empresa, el seu sentit de pertinença i, per tant, el seu compromís. Aquests resultats també es veuran reforçats per la interacció habitual en el treball en equip, propi de les pràctiques d'*empowerment*.

Quan l'empleat sent que les seves necessitats han estat satisfetes (en un grau acceptable que dependrà de cada persona) o quan s'ha creat un vincle afectiu amb l'organització, la primera forma de correspondre-la és romandre en aquesta. Per tant, la rotació serà menor, i també ho seran els índexs d'absentisme: no es pot contribuir al bon funcionament de l'empresa si no s'està present. Més encara: s'espera dels empleats motivats, satisfets i compromesos que tinguin



un rendiment superior expressat en comportaments ciutadans, és a dir, comportaments que vagin més enllà dels propis del lloc i que, a priori, no estan formalment recompensats.

Les actituds, reflectides a través de la motivació, la satisfacció o el compromís, serien el primer pas per a correspondre a l'organització en el tracte rebut. El segon pas seria fer-les efectives a través de comportaments com ara el rendiment, el comportament ciutadà o la rotació, més objectivables i que contribueixen als objectius organitzacionals. Sens dubte, aquestes actituds i comportaments favorables a l'empresa incidiran positivament en els seus resultats econòmics i financers.

Finalment, volem acabar aquest mòdul de la mateixa forma que l'hem començat, de manera que cal concloure dient que la mera existència d'un conjunt de bones pràctiques de recursos humans no és suficient, sinó que l'empresa s'ha de preocupar per com aquestes són percebudes pels empleats. Serà la percepció d'aquestes la que determini el seu comportament més que el simple oferiment que pot fer la direcció de l'empresa. En aquest sentit, volem destacar diversos factors que expliquen que, malgrat l'avaluació favorable que es pugui fer de la política de recursos humans d'una empresa, no s'obtinguin els resultats esperats:

- **Problemes en la comunicació de la política de recursos humans.** Molts departaments de recursos humans tenen mala fama perquè són vists com els portaveus de les males notícies (acomiadaments, control i avaluació del rendiment...) i no compten amb la credibilitat necessària perquè els empleats donin validesa al que proclamen.
- **Problemes d'implementació.** En molts casos no són els mateixos responsables de recursos humans els encarregats de l'aplicació de moltes de les mesures proposades, sinó que són els caps directes els que han de posar-les en marxa, estant moltes vegades poc convençuts de la seva validesa. Això es pot traduir en contradiccions de l'empresa davant les quals els empleats no saben a què atènyer-se o simplement les mesures no fan efecte perquè no s'han aplicat amb la diligència o la formació necessàries.
- **Problemes en les relacions direcció-empleat.** La qualitat de la relació que l'empleat mantingui amb el seu cap directe condicionarà la seva experiència a l'organització, de manera que quan hi ha una mala relació difícilment una política de recursos humans favorable compensarà l'ambient quotidià que «sofreix» l'empleat.
- **Atribució als empleats dels motius pels quals la direcció els ofereix unes condicions laborals favorables.** Si, per exemple, els empleats consideren que aquestes condicions deriven de pressions sindicals o de mesu-

res legals que s'han vist obligats a aplicar, difícilment s'aconseguirà el seu compromís o un comportament ciutadà.

Aquests són alguns dels factors que hem de tenir en compte per a comprendre la influència de la política de recursos humans en les actituds i comportaments dels empleats, que no sempre responen a les prediccions teòriques.

## 4. Pràctiques

### 4.1. Practica I. Estils de carrera professional

La realització d'aquest exercici persegueix un objectiu doble. En primer lloc, identificar l'estil preferit dels individus per a la seva carrera professional; en segon lloc, reflexionar sobre la incidència que tenen les pràctiques de recursos humans desenvolupades a les empreses (en concret, la gestió de carreres) sobre els comportaments individuals desitjats. Per això, l'exercici consta de dues parts diferenciades: Part I, en què s'identificarà l'estil preferit, i Part II, en què es durà a terme una discussió en grup.

#### 4.1.1. Part I

Per a identificar l'estil que vostè prefereix per al desenvolupament de la seva carrera professional, a continuació trobarà un qüestionari dividit en dos blocs amb quatre paràgrafs en cadascun. El primer bloc respon a qüestions sobre (A) les metes en la vida que té vostè, i el segon bloc conté qüestions relatives a (B) la motivació i l'interès que té pel seu treball. Per a respondre les preguntes de cada paràgraf, utilitzi l'escala<sup>13</sup> següent:

<sup>(13)</sup> En el cas de no haver tingut experiència com a directiu, utilitzi la seva posició d'estudiant sobre la base de com creu que és vostè, com li agradaria ser i com creu que són els directius en general.

1) En quina mesura considera que és característic de vostè:

- 1 = No és característic en mi
- 7 = És totalment característic en mi.

2) En quina mesura li agradaria que fos característic en vostè:

- 1 = No m'agradaria ser així en absolut
- 7 = M'encantaria ser així

3) En quina mesura considera que els directius/*managers* són així:

- 1 = No és gens característic dels directius
- 7 = És molt característic dels directius

#### Qüestionari

1) Metes en la vida

a) Jo equiparo el meu èxit personal en la vida a l'èxit de l'organització en què treballo. M'agrada sentir que pertanyo i que sóc lleial a l'organització en què treballo.

- És característic de vostè?
- Li agradaria que fos característic de vostè?
- És característic dels directius en termes generals?

b) Tinc dues grans metes en la vida: fer el meu treball bé i estar compromès amb la meua família. Crec en l'ètica del treball i també vull ser una persona familiar. El treball i la família són molt importants.

- És característic de vostè?
- Li agradaria que fos característic de vostè?
- És característic dels directius en termes generals?

c) La meua meta en la vida és adquirir poder i prestigi. L'èxit per a mi significa estar involucrat amb diverses empreses reeixides. Generalment entenc la vida i el treball com una jungla, en què sempre hi ha guanyadors i perdedors. Jo vull ser un guanyador.

- És característic de vostè?
- Li agradaria que fos característic de vostè?
- És característic dels directius en termes generals?

d) Tendeixo a veure la vida i el treball com un joc important. Miro el meu treball, la relació amb els altres i la meua carrera en termes d'opcions i possibilitats, com si fossin part d'un joc estratègic.

- És característic de vostè?
- Li agradaria que fos característic de vostè?
- És característic dels directius en termes generals?

## 2) Motivació

a) El meu interès en el treball gira entorn del procés de construir alguna cosa. Em motiven els problemes que necessiten una solució. La qualitat és més important que la quantitat.

- És característic de vostè?
- Li agradaria que fos característic de vostè?
- És característic dels directius en termes generals?

b) M'agrada córrer riscos i em fascinen els mètodes nous. Vull que em motivin i motivar els altres, empenyent-los al límit. M'agraden els desafiaments i les activitats competitives.

### Nota

El qüestionari està basat en una eina adaptada a partir de Lewicki, R. J., a: Bowell, Lewicki, Hall i Hall (1997) i a: Hitt, Miller i Colella (2006).

### Bibliografia recomanada

Bowell; Lewicki; Hall i Hall (1996). *Experiences in Management and Organizational Behavior* (4a. ed.). Nova York: Wiley & Sons.  
Hitt; Miller; Colella (2006). *Organizational Behavior. A Strategic Approach*. Nova York.

- És característic de vostè?
- Li agradaria que fos característic de vostè?
- És característic dels directius en termes generals?

c) M'agrada controlar i tenir poder. Vull arribar a posicions de responsabilitat i de poder a l'organització. Vull utilitzar aquest poder per a guanyar prestigi, visibilitat i èxit financer.

- És característic de vostè?
- Li agradaria que fos característic de vostè?
- És característic dels directius en termes generals?

d) El meu interès en el treball es deriva d'un sentiment de pertinença a l'organització i de tenir una bona relació amb els altres. Em preocupo pels companys que treballen amb mi i em comprometo a mantenir la integritat de la meva organització.

- És característic de vostè?
- Li agradaria que fos característic de vostè?
- És característic dels directius en termes generals?

Una vegada contestat individualment aquest qüestionari, segueixi les claus que es mostren a continuació, per a interpretar els seus resultats.

**Traspassi a la taula següent la puntuació obtinguda en el qüestionari per a cada bloc i paràgraf.**

	<b>Característic en mi</b>	<b>M'agrada que fos característic en mi</b>	<b>Característic en els directius</b>
<b>Estil tradicional:</b> Metes en la vida Motivació	Punts: Paràgraf 2: Paràgraf 1:	Punts: Paràgraf 2: Paràgraf 1:	Punts: Paràgraf 2: Paràgraf 1:
Total punts tradicional			
<b>Estil lluitador:</b> Metes en la vida Motivació	Punts: Paràgraf 3: Paràgraf 3:	Punts: Paràgraf 3: Paràgraf 3:	Punts: Paràgraf 3: Paràgraf 3:
Total punts lluitador			
<b>Estil corporatiu</b> Metes en la vida Motivació	Punts: Paràgraf 1: Paràgraf 4:	Punts: Paràgraf 1: Paràgraf 4:	Punts: Paràgraf 1: Paràgraf 4:
Total punts corporatiu			
<b>Estil estratègic</b> Metes en la vida Motivació	Punts: Paràgraf 4: Paràgraf 2:	Punts: Paràgraf 4: Paràgraf 2:	Punts: Paràgraf 4: Paràgraf 2:
Total punts estratègic			

La puntuació per a cada estil preferit cobreix un rang de 2 a 14 punts. Una puntuació de 12 es considera alta i una puntuació de 5 o menys es considera baixa.

- **Estil tradicional:** les persones que puntuen alt en aquest estil solen sostenir valors tradicionals, es preocupen per qüestions ètiques, la qualitat en el treball, el respecte pels altres i el sentit de l'estalvi. En un entorn de treball, aquestes persones s'interessen pel desenvolupament de projectes amb una estructura definida, desenvolupen comportaments d'ajuda als altres i veuen la resta com a companys. Aquest tipus de persones són valuoses a les organitzacions perquè treballen dur i ajuden al fet que la resta aconseguixi els seus objectius.
- **Estil lluitador:** les persones que puntuen alt en aquest estil solen lluitar pel poder a les organitzacions. Es basen en la regla de «menjar o ser menjat» i creuen que els guanyadors destrueixen els perdedors. En aquest estil es distingeix els «lleons» i les «guineus». Els lleons conquisten i construeixen un imperi. Les guineus, en canvi, creixen ràpidament a l'empresa fent ús de les seves habilitats emprenedores. Aquest estil tendeix a crear conflictes i a no ser massa valuós per a les organitzacions.
- **Estil corporatiu.** Les persones que puntuen alt en aquesta estil basen la seva identitat personal en la pertinença a l'organització. Busquen la seguretat per sobre de l'èxit. Es preocupen del costat humà de l'organització, s'interessen pels sentiments dels altres a l'organització. Ajuden a crear una atmosfera de cooperació i estimulació.
- **Estil estrateg.** Les persones que puntuen alt en aquest estil veuen el món professional en general i la seva carrera en particular en termes d'opcions i possibilitats, com si estiguessin jugant a un joc. Aquestes persones corren riscos calculats, comuniquen entusiasme als altres, projecten energia a la resta, com si fossin un equip de jugadors. Són cooperatius però competitius, capdavanters d'equips i, al mateix temps, rebels contra la jerarquia burocràtica.

#### 4.1.2. Part II

Una vegada finalitzada aquesta primera part de l'exercici, vostè està en situació de reflexionar sobre el seu estil, sobre els valors preferits per al desenvolupament de la seva carrera professional i sobre les conseqüències que aquests poden tenir en el seu comportament a l'empresa. En el cas de realitzar l'exercici de forma individual, consideri-ho un exercici de reflexió. En el cas de realitzar aquest exercici en grup, discuteixi les diferències de puntuació amb la resta dels seus companys i iniciï una discussió amb les preguntes següents:

- 1) En quina mesura considera que el seu desenvolupament professional s'està realitzant d'acord amb el que li agradaria ser?
- 2) En quina mesura l'ajust de la pregunta anterior afecta o ha afectat els seus comportaments a l'empresa?
- 3) Partint de la resposta a la pregunta 2, indiqui quines altres pràctiques individuals dels recursos humans poden ajudar a canviar o reforçar comportaments desitjats dels individus en general, i de vostè en particular.

#### **4.1.3. Orientacions per a la resposta**

**Part I. Identificació d'estils preferits.** Els alumnes tractaran d'identificar l'estil/valors preferits per al seu desenvolupament professional a través del qüestionari i les claus d'interpretació. En aquest punt és convenient assenyalar que seria possible que una mateixa persona puntuï alt o baix en un o diversos estils al mateix temps. És a dir, una persona pot ser altament corporativista i alhora tradicional; o lluitador i estrateg. L'eina serveix per a identificar tendències preferides, valors més dominants que altres, però és poc habitual trobar individus amb un sol estil pur.

#### **Part II. Discussió en grup**

- 1) **En quina mesura considera que el seu desenvolupament professional s'està realitzant d'acord amb el que li agradaria ser?**

L'objectiu d'aquesta pregunta és fer que l'alumne reflexioni sobre si està complint o s'està desviant del seu objectiu professional, i en quina mesura. És important esmentar aquí que, en cas de desviació, el primer que caldria fer és una anàlisi per a diagnosticar quin és el problema. Què ens fa desviar de les nostres preferències?; les polítiques i pràctiques de recursos humans bé/mal dissenyades i implantades, són les culpables?, o poden haver-hi altres variables o factors que puguin fer que ens desviem? És important recalcar que tot això afectarà les nostres percepcions, la nostra satisfacció final en el treball i, per tant, afectarà els comportaments que les empreses esperen de nosaltres.

- 2) **En quina mesura l'ajust de la pregunta anterior afecta o ha afectat els seus comportaments a l'empresa? Com pot l'empresa a través d'un sistema de promocions canviar o ajustar els comportaments dels seus empleats?**

En aquesta pregunta l'alumne hauria de reflexionar sobre les conseqüències de les seves preferències en els seus comportaments habituals. En aquest punt és interessant fer reflexions sobre com els diferents estils preferits –tradicional, lluitador, corporatiu i estrateg– poden comportar comportaments diferents en matèria de satisfacció en el treball, el comportament ciutadà i la productivitat.

En aquest punt també és molt important assenyalar als alumnes la doble perspectiva (individu i empresa) sobre les quals es valoren els diferents estils. Per exemple, un empleat amb un estil lluitador pot ser que no sempre sigui benvingut a l'empresa pels conflictes que pot crear. Com pot l'empresa, a través d'un sistema de promocions, fer coincidir els interessos dels individus (preferències) i de l'organització?, quins aspectes caldria considerar? Els alumnes han de presentar diversos factors possibles a considerar.

**3) Partint de la resposta a la pregunta 2, indiqui quines altres pràctiques individuals dels recursos humans poden ajudar a canviar o reforçar comportaments desitjats dels individus en general, i de vostè en particular.**

L'objectiu d'aquesta pregunta és generar una discussió sobre com altres pràctiques de recursos humans, per exemple l'anàlisi-disseny del lloc de treball, s'haurien d'adaptar a les diferències individuals. En quina mesura l'empresa ha de considerar aquestes diferències o preferències individuals a l'hora de desenvolupar i implantar les seves pràctiques de recursos humans?, quines conseqüències sobre els comportaments individuals es podrien observar en cas de no fer aquesta consideració? Per a la resposta a aquesta pregunta, es poden seguir i usar els arguments exposats en el capítol respecte a com les pràctiques afecten els comportaments de forma individual. A més, també es pot ampliar la discussió sobre la necessitat de la consideració conjunta d'aquestes pràctiques en sistemes o grups de pràctiques i sobre la fortalesa del sistema.

#### **4.2. Pràctica II. Més enllà de la política de recursos humans**

Després d'estudiar diversos sistemes i pràctiques de recursos humans que influeixen en la satisfacció i en els comportaments dels empleats, ens hem de preguntar per altres factors que poden escapar a l'àmbit de la gestió dels recursos humans i que afecten el rendiment dels treballadors. La revisió de múltiples estudis va portar a Robbins i Judge (2009) a identificar quatre factors que influeixen significativament en el nivell de satisfacció dels empleats:

**1) Treballs que plantegin reptes.** En termes generals, les persones consideren el treball com un mitjà de desenvolupament personal i professional, per la qual cosa assumir reptes pot ser un important factor motivant.

**2) Recompenses equitatives.** El tracte just és un altre dels elements que en reiterats estudis es revela com a fonamental perquè les recompenses o qualsevol altre element motivant sigui efectiu. Necessitem trobar un equilibri entre el que aportem i el que rebem, i entre el que rebem nosaltres i el que aporten i reben els altres.

**3) Condicions apropiades de treball.** Les condicions de treball en termes físics, de comoditat i d'adequació d'eines i d'equips són un requisit necessari per a trobar satisfacció.



**4) Companys col·laboradors.** El bon ambient de treball, el suport percebut dels companys o la cohesió del grup poden generar una major satisfacció en el treball. El treball és un dels llocs fonamentals on es cobreix la necessitat d'interacció.

A partir de la informació aportada i de l'aprens en aquest tema, contesta les preguntes següents:

1) Des de la perspectiva de la gestió dels recursos humans, assenyalat dues mesures que es puguin posar en marxa per a desenvolupar cadascun dels factors esmentats més amunt, i així tractar d'augmentar la satisfacció i la implicació dels empleats.

2) Discussió en grup. Possibles preguntes per al debat: Quin grau d'influència té el departament de recursos humans en la gestió d'aquests factors? Com a empleat, quins aspectes valoren més?, quins altres elements valoren els treballadors d'avui?

**Nota**

Font: Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mèxic: Pearson Educación.

### 4.3. Pràctica III. El veritable poder del cap

La consultora Gallup va desenvolupar una recerca durant vint anys amb la participació de més d'un milió de persones i va trobar dotze claus per a comprendre què és el que constitueix un ambient òptim de treball i el que il·lusiona els seus empleats. A continuació, tens les qüestions que reflecteixen aquestes claus.

- Sé el que s'espera de mi en el treball?
- Disposo dels materials i l'equipament que necessito per a fer correctament el meu treball?
- En el meu treball, tinc l'oportunitat de realitzar diàriament el que millor sé fer?
- En els últims set dies, he rebut algun reconeixement o elogi per fer bé el meu treball?
- Tinc la sensació que el meu cap o una altra persona de l'empresa s'interessen per mi com a persona?
- Hi ha a l'empresa alguna persona que m'anima en el meu desenvolupament?
- Tinc la impressió que les meves opinions són importants en el meu àmbit de treball?
- La missió de la meua empresa em fa sentir que el meu treball és important?
- Les persones que treballen amb mi estan compromeses per a fer un treball de qualitat?
- Tinc un bon amic a l'empresa on treballa?
- En els últims sis mesos, alguna persona de l'empresa m'ha parlat sobre els meus progressos?

- L'empresa m'ha brindat oportunitats d'aprendre i de créixer durant l'últim any?

En les preguntes plantejades, el cap exerceix un paper fonamental com a enllaç amb els empleats i encarna davant aquests la mateixa organització. Són els caps directes els qui, d'una manera més immediata, poden mostrar preocupació pels empleats, brindar-los suport, reconèixer els seus assoliments i escoltar les seves opinions. Per això el cap immediat és responsable de crear una cultura en què l'empleat percebi aquest suport, reconeixement i valoració, sia ell mateix o altres persones de l'organització els qui ho facin efectiu. Gallup conclou que el temps que un individu decideix estar en una organització i el productiu que resulti està determinat per la seva relació amb el seu superior immediat.

L'anterior ens porta a plantejar les qüestions següents:

1) Respon amb un sí o amb un no les dotze qüestions del requadre pensant en la teva situació laboral. Explica el nombre de respostes de cada tipus. Si has contestat que sí a totes aquestes, estàs d'enhorabona, gaudeixes d'un ambient de treball motivador, amb un cap que es preocupa per tu i en una empresa que pren mesures perquè puguis donar el millor de tu mateix. Si totes les respostes són negatives, seria oportú plantejar-se altres alternatives d'ocupació. Si hi ha respostes tant positives com negatives, valora quins factors pesen més en la teva actitud en el treball.

2) A partir de la valoració que acabes de fer pondera el paper que els caps directes i els companys tenen en les actituds i comportaments en el treball, més enllà de les polítiques concretes en l'àmbit dels recursos humans.

3) Atesa la rellevància del cap directe en la percepció i l'experiència de l'individu a l'organització, pensa en mesures que depenen d'un mateix per a construir bones relacions amb els nostres caps. Et pot ajudar: [https://elpais.com/elpais/2014/10/09/eps/1412875219\\_002156.html](https://elpais.com/elpais/2014/10/09/eps/1412875219_002156.html).

**Nota**

Fonts:  
<http://www.pilarjerico.com/>  
<http://www.gallup.com/press/176069/first-break-rules-world-greatest-managers-differently.aspx>

## Resum

La recerca en l'àmbit de la gestió dels recursos humans ha tingut com a principal focus d'interès conèixer la influència que la gestió de les persones exerceix en els resultats de l'empresa. No obstant això, els estudis no han llançat resultats concloents respecte a quines pràctiques generen millors resultats, quina és la millor combinació de pràctiques i estratègia empresarial per a generar competitivitat o si la consistència interna (entre les pràctiques de recursos humans) contribueix en major mesura als objectius estratègics de l'empresa. D'aquesta forma, la tendència en els estudis ha canviat per a orientar-se a conèixer el procés mitjançant el qual les pràctiques de recursos humans són percebudes pels empleats i com aquestes percepcions incideixen en les seves actituds i comportaments. Les actituds, com ara la motivació, la satisfacció o el compromís, són clau per a comprendre comportaments com per exemple el rendiment, el comportament ciutadà, l'absentisme o la rotació. A nivell individual, la política de recursos humans pot exercir una influència més directa. Si aquests indicadors individuals funcionen millor serà més probable que els resultats agregats a nivell organitzatiu també siguin millors.

S'ha comprovat que hi ha pràctiques de recursos humans que, tant estudiades de manera individual com agrupades en configuracions, incideixen positivament en les variables individuals esmentades. Aquest és el cas de les inversions en formació i desenvolupament, diferents tipus d'incentius i beneficis socials o pràctiques d'*empowerment* (autonomia i participació en la presa de decisions). Aquests exemples encaixen en les tres dimensions en què el model AMO classifica les pràctiques de recursos humans: habilitats, motivació i oportunitats. Aquesta distinció d'alguna manera es correspon, respectivament, amb les tres necessitats psicològiques de competència, necessitat social i autonomia. La satisfacció d'aquestes necessitats generarà motivació i compromís dels empleats, així com un millor rendiment i un major comportament ciutadà.

Per tant, la direcció de recursos humans ha de cuidar no solament el que ofereix als empleats sinó com ho ofereix, perquè les pràctiques siguin percebudes de la forma en què van ser planificades i d'aquesta forma s'obtingui la resposta buscada.



## Activitats

1. Per què és important per a la direcció d'una empresa conèixer les actituds dels empleats? Com influeixen aquestes en els comportaments?
2. Com mesurem la satisfacció laboral? Hi ha un mètode millor que un altre per a fer-ho?
3. Explica com el disseny del lloc de treball pot impactar en les actituds i les percepcions dels empleats.
4. Explica el paper de l'equitat interna en els sistemes de compensació d'una empresa, en termes d'impacte en el comportament individual.
5. Enumera quatre mesures per a millorar la motivació dels empleats.
6. Defineix la consistència interna i assenyala els seus avantatges.
7. Indica dues recomanacions per a tractar que les pràctiques de recursos humans siguin percebudes adequadament pels empleats i poder obtenir, així, la resposta buscada.
8. Tria una dimensió del model AMO i explica com alguna de les seves pràctiques de recursos humans pot incidir en els comportaments dels empleats.

## Bibliografia

- Arthur, J. B. (1994). «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover». *Academy of Management Journal*, (vol. 37, núm. 3, pàg. 670-687).
- Arvey, R.; Campion, J. (1982). «The employment interview: a summary and review of recent research». *Personnel Psychology*, (vol. 35, pàg. 281-322).
- Balochi, Q. B.; Ali, N.; Kiani, T. S.; Ahsan, A.; Mufty, A. (2010). «Relationships between human resources practices and perceived employees' performance of bankers in NWFP, Pakistan (an empirical evidence)». *European Journal of Social Science*, (vol. 18, núm. 2, pàg. 210-214).
- Baron, J. N.; Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. Nova York: John Wiley & Sons.
- Bateman, T. S.; Organ, D. W. (1983). «Job satisfaction and the Good Soldier: the relationship between affect and employee 'citizenship'». *The Academy of Management Journal*, (vol. 26, núm. 4, pàg. 474-494).
- Bowen, D. I.; Ostroff, C. (2004). «Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the 'strength' of the HRM system». *Academy of management review*, (vol. 29, núm. 2, pàg. 203-221).
- Breaugh, J. A. (2009). «The use of biodata for employee selection: Past research and future directions». *Human Resource Management Review*, (vol. 19, pàg. 219-231).
- Chang, W. J. A.; Wang, I. S.; Huang, T. C. (2013). «Work Design-Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach». *Human Resource Management*, (vol. 52, pàg. 1-26).
- Chen, C.; Chiu, S. (2009). «The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior». *The Journal of Social Psychology*, (vol. 149, núm. 4, pàg. 474-494).
- Coleman, V. I.; Borman, W. C. (2000). «Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain». *Human Resource Management Review*, (vol. 10, pàg. 25-44).
- Crossman, A.; Abou-Zaki, B. (2003). «Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff». *Journal of Managerial Psychology*, (vol. 18, núm. 4, pàg. 368-376).
- Crowley, I. (2002). «Personnel Selection Employment Interviews». *Criteria*, (vol. 30, pàg. 13-15).
- Delery, J. I.; Doty, D. H. (1996). «Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions». *Academy of Management Journal*, (vol. 39, núm. 4, pàg. 802-835).
- Dolan, S.; Valle-Cabrera, R.; Jackson, S. I.; Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Dulebohn, J. H.; Werling, S. I. (2007). «Compensation research past, present and future». *Human Resource Management Review*, (vol. 17, núm. 2, pàg. 191-207).
- Elanain, H. M. (2009). «Job characteristics, work attitudes and behaviors in a non-western context». *Journal of Management Development*, (vol. 28, núm. 5, pàg. 457-477).
- Fabi, B.; Lacoursière, R.; Raymond, L. (2015). «Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment and intention to quit in canadian organizations». *International Journal of Manpower*, (vol. 36, núm. 5, pàg. 772-790).
- Farrell, D. (1983). «Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study». *The Academy of Management Journal*, (vol. 26, núm. 4, pàg. 596-607).
- Gardner, T. M.; Wright, P. M.; Moynihan, L. M. (2011). «The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment». *Personnel psychology*, (vol. 64, núm. 2, pàg. 315-350).
- Guest, D. (2002). «Human resource management, corporate performance and employee well-being: building the worker into HRM». *The Journal of Industrial Relations*, (vol. 44, núm. 3, pàg. 335-358).

- Guthrie, J. P. (2000). «Alternate pay practices and employee turnover: An organization economics perspective». *Group & Organization Management*, (vol. 25, núm. 4, pàg. 419-439).
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1975). «Development of the Job Diagnostic Survey». *Journal of Applied Psychology*, (vol. 60, pàg. 159-170).
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1976). «Motivation through the Design of the Work: Test of a Theory». *Organizational Behavior and Human Performance*, (vol. 16, pàg. 250-279).
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Herzberg, F.; Mausmer, B.; Sinderman, B. (1959). *The motivation to work*. Nova York: Wiley.
- Hodson, R. (1989). «Gender Differences in Job Satisfaction». *Sociological Quarterly*, (vol. 30, pàg. 385-399).
- Hodson, R. (1991). «Workplace behaviour: Good soldiers, smooth operators and saboteurs». *Work and Occupations*, (vol. 18, núm. 3, pàg. 271-290).
- Hoffman, B. J.; Blair, C. A.; Meriac, J. P.; Woehr, D. J. (2007). «Expanding the criterion domain? A qualitative review of the OCB literature». *Journal of Applied Psychology*, (vol. 92, núm. 2, pàg. 555-566).
- Huselid, M. A. (1995). «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance». *Academy of Management Journal*, (vol. 38, núm. 3, pàg. 635-672).
- Ichniowski, C.; Shaw, K.; Prennushi, G. (1997). «The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines». *The American Economic Review*, (vol. 87, pàg. 3).
- Katz, D. (1964). «The Motivational Basis of Organizational Behavior». *Behavioral Science*, (vol. 9, pàg. 131-133).
- Khan, M. A. (2010). «Effects of human resource management practices on organizational performance. An empirical study of oil and gas industry in Pakistan». *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (vol. 24, pàg. 157-175).
- Koys, D. J. (2001). «The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study». *Personnel Psychology*, (vol. 54, núm. 1, pàg. 101-114).
- Ladkin, A.; Buhalis, D. (2016). «Online and social media recruitment. Hospitality employer and prospective employee considerations». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (vol. 28, núm. 2, pàg. 327-345).
- Latorre, F.; Guest, D.; Ramos, J.; Gracia, F. J. (2016). «High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model». *European Management Journal*, (vol. 34, núm. 4, pàg. 328).
- 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*, (vol. 28, núm. 4, pàg. 517-543).
- Lepak, D. P.; Liao, H.; Chung, I.; Harden, I. I. (2006). «A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research». *Research in personnel and human resources management* (pàg. 217-271). Emerald Group Publishing Limited.
- Macan, T. (2009). «The employment interview: a review of current studies and directions for future research». *Human Resource Management Review*, (vol. 19, núm. 3, pàg. 203-218).
- Maheshwari, S.; Vohra, V. (2015). «Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change». *Journal of Organizational Change Management*, (vol. 28, núm. 5, pàg. 872-894).
- McDuffie, J. P. (1995). «HR Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry». *Industrial & Labor Relations Review*, (vol. 48, pàg. 197-221).
- Milkovich, G.; Newman, J. (1996). *Compensation*. McGraw-Hill.

- Milkovich, G.; Newman, J. (2008). *Compensation*. (9a. ed.). McGraw-Hill
- Millward, L. J.; Cropley, M. (2003). «The psychological contract of NHS nurses». *Journal of Nursing Management*, (vol. 11, pàg. 20-107).
- Mitra, A.; Gupta, N.; Shaw, J. D. (2011). «A comparative examination of traditional and skill-based pay plans». *Journal of Managerial Psychology*, (vol. 26, núm. 4, pàg. 278-296).
- Morrow, P. C.; McElroy, J. C.; Scheibe, K. P. (2012). «Influencing organizational commitment through office redesign». *Journal of Vocational Behavior*, (vol. 81, pàg. 99-111).
- Moscoso, S.; Salgado, J. F. (2004). «Fairness reactions to personnel selection techniques in Spain and Portugal». *International Journal of Selection and Assessment*, (vol. 12, pàg. 187-196).
- Nasuridin, A. M.; Ahmad, N. H.; Tan, C. L. (2015). «Cultivating service-oriented citizenship behavior among hotel employees: the instrumental roles of training and compensation». *Services Business*, (vol. 9, pàg. 343-360).
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. USA: D.C. Heath and Company.
- Pfeffer J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston / DT.: Harvard Business School Press.
- Qureshi, M. T.; Ayisha, A.; Mohammad, A. K.; Rauf, A. S.; Syed, T. H. (2010). «Do human resource management practices have an impact on financial performance of banks?». *African Journal of Business Management*, (vol. 4, núm. 7, pàg. 1281-1288).
- Robbins, S. P.; Judge, T. A.; Brito, J. I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13a. ed.) Ciutat de Mèxic: Pearson Educación.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15a. ed.). Ciutat de Mèxic: Pearson Educación.
- Rusbult, C. I.; Lowery, D. (1985). «When Bureaucrats Get the Blues: Responses to Dissatisfaction among Federal Employees». *Journal of Applied Social Psychology*, (vol. 15, núm. 1, pàg. 80-103).
- Sanders, K.; Yang, H. (2016). «The HRM process approach: The influence of employees' attribution to explain the HRM-performance relationship». *Human Resource Management*, (vol. 55, núm. 2, pàg. 201).
- Siengthai, S.; Pila-Ngarm, P. (2016). «The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance». *Evidence-based HRM: A global forum for Empirical Scholarship*, (vol. 4, núm. 2, pàg. 162-180).
- Smith, C. A.; Organ, C. W.; Near, J. P. (1983). «Organizational Citizenship behavior: Its Nature and Antecedents». *Journal of Applied Psychology*, (vol. 68, núm. 4, pàg. 653-663).
- Thornton, G.; Gibbons, A. (2009). «Validity of assessment centers for personnel selection». *Human Resource Management Review*, (vol. 19, núm. 3, pàg. 169-187).
- Tsui, A.; Wang, D. (2002). «Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions». *International review of industrial and organizational psychology*, (vol. 17, pàg. 77-114).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nova York: Wiley.
- Williams, L. J.; Anderson, S. I. (1991). «Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors». *Journal of Management*, (vol. 17, pàg. 3, núm. 601-617).
- Wright, P. M.; Nishii, L. (2004). «Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple level analysis». Treball presentat al congrés *What Next for HRM?*, Rotterdam, June.
- Wright, P. M.; Gardner, T. M.; Moynihan, L. M. (2003). «The impact of human resources practices on the performance of business unit». *Human Resources Management Journal*, (vol. 13, núm. 3, pàg. 21-36).



Youndt, M. A.; Snell, S. A.; Dean, J. W.; Lepak, D. P. (1996). «Human resource management, manufacturing strategy and firm performance». *Academy of Management Journal*, (vol. 39, núm. 4, pàg. 836-866).

