
Models de recerca en recursos humans

PID_00256959

Andrés Salas Vallina

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



Andrés Salas Vallina

Índex

Introducció	5
1. Estructura dels articles en recerca d'RH I	7
1.1. Articles teòrics	7
1.2. Articles empírics	7
1.3. Metaanàlisi	9
2. Estructura dels articles de recerca en l'àrea d'RH II	12
2.1. L'estructura dels articles empírics en RH	12
2.2. L'estructura dels articles teòrics de recerca en RH	14
3. Els inicis de la recerca estratègica en RH	16
Bibliografia	19

Introducció

En els últims anys, la funció de la gestió dels recursos humans ha patit canvis importants. Els responsables dels departaments de direcció de persones han hagut de gestionar el canvi organitzatiu, per a ajudar les empreses a sobreviure i a tenir èxit en un entorn especialment competitiu. Els directors d'RH s'han vist en la necessitat de promoure la innovació, la millora de la productivitat, el *lean management*, l'orientació cap al client i, en general, el desenvolupament de les capacitats organitzatives. A més d'entendre la complexitat de l'entorn i les diferents opcions quant a disseny organitzatiu, els responsables d'RH han estat els encarregats de traslladar a la resta de l'organització aquestes idees, trobant-se amb equips directius més o menys receptius.

En l'actualitat, són diverses les línies de debat que centren l'atenció en la recerca en RH (Sparrow i Cooper, 2017). Els especialistes en RH es pregunten què és el talent en el nostre entorn actual, caracteritzat per canvis cada vegada més ràpids, una competitivitat elevada, un context global i uns avenços tecnològics molt significatius. S'han qüestionat els estils de lideratge que hi ha darrere de la gestió del talent, avaluant quins d'aquests desenvolupen realment les capacitats de les persones. L'estratègia de la gestió de persones i la felicitat de les persones també centra l'atenció dels investigadors de recursos humans. Alguns models de gestió empresarial poden ser contraproductius amb l'equip humà de l'empresa i, més que una clarificació, resulta imprescindible un replantejament que potencii la confiança en l'estratègia i l'empresa, enfortint el sentiment de justícia i els comportaments participatius, buscant al final contribucions positives dels empleats. És clau, per tant, que els directors d'RH detectin aquells aspectes que afecten la qualitat de vida en el treball, el desenvolupament i la remuneració dels empleats.

El context actual mostra la proliferació d'empreses que ofereixen els seus serveis de desenvolupament de persones a les empreses, juntament amb un altre tipus de serveis d'altres àrees. A més, els models de gestió són cada vegada més col·laboratius, introduint les persones i les organitzacions en xarxes de treball. Ara els problemes empresarials són interdisciplinaris i tots els canvis que és necessari implementar a l'empresa passen per una gestió adequada de les persones. Per tant, és el moment que els investigadors i professionals d'RH liderin la posada en marxa de noves estratègies de gestió de persones.

Questions:

1. Fes una cerca a scholar.google.es del terme «hrm practices».
 - 1.1. Amb quines variables es relaciona el concepte d'«hrm practices»?
 - 1.2. Delimita la cerca als últims tres anys. Quines variables apareixen relacionades amb el concepte «hrm practices»?
2. Tria un dels articles que has trobat que et cridi l'atenció i resumeix-lo amb les teves pròpies paraules, amb una extensió aproximada de 150 paraules. Inclou l'*abstract* original de l'article en la teva resposta.

Recursos:

Sparrow, P.; Cooper, C. L. (Ed.). (2017). *A Research Agenda for Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.

1. Estructura dels articles en recerca d'RH I

En l'àrea de recerca en RH, els articles poden adoptar diferents tipus de format, que es poden resumir en tres modalitats: articles teòrics, pràctics i metaanàlisis. En funció de l'objectiu de la recerca, s'optarà per un o altre format, ja que tant l'estructura com el desenvolupament dels articles varien considerablement entre uns i altres.

1.1. Articles teòrics

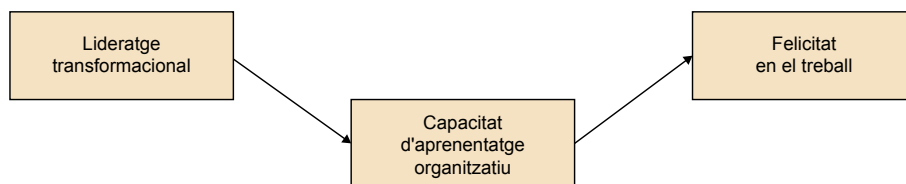
Els articles teòrics fan una reflexió basada en el que s'ha publicat fins avui per recerques anteriors, tant teòriques com pràctiques, i encara que no utilitzen dades empíriques, sí que aporten un avenç en el desenvolupament teòric científic. Es considera que un avenç teòric és una proposta nova, en què es proposa un model de recerca innovador, amb avenços respecte al que es coneix fins avui. Per exemple, Guest (2017) ha publicat un article teòric en què es revisa el que es coneix sobre la relació entre la gestió de recursos humans i el benestar en el treball, i proposa noves idees en els models de recerca que analitzen aquesta relació. Com en qualsevol altre article teòric, l'aspecte més important és la revisió teòrica que es realitza, citant i analitzant els articles previs més rellevants que s'han escrit entorn del tema en qüestió. En el cas de Guest (2017), es van haver d'analitzar els articles principals relacionats amb la gestió dels recursos humans i amb el benestar en el treball. Per a això, en primer lloc, cal centrar-se en el primer concepte a revisar, el concepte de la gestió dels recursos humans, i explicar què és i a quines variables afecta. En segon lloc, és necessari examinar el concepte de benestar en el treball i quina relació té amb les altres variables, per a acabar focalitzant-se en la relació entre la gestió dels recursos humans i el benestar en el treball. Però, a més, un article teòric ha de realitzar alguna contribució a la ciència i Guest proposa un model amb una sèrie d'aportacions que veurem dins de les qüestions pràctiques quan finalitzem aquest apartat.

1.2. Articles empírics

Els articles empírics es fonamenten en l'anàlisi de les dades recollides de la realitat. Aquestes poden provenir de fonts primàries (l'investigador recull les dades directament) o de fonts secundàries (les dades ja existien en bases de dades i s'exploren per al seu tractament científic). Els articles empírics permeten constatar la validesa dels models teòrics, per la qual cosa tenen una importància fonamental en la recerca. Sense les recerques pràctiques, mai no sabríem si una proposta teòrica és realment vàlida. Per exemple, Salas-Vallina et al. (2017) proposen un model en què el lideratge transformacional millora la

felicitat en el treball, però quan consideren la variable intermèdia de capacitat d'aprenentatge organitzatiu aquesta relació es reforça, és a dir, el lideratge transformacional afecta d'una forma més significativa la felicitat en el treball.

Figura 1. Model de Salas-Vallina et al. (2017).

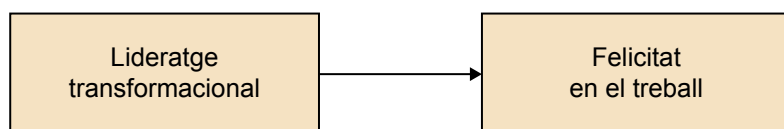


Per tant, els articles empírics proposen un model teòric i, a més, el validen contrastant-lo amb la realitat. Això suposa que els articles empírics han de fer una revisió teòrica i una proposta d'un model teòric, igual que els articles teòrics, però amb una profunditat menor, ja que la validació empírica de la recerca aporta una justificació afegida a l'article.

Els articles pràctics poden realitzar recerques de caràcter qualitatiu o quantitatiu. En recursos humans, la majoria de les recerques són de caràcter quantitatiu. Les recerques qualitatives tenen un caràcter exploratori, permeten avançar en el coneixement sense partir d'un patró establert i solen utilitzar metodologies com les entrevistes o els *focus groups*, que permeten realitzar qüestions obertes i en profunditat en casos particulars d'estudi. Per exemple, Van den Broek et al. (2017) van dur a terme una recerca en el sector sanitari alemany, analitzant la relació entre la cooperació i la competició per mitjà de la metodologia del cas d'estudi. Els casos d'estudi inclouen petites mostres en què s'analitzen amb detall algunes informacions rellevants, en contrast amb les recerques quantitatives, les quals requereixen una gran quantitat d'observacions per a poder considerar-se vàlides.

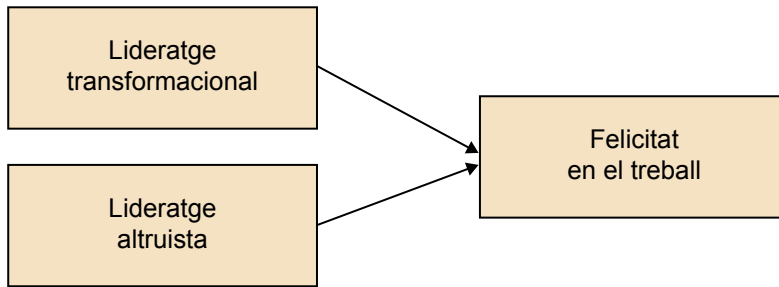
Les recerques quantitatives analitzen la relació entre les variables, buscant confirmar si una variable determinada té efecte sobre una altra. Per exemple, Salas-Vallina et al. (2017) examinen, seguint una metodologia quantitativa, si el lideratge transformacional afecta la felicitat en el treball, tal com es representa en la figura següent:

Figura 2. Model d'efecte directe de Salas-Vallina et al. (2017).



A partir d'aquesta relació, el model pot anar guanyant complexitat, incorporant noves variables. Per exemple, en l'article esmentat, es podria afegir un altre estil de lideratge, com ara el lideratge altruista. En aquest cas, també podríem incorporar-lo com a variable independent de la forma següent:

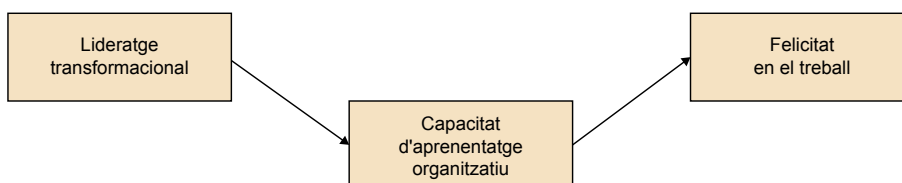
Figura 3. Proposta de model de recerca.



En aquesta proposta, a les dues variables de l'esquerra se les coneix com a «variables independents», és a dir, són variables que en aquest model no depenen de cap altra, mentre que la variable de la dreta és una variable dependent, perquè depèn d'altres variables (el lideratge transformacional i el lideratge altruista). Recordem que el model que estem proposant no és el de Salas-Vallina et al. (2017), sinó una suposició per a explicar el que suposa incorporar una variable independent nova.

Si en lloc d'incorporar una variable independent nova, el que fem és incorporar una variable intermèdia, tindrem dues opcions: que aquesta nova variable tingui un paper mediador o un de moderador. Les variables mediadores són variables que es veuen afectades per una altra variable, però al seu torn tenen un efecte en una altra variable més. Per exemple, en el cas de Salas-Vallina et al. (2017), la capacitat d'aprenentatge organitzatiu actua com a variable medidora, és a dir, es veu afectada per la variable independent lideratge transformacional i, al seu torn, afecta la variable felicitat en el treball. No obstant això, les variables moderadores són diferents. Les variables moderadores són variables independents, que potencien positivament o negativament una relació. Seguint l'exemple del model anterior, diríem que la variable capacitat d'aprenentatge organitzatiu és moderadora si no es veu afectada pel lideratge transformacional, però incidirà en la relació entre el lideratge transformacional i la felicitat en el treball. En les qüestions abordarem un exemple concret per a diferenciar una variable moderadora d'una variable medidora.

Figura 4. Model de mediació de Salas-Vallina et al. (2017)



1.3. Metaanàlisi

Una metaanàlisi és una revisió sistemàtica de la literatura, en què s'analitzen els resultats de diverses recerques per a contestar una pregunta determinada. Perquè es pugui considerar una revisió sistemàtica, la metaanàlisi ha de complir una sèrie de requisits:

- 1) Existència d'objectius ben definits.
- 2) Establiment de criteris preestablerts d'elegibilitat.
- 3) Plantejament d'una metodologia d'estudi.
- 4) Cerca sistematitzada amb uns criteris marcats.
- 5) Validació dels estudis seleccionats.
- 6) Presentació d'una síntesi dels estudis seleccionats i dels seus resultats.

El nivell d'evidència que aporta una metaanàlisi és molt alt, per la qual cosa aquest tipus d'estudi es considera d'alta qualitat científica.

Les metaanàlisis permeten guiar en la presa de decisions, per mitjà dels resultats presentats en la revisió sistemàtica, i donen solucions a situacions d'incertesa, a causa de la disparitat de resultats en els estudis realitzats prèviament. A manera d'exemple, analitzarem la metaanàlisi realitzada per Bailey et al. (2017) sobre el concepte d'*engagement*. Aquest estudi analitza dos-cents catorze articles que investiguen el concepte d'*engagement*. Els autors afirmen que les recerques prèvies sobre aquest concepte són disperses i que és necessari aportar una major claredat a l'estat actual de la recerca. Per a això, busquen definir el concepte d'*engagement* (troben fins a sis conceptualitzacions diferents d'*engagement*) i posar en ordre les recerques que han analitzat els antecedents i les conseqüències d'aquest concepte. Els autors classifiquen en antecedents d'*engagement*: estats psicològics, disseny del lloc de treball, lideratge, factors organitzatius i de l'equip de treball, i intervencions organitzatives. Al seu torn, les conseqüències de l'*engagement* es poden classificar en: nivell de moral, acompliment laboral, acompliment extrarol i acompliment organitzatiu. Així mateix, detecten un ús excessiu d'estudis quantitativs transversals.

Lectures:

De Clercq, D., Thongpapanl, N., i Dimov, D. (2011). The moderating role of organizational context on the relationship between innovation and firm performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 431-444.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.

Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. et al.(2017). On the road to happiness at work (HAW) Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338.

Questions:

1. Resumeix breument el que està tractant d'explicar Guest en l'article de la lectura proposada.
 - 1.2. Cita alguns articles que anomena Guest en la revisió que fa sobre el concepte de la gestió dels recursos humans, fent una breu explicació de per què ho cita.
 - 1.3. Cita alguns articles que anomena Guest en la revisió que fa sobre el concepte de benestar, fent una breu explicació de per què ho cita.
 - 1.4. Quin tipus de pràctiques de recursos humans proposa?
 - 1.5. Quina creus que és l'aportació que realitza a la ciència?
 - 1.6. Pensa en una possible idea de recerca innovadora en funció de la informació que ens dona Guest en aquest article.
2. Llegeix els articles proposats de De Clerk et al. (2011) i Salas-Vallina et al. (2017). Explica en quin article trobem una variable moderadora i quin paper juga, i en quin article trobem una variable mediadora i l'efecte que té en el model.

Recursos:

- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. et al. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N., i Dimov, D. (2011). The moderating role of organizational context on the relationship between innovation and firm performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 431-444.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. et al. (2017). On the road to happiness at work (HAW) Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338.
- Van den Broek, J., Boselie, P., i Paauwe, J. (2017). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on cooperation in healthcare. *European Management Journal*.

2. Estructura dels articles de recerca en l'àrea d'RH II

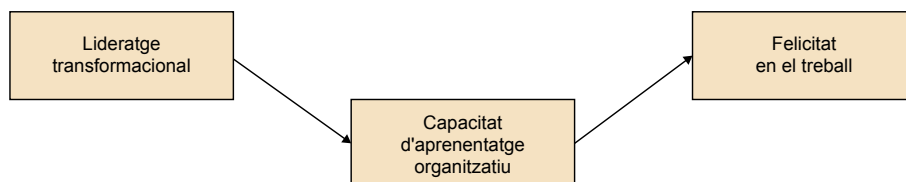
Una vegada coneixem la diferència entre els diferents tipus d'articles, ens centrarem a examinar, amb més detall, l'estructura interna dels articles teòrics i empírics (considerem que les metaanàlisis tenen una estructura similar als articles teòrics). Els articles científics segueixen una estructura comuna, que únicament varia en funció del tipus d'article. Analitzarem en primer lloc els articles més comuns, és a dir, els articles de recerca pràctics o empírics.

2.1. L'estructura dels articles empírics en RH

Encara que cada revista té un format propi de publicació, podem dir que l'estructura d'un article empíric de recerca és, en termes generals, similar entre tots ells. Analitzarem l'estructura d'un article empíric a manera d'exemple, per a complementar les explicacions dels diferents apartats. En concret, seguirem l'article de Salas-Vallina et al. (2017). En primer lloc, els articles inclouen el títol juntament amb un resum (normalment entre 150 i 300 paraules) i paraules clau (normalment un mínim de tres). En l'article d'exemple, el títol és «On the road to happiness at work: Transformational leadership and organizational learning as drivers of HAW». Veiem que el títol és seguit d'un petit resum i de les paraules clau corresponents. A continuació, l'article es dona a conèixer amb major detall mitjançant la introducció, en què es posa l'accent en els aspectes clau de la recerca. La introducció és un element fonamental, ja que és el primer que llegeix l'editor per a decidir si l'article pot ser acceptat o no per a la seva publicació. La introducció ha de presentar de forma clara i concisa el que es pretén investigar, i justificar per què és necessari investigar-ho, és a dir, presentar el que es coneix com a *gap* de la recerca o el que no es coneix encara. La forma de fer-ho és partir d'una explicació general del que es pretén investigar (observeu que l'article comença parlant de la importància d'investigar la qualitat de vida en el treball i realitza diverses cites que ho justifiquen), portant el lector cap al concepte central que es presenta en la recerca; en aquest cas, el concepte de la felicitat en el treball. Posteriorment, en la introducció es comença a destacar l'important que és la felicitat en el treball, mostrant recerques prèvies que han connectat, sia la felicitat o variables relacionades (per exemple, les actituds positives en general) amb diferents efectes positius, com ara l'efectivitat, la cooperació o la creativitat, i tot això justificat amb cites prèvies. Durant la introducció també es presenta la teoria bàsica que acompanyarà aquest estudi, el model de demandes i recursos, que serveix de fonament teòric per al model proposat. Immediatament, es destaca que és necessari avançar en la recerca per la dispersió i diversitat de mesures de la felicitat en el treball, i posteriorment es justifica per què l'estil de lideratge transformacional i la capacitat d'aprenentatge organitzatiu podrien (i sempre s'expressa en forma de possibilitat i no de certesa) afectar la felicitat

en el treball. Podem expressar-ho amb més seguretat un cop hàgim presentat els resultats, però amb molta cautela, ja que es tracta d'una recerca transversal (la transversalitat la veurem més endavant).

Després de la introducció, es desenvolupa el marc teòric, que ha d'incloure una revisió del que s'ha dit fins ara sobre cadascun dels conceptes sobre els quals es realitzarà la recerca. En aquest apartat cal explicar la definició del concepte, quines variables l'afecten i a quines variables afecta. En l'article utilitzat d'exemple, el marc teòric s'inicia explicant el concepte de la felicitat en el treball, els seus antecedents i les seves conseqüències, i se segueix la mateixa estructura per a la resta de les variables. És important no analitzar les variables solament de forma aïllada, sinó també incorporar una justificació de per què pensem que podrien estar relacionades, per a acabar proposant el model següent: el lideratge transformacional afecta la felicitat en el treball i la capacitat d'aprenentatge organitzatiu exerceix un rol mediador, és a dir, que afecta la relació entre el lideratge transformacional i la felicitat en el treball.



A mesura que es van justificant les relacions, es poden anar presentant les hipòtesis del treball. En el cas d'aquest article, les hipòtesis són dues:

- 1) El lideratge transformacional afecta directament i positivament la felicitat en el treball.
- 2) La capacitat d'aprenentatge organitzatiu exerceix un paper mediador en la relació entre el lideratge transformacional i la felicitat en el treball.

Posteriorment, cal presentar la metodologia a utilitzar. Aquesta secció se sol iniciar donant detalls de la mostra utilitzada per a la recerca. En el cas de l'article de l'exemple, s'utilitza una mostra de metges especialistes d'hospitals espanyols. La metodologia utilitzada és quantitativa. En concret, s'utilitzen models d'equacions estructurals amb el programa EQS, encara que es poden utilitzar altres programes i metodologies quantitatives. També cal explicar quines escales de mesura s'han utilitzat per a mesurar els conceptes de la recerca.

En la presentació de resultats, normalment es fa una presentació de l'estadística descriptiva (mitjanes, desviacions típiques, etc.) i una validació de les escales de mesura. La validació d'escales està explicada amb detall en el llibre de Salas-Vallina et al. (2018).

A continuació, es validen les hipòtesis per mitjà de la metodologia exposada i s'acaba amb les conclusions. En aquest article, es confirma que a) el lideratge transformacional exerceix un efecte directe i positiu sobre la felicitat en el

treball; això significa que els líders transformacionals (tenim definit què és un líder transformacional en el marc teòric) promouen la felicitat entre els empleats, i b) la capacitat d'aprenentatge organitzatiu exerceix un rol mediador i potencia la relació entre el lideratge transformacional i la felicitat en el treball. És a dir, que si tenim en compte en el model proposat la variable capacitat d'aprenentatge organitzatiu, podem explicar millor, en major mesura, amb més fiabilitat, la felicitat en el treball. Observeu que les conclusions parteixen del general cap al particular, i que l'article finalitza amb el reconeixement de les limitacions de l'estudi i les propostes per a futures línies de recerca.

2.2. L'estructura dels articles teòrics de recerca en RH

Els articles teòrics giren entorn del desenvolupament teòric d'un o diversos conceptes clau en què es pretén avançar científicament. Igual que els articles empírics, els articles teòrics pretenen presentar models que facin un pas més en la recerca, però, a diferència dels primers, no utilitzen mostres de dades per a la seva comprovació. Per tant, els articles teòrics necessiten una justificació més àmplia i extensa d'allò que pretenen aportar a la ciència. A manera d'exemple, l'article de Paauwe i Boselie (2005) és un article teòric que pretén, després d'una reflexió de l'estat actual de la gestió de recursos humans, donar pautes per a avançar en la recerca. Seguint la mateixa estructura inicial que un article empíric, aquest article realitza un resum i una introducció, en què destaca els elements clau que analitzarà i els justifica adequadament. En concret, l'article busca donar resposta a les preguntes següents: què és la gestió de recursos humans? Què és l'acompliment laboral? Quina és la naturalesa de la relació entre la gestió de recursos humans i l'acompliment laboral? El marc teòric va realitzant una revisió i reflexió de cadascuna d'aquestes preguntes (per exemple, a la pàgina vuit es presenten una sèrie d'opcions per a mesurar l'acompliment laboral), explicant la connexió entre la gestió de recursos humans i l'acompliment laboral en diferents models (figura 1, model de Becker, Huselid, Pickus i Spratt; figura 2, model de Guest; figura 3, model d'Appelbaum, Bailey, Berg i Kalleber). En les conclusions, els autors proposen futures línies de recerca que orientin el desenvolupament de nous estudis. Per exemple, suggereixen que les recerques futures haurien d'aportar variables resultat més properes a les pràctiques de recursos humans, és a dir, que es puguin connectar de forma més clara amb les pràctiques de recursos humans, ja que les variables resultat com ara el resultat financer queden tan lluny de les pràctiques de recursos humans que és molt complex poder arribar a connectar-ho.

Lectures:

Ferreras Méndez, J. L., Sanz Valle, R., i Alegre, J. (2018). Transformational leadership and absorptive capacity: an analysis of the organisational catalysts for this relationship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(2), 211-226.

Questions:

1. Després de la lectura de l'article proposat, indica si es tracta d'un article teòric o empíric, i resumeix breument cadascuna de les seves parts.

3. Els inicis de la recerca estratègica en RH

La gestió estratègica d'RH es va començar a investigar considerant el seu impacte no en les persones de forma individual, sinó en el grup o en l'organització (per exemple, l'efecte de la remuneració basada en l'acompliment; Shaw et al., 2001). La gestió estratègica d'RH també s'ha investigat com un grup de pràctiques d'RH que afecten les persones de forma conjunta i no de forma aïllada. És a dir, que el mesurament efectiu de les pràctiques d'RH solament podia ser possible si es tenien en compte múltiples pràctiques d'RH alhora (Huselid, 1995). Un altre factor necessari a considerar en els efectes de les pràctiques d'RH és el context. En funció d'aquest, les pràctiques d'RH seran més o menys efectives.

La recerca va seguir avançant considerant que els recursos humans poden ser externs i interns, i les empreses han de decidir quines persones volen com a part de la seva plantilla, i quines poden ser externes (Lepak i Snell, 1999). A més, no tots els empleats contribueixen de la mateixa manera a l'èxit de l'empresa. Qualsevol recerca que pretengui mesurar l'eficàcia de la gestió d'RH ha de diferenciar el tipus d'empleats a què s'està analitzant per a poder aportar resultats efectius, i no simplement recollir dades de forma generalitzada i indiferenciada. Les recerques han demostrat que les empreses que inverteixen en els empleats a més llarg termini, centrant-se en aquells que desenvolupen l'activitat central de l'empresa, milloren els resultats empresarials (Lepak et al., 2003).

Posteriorment es va introduir la recerca multinivell, és a dir, aquella que analitza els efectes de les variables mesurades a diferents nivells. Els nivells de recerca poden ser individuals, grupals o organitzatius. El nivell individual es refereix al mesurament d'una variable en una persona determinada; per exemple: el seu nivell de satisfacció laboral. El nivell grupal, recull informació d'una variable en un grup reduït de persones; per exemple: un equip de treball o un departament de l'empresa, en què volem mesurar el nivell de col·laboració en el grup. El nivell organitzatiu es refereix al mesurament d'una variable per a tota l'organització; per exemple: el clima laboral a l'empresa. Takeuchi et al. (2009) van examinar l'efecte de la gestió d'RH (nivell organitzatiu) en la satisfacció i el compromís dels empleats (nivell individual).

Lectures:

1. Snape, E., Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
2. Lepak, D. P., Takeuchi, R., i Snell, S. A. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681-703.

Questions:

1. Què està analitzant l'article 1 indicat en la lectura?
2. Què afirmen els autors sobre el nivell d'estudi (individual, grupal o organitzatiu) de la majoria de les recerques en RH? És freqüent l'ús de la metodologia multinivell?
3. Indica dos exemples d'estudis multinivell anomenats en l'article
4. Indica els grups en què els autors de la lectura 2 classifiquen els empleats.
5. Quina conclusió podem treure sobre la classificació dels tipus d'empleats i el seu efecte en els resultats de l'empresa?

Recursos:

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

Lepak, D. P., Takeuchi, R., i Snell, S. A. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681-703.

Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. et al. (2017). On the road to happiness at work (HAW) Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338.

Salas-Vallina, A., Alegre, J., i Fernández, R. (2018). El efecto del liderazgo y del aprendizaje organizativo en la felicidad en el trabajo. Una herramienta para medir la felicidad en el trabajo. Valencia: Tirant lo Blanch.

Shaw, J. D., Gupta, N., i Delery, J. E. (2001). Congruence between technology and compensation systems: Implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 22(4), 379-386.

Snape, E. i Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.

Sparrow, P. i Cooper, C. L. (Ed.). (2017). *A Research Agenda for Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.

Takeuchi, R., Chen, G., i Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level mediating effects of high performance work systems on employee attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.

Bibliografia

- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. et al. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N., i Dimov, D. (2011). The moderating role of organizational context on the relationship between innovation and firm performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 431-444.
- Ferreras Méndez, J. L., Sanz Valle, R., i Alegre, J. (2018). Transformational leadership and absorptive capacity: an analysis of the organisational catalysts for this relationship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(2), 211-226.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R., i Snell, S. A. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681-703.
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. et al. (2017). On the road to happiness at work (HAW) Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338.
- Salas-Vallina, A.; Alegre, J.; Fernández, R. (2018). *El efecto del liderazgo y del aprendizaje organizativo en la felicidad en el trabajo. Una herramienta para medir la felicidad en el trabajo*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Shaw, J. D., Gupta, N., i Delery, J. E. (2001). Congruence between technology and compensation systems: Implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 22(4), 379-386.
- Snape, E. i Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
- Sparrow, P. i Cooper, C. L. (Ed.) (2017). *A Research Agenda for Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.
- Takeuchi, R., Chen, G., i Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level mediating effects of high performance work systems on employee attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
- Van den Broek, J., Boselie, P., i Paauwe, J. (2017). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on cooperation in healthcare. *European Management Journal*.

