
Tendències clau en la recerca en recursos humans

PID_00258997

Andrés Salas Vallina

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



Andrés Salas Vallina

Índex

1. La recerca en grups d'empleats.....	5
2. La gestió del talent.....	8
2.1. La gestió del talent i l'acompliment laboral	9
2.2. La gestió del talent en el context econòmic i empresarial actual	9
2.3. La gestió del talent amb el <i>lean management</i>	10
3. Gestió de recursos humans i creativitat.....	13
4. Gestió d'RH i felicitat en el treball.....	17
4.1. Conceptes relacionats amb la felicitat en el treball	17
4.2. Antecedents de la felicitat en el treball	19
4.3. Conseqüències de la felicitat en el treball	20
5. El lideratge.....	22
5.1. Lideratge transformacional	22
5.2. Lideratge autèntic	22
5.3. Lideratge altruista	23
5.4. El paper dels col·laboradors	23
5.5. Línies de recerca clau per al futur	23
6. La relació entre la gestió de recursos humans i l'acompliment.....	26
6.1. Els nivells d'anàlisi en la relació entre la gestió de recursos humans i la productivitat	26
6.2. Variables facilitadores de la relació entre la gestió de recursos humans i la productivitat	27
Bibliografia.....	31

1. La recerca en grups d'empleats

La recerca centrada en grups d'empleats, és a dir, empleats que formen part d'un grup de treball o d'una unitat organitzativa, és àmplia. No obstant això, és necessari avançar en una àrea clau centrada en la relació entre els sistemes de recursos humans, entesos com a polítiques de recursos humans que afecten tota l'organització, i els grups d'empleats (Sparrow i Cooper, 2017). Diferents recerques semblen indicar que els sistemes de recursos humans s'apliquen de forma diferent segons el grup d'empleats a què es dirigeixin, és a dir, que hi ha una diferència significativa entre els diferents grups d'empleats quant a la implementació de polítiques de recursos humans. Per exemple, Jiang (2013) va trobar que en funció de si els grups de directius estaven més o menys motivats, o tenien més o menys habilitats, afectaven de forma diferent la implementació de la gestió de persones a l'empresa.

D'altra banda, algunes recerques indiquen que les pràctiques de recursos humans s'haurien d'enfocar cap a grups d'empleats específics i que aquestes s'haurien de basar a promoure la cooperació entre els grups de treballadors. Lepak i Snell (2002) van proposar pràctiques de recursos humans col·laboratives per a promoure la cooperació entre els grups d'empleats. Chuang et al. (2016) van desenvolupar un sistema de gestió de grups de persones per a contextos intensius en coneixement. És necessari seguir avançant en el desenvolupament de sistemes de gestió de recursos humans adaptats als diferents contextos i grups de persones.

Quant a la relació entre les pràctiques de recursos humans i el resultat organitzatiu respecte a un grup d'empleats, s'ha demostrat que la cognició del grup (Pearsall et al., 2010), la seva diversitat (Kilduff et al., 2000), la seva composició (Bell, 2007) o el conflicte dins d'aquest (O'Toole et al., 2017) són factors clau que afecten l'efectivitat del grup. Aquests estudis serveixen de base per a proposar noves recerques que permetin connectar millor les pràctiques de recursos humans amb el resultat final que aporten a l'organització, utilitzant nous mediadors. Per exemple, les característiques del grup o del tipus de tasca que realitza el grup podrien intervenir en la relació entre les pràctiques de recursos humans i l'acompliment laboral.

Un últim debat obert de recerca, relacionat amb el nivell de recerca del grup d'empleats, però que també implicaria la resta dels nivells, es refereix a la connexió entre aquests. Seria interessant conèixer com el nivell organitzatiu (el nivell més ampli), afecta el nivell individual, intervingut pel nivell grupal. Per exemple, Jiang et al. (2013) van examinar com els sistemes de recursos

humans afecten de forma individual els empleats, sota l'efecte mediador dels factors grupals. Aquests autors proposen diverses línies que obren possibilitats de desenvolupament de noves recerques:

- En el nivell individual, suggereixen analitzar l'efecte simultani de múltiples variables mediadores entre els sistemes de recursos humans i l'acompliment de l'empresa.
- En el nivell de grup, proposen, en primer lloc, diferenciar entre pràctiques de recursos humans per a grups d'empleats (com ara la formació laboral a grups concrets d'empleats) o pràctiques de recursos humans dissenyades per a promoure el treball en equip i avaluar el seu efecte en l'acompliment del grup.
- És necessari avançar en el paper mediador del grup entre els sistemes de recursos humans i el seu impacte en els resultats individuals.
- L'estudi de l'efecte de les variables en l'individual sobre les variables organitzatives, intervingut per les variables grupals, és una cosa nova i pendent d'aprofundir per la recerca.
- Hi ha factors contextuais, com l'estratègia de negoci (Chadwick et al., 2013), que poden afectar la relació entre els sistemes de recursos humans i l'acompliment laboral.
- La consideració temporal en la recerca resulta clau, ja que la posada en marxa de pràctiques de recursos humans requereix temps i els seus efectes sobre els grups d'empleats o sobre els empleats de manera individual poden requerir espais de temps més o menys llargs.

Lectures:

1. Jiang, K., Takeuchi, R., i Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448-1480.

Questions:

1. Respecte a la lectura 1:

- a. A què es refereix l'autor quan parla del «top-down process» i del «bottom-up process»?
- b. Quines variables es proposen com a mediadores en els diferents nivells d'anàlisi (organitzatiu, grupal i individual)?
- c. Proposa un model de recerca amb una variable organitzativa, una altra grupal i una altra individual, i justifica-ho.

Nota orientativa: Els articles en què es proposen mediacions, tant teòrics com pràctics, solen anar acompanyats de gràfics i figures que resulten molt aclaridores dels models proposats.

Recursos:

Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595-615.

Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G. et al. (2013). «Boundary conditions of the high-investment human resource systems-small-firm labor productivity relationship». *Personnel Psychology*, 66, 311-343.

Chuang, C. H., Jackson, S. E., i Jiang, Y. (2016). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*, 42(2), 524-554.

Jiang, K. 2013. *Bridging the gap between reality and perception: Managers' role in shaping employee perceptions of high performance work systems* (Doctoral dissertation, Rutgers University, Graduate School-New Brunswick).

Jiang, K., Takeuchi, R., i Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448-1480.

Kilduff, M., Angelmar, R., i Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21-34.

Lepak, D. P. i Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-554.

O'Toole, J., Ciuchta, M. P., Neville, F. et al. (2017). Transactive Memory Systems and Innovation: The Moderating Influence of Team Conflict. *Academy of Management Proceedings*, 1 (2017), 12896. New York: Briarcliff Manor, Academy of Management.

Pearsall, M. J., Ellis, A. P., i Bell, B. S. (2010). Building the infrastructure: the effects of role identification behaviors on team cognition development and performance. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 192.

2. La gestió del talent

La gestió del talent és una qüestió d'especial rellevància en la recerca acadèmica dels últims anys. En algunes recerques, els directius reconeixen que no saben o no se senten capaços de gestionar el talent de la seva empresa. Quant a l'estat de la recerca, són tres els debats oberts entorn d'aquest tema: la identificació del talent i l'avaluació de l'acompliment, els nous reptes de la gestió del talent en l'economia actual, caracteritzada per una major flexibilitat i inseguretat laboral, i la gestió del talent en sistemes de producció *lean*.

Hi ha una manca de consens sobre la definició del que és la gestió del talent (Sparrow i Cooper, 2017). Alguns autors consideren que la gestió del talent és una nova definició del concepte de la gestió de recursos humans, encara que això no és del tot així. Una segona concepció de la gestió del talent es refereix a gestionar els millors empleats, aquells que demostrin un millor compliment, mantenint-los dins de l'organització, i deixant fora aquells l'acompliment dels quals és pitjor. Una altra perspectiva considera que el talent està en els empleats situats en posicions estratègiques i que aporten un major valor a l'empresa (Huselid et al. 2005).

Una de les definicions més acceptades del concepte de talent (Sparrow i Cooper, 2017) és la proposta per Collings i Mellahi's (2009). Aquests autors entenen que la gestió del talent es refereix a les activitats i els processos que permeten:

- 1) Identificar aquelles posicions laborals que més contribueixen a desenvolupar avantatges competitiu sostinguts.
- 2) Desenvolupar el talent de les persones amb un alt potencial i un elevat compliment.
- 3) Desenvolupar una estructura de recursos humans que faciliti ocupar aquestes posicions i assegurar el seu compromís amb l'organització.

Un dels reptes principals, seguint aquesta definició, seria identificar quins són els papers clau per a l'organització (per exemple, el paper de líder) i no solament en els empleats amb més talent, ja que invertir en un empleat amb molt talent però amb poca importància per a l'organització seria una inversió amb poc retorn.

Si entenem que els empleats amb talent són solament uns quants i que en aquests és en qui ha d'invertir l'organització, es poden generar problemes de desmotivació entre els empleats que no estan inclosos en plans de desenvolupament del talent (Björkman et al., 2013).

Hi ha una necessitat d'avançar en la recerca en les tres àrees descrites anteriorment: la identificació del talent i l'avaluació de l'acompliment, els nous reptes de la gestió del talent en l'economia actual, caracteritzada per una major flexibilitat i inseguretat laboral, i la gestió del talent en sistemes de producció *lean* (Sparrow i Cooper, 2017).

2.1. La gestió del talent i l'acompliment laboral

La primera àrea de recerca que necessita un major desenvolupament és la que es refereix a la relació entre la gestió del talent i la gestió de l'acompliment laboral. Aquesta última s'entén com el procés d'identificar, mesurar i desenvolupar l'acompliment dels empleats i dels equips, alineant-los amb l'estratègia de l'organització (Aguinis, 2013). La gestió de l'acompliment és crucial per a les empreses, però en ocasions els empleats descobreixen que els sistemes de gestió de l'acompliment són injusts o poc adequats. Fins i tot els directius poden estar en desacord o trobar poc valor als mètodes de gestió de l'acompliment laboral. Amb més freqüència de la desitjada, la gestió de l'acompliment se centra més en objectius a curt termini que en objectius més qualitatius o a llarg termini. Això permet maximitzar els beneficis en terminis molt curts de temps, però a mitjà i llarg termini pot posar en risc la supervivència de l'empresa (vegeu l'exemple de la fallida en cadena de les caixes d'estalvi i alguns bancs a Espanya a partir de la crisi financera mundial iniciada el 2008). Quant a la relació entre l'avaluació de l'acompliment i la identificació del talent, sorgeixen qüestions com: què es considera un acompliment elevat? Com es pot mesurar? Qui està millor posicionat per a avaluar l'acompliment i identificar millor el talent?

Un altre aspecte que s'ha de considerar és la distribució dels empleats que es consideren amb un millor acompliment. Algunes teories afirmen que el rendiment dels empleats segueix una distribució normal, mentre que unes altres afirmen que segueixen la distribució de Pareto (el 20% dels empleats és responsable del 80% del rendiment). Un dels aspectes negatius de seguir una distribució normal en el rendiment dels empleats és que hi ha un major nombre d'empleats que se situarien en la mitjana, encara que tinguessin un rendiment més destacat amb la distribució de Pareto, per la qual cosa tindria conseqüències negatives en la seva motivació (Sparrow i Cooper, 2017).

2.2. La gestió del talent en el context econòmic i empresarial actual

Actualment, les empreses consideren que la retenció del talent és un dels reptes clau, ja que la naturalesa de les empreses i els negocis està canviant i afectant la forma en què les organitzacions competeixen i desenvolupen la seva estratègia. Alguns aspectes que caracteritzaran les empreses en el futur són (Boudreau et al., 2015):

- 1) Canvis de comportament en les persones, relacionats amb les formes de col·laboració i d'intercanvi d'informació.

- 2) Canvis tecnològics, fent un ús més intensiu del núvol per a guardar la informació, incrementant l'ús de plataformes de col·laboració, que permetran estar connectats a qualsevol lloc i moment, i l'ús del *big data* per a la presa de decisions, i també la internet de les coses.
- 3) La incursió dels *millennials* al mercat de treball, introduint nous comportaments i actituds en el treball.
- 4) Increment de la mobilitat, fent el treball menys dependent de la localització geogràfica.
- 5) Globalització, la qual cosa vol dir que no cal que el talent sigui necessàriament local. El talent és global i la tecnologia facilitarà la col·laboració des de qualsevol lloc.

Les organitzacions hauran de buscar el talent de diferents formes, més enllà dels models tradicionals, per a poder ser competitives, deixant de recolzar-se únicament en els empleats amb més vinculació a l'empresa, encara que s'haurà d'analitzar amb detall el potencial impacte negatiu d'aquestes noves relacions. L'accés global a plataformes de talent pot proveir les empreses de recursos humans clau, a més de rapidesa per a accedir a les habilitats que necessitin amb un cost menor. Però aquesta forma de proveir-se de talent pot tenir un costat negatiu, ja que falta per comprovar fins a quin punt el compromís i la implicació dels empleats externs, i també el seu coneixement de la realitat interna de l'empresa, poden resultar insuficients per a generar avantatges competitius sostinguts en el temps.

2.3. La gestió del talent amb el *lean management*

El terme *lean* es refereix a l'estratègia operativa originària de la indústria automobilística. Aquest sistema va ser inicialment aplicat per Toyota i el seu ús es va estendre per tot el planeta. Es tracta d'una concepció de la gestió empresarial que busca ajustar tots els processos productius de l'empresa, buscant una major eficàcia i eficiència. L'objectiu del *lean management* és que el producte surti al mercat en el moment i lloc adequats, maximitzant la qualitat, minimitzant el cost i en la quantitat que el mercat demana a cada moment. És a dir, que elimina tot allò que suposa un cost i no aporta valor, i apropa l'empresa en la gestió de la qualitat total. La gestió del talent a empreses amb sistemes de gestió *lean* està insuficientment analitzada. Un dels reptes principals, en aquest sentit, és aconseguir un acord en la definició del terme *lean management*. Aquest concepte es pot definir a partir de tres nivells d'abstracció: filosofia *lean* (conjunt de valors que busquen optimitzar les activitats de l'empresa), mètodes *lean* (estructuració de la filosofia *lean*, per exemple el mètode Six sigma de Motorola) i activitats *lean* (implementació dels mètodes *lean*, per exemple per mitjà d'accions concretes que permetin millorar la productivitat).

La gestió del talent en sistemes *lean* requereix mètodes diferents en comparació dels sistemes tradicionals de gestió empresarial, ja que el *lean management* implica una major interdependència del treball, processos de presa de decisions en nivells inferiors, com el nivell del grup, un aprenentatge continu

i innovació, i una orientació al client (Sparrow i Cooper, 2017). És necessari aconseguir l'alineació de la gestió del talent amb aquesta nova forma organitzativa del treball. Alguns exemples de recerques que exploren aquest debat són de Treville i Antonakis (2006), els quals van analitzar la relació entre les pràctiques *lean* i el disseny del lloc de treball, o Martínez-Jurado et al. (2013), els quals van examinar algunes pràctiques de recursos humans especialment rellevants per a la introducció de la gestió *lean*.

Un dels models que més importància està rebent en la gestió de persones, provinent de la psicologia, és el model de demandes i recursos de Bakker i Demerouti (2007). Aquest model afirma que els entorns empresarials de gestió *lean* presenten altes demandes (enteses com a exigències en el treball) i, per tant, necessiten alts nivells de recursos per a mantenir la motivació i el benestar dels empleats.

Hi ha algunes preguntes de recerca que queden per respondre: quins sistemes de gestió del talent són necessaris entre els directius per a promoure aquells comportaments que resulten clau per a aconseguir un sistema de gestió *lean* a l'empresa? Quins estils de lideratge i competències directives es requereixen per a aconseguir un elevat acompliment en un entorn *lean*? Com es pot atreure i retenir aquest talent?

Lectures:

1. Krishnan, T. N. i Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.

2. Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M. et al. (2018). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148-166.

Qüestions:

1. En la lectura 1, quina definició de talent aporten els autors?
2. Resumeix les contribucions principals de la lectura 1. Quines són les variables que estudia en relació amb la gestió del talent? Què es conclou?
3. Explica el model de la lectura 2, detallant les pràctiques de recursos humans i de gestió del talent proposades, i també el seu paper en els resultats obtinguts.
4. En la lectura 2, quina relació hi ha entre les pràctiques de recursos humans, la gestió del talent i les capacitats dinàmiques?

Recursos:

Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. London: Pearson Higher Education.

- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K. et al. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- Boudreau, J. W., Jesuthasan, R., i Creelman, D. (2015). *Lead the Work: Navigating a World Beyond Work and Employment*. New York: Wiley.
- De Treville, S. i Antonakis, J. (2006). Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. *Journal of Operations Management*, 24(2), 99-123.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., i Becker, B. E. (2005). «A players» or «A positions»? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, desembre, 110-117.
- Martínez#Jurado, P., Moyano#Fuentes, J., i Gómez, P. (2013). HR management during lean production adoption. *Management Decision*, 51(4), 742-760.
- Sparrow, P. i Cooper, C. L. (Ed.). (2017). *A Research Agenda for Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.

3. Gestió de recursos humans i creativitat

No cal que la capacitat creativa pertanyi únicament als enginyers, tècnics o investigadors. Qualsevol empleat de l'empresa pot ser capaç d'oferir noves idees que aportin un gran valor a la companyia. La gestió de persones ha de ser capaç de reconèixer i potenciar la capacitat creativa i innovadora dels recursos humans, la qual pot generar avantatges competitius. S'entén per innovació la generació intencionada d'idees que aporten valor en un context específic (West i Farr, 1990). Una forma alternativa d'entendre la innovació es basa en quatre etapes: identificació del problema, generació de la idea, avaluació de la idea i implementació (Farr et al., 2003). La creativitat pot sorgir per iniciativa de la mateixa persona (*bottom up*) o estimulada pel context laboral o les pràctiques de recursos humans (*top down*), com, per exemple, una política de remuneracions que reconegui l'assumpció de riscos i l'experimentació. En aquest sentit, la recerca multinivell podria resultar especialment adequada. Per exemple, si volem analitzar l'efecte de les polítiques de recursos humans sobre la creativitat individual, estem proposant un model multinivell, ja que la política de recursos humans comprèn el nivell organitzatiu, mentre que la creativitat individual pertany al nivell individual. Una possible línia de recerca insuficientment explorada és l'efecte de les pràctiques de recursos humans en la creativitat i en la implementació de la innovació. Algunes pràctiques de recursos humans poden tenir un efecte major en una fase respecte a l'altra. Una altra possible línia de recerca pendent de desenvolupar consistiria en analitzar els efectes de les pràctiques de recursos humans sobre els empleats pels quals la creativitat és fonamental en el seu treball, enfront dels que no ho és (Sparrow i Cooper, 2017).

La innovació es pot veure com un procés de dues fases. En la primera, és necessari desenvolupar la creativitat, és a dir, la capacitat de conèixer noves opcions avançant en el coneixement i oferint noves idees potencials per a l'organització. Aquesta fase es pot descompondre en unes altres dues: identificació del problema i generació de la idea. La segona fase consisteix en la posada en pràctica de la innovació, és a dir, en la incorporació de les noves idees en el funcionament de l'organització. Aquesta segona fase té dues subfases: avaluació de la idea i implementació. La primera fase s'analitza en l'individual, i la segona pel que fa a l'organitzatiu.

La innovació també pot ser incremental o radical. La innovació incremental suposa petites variacions afegides, mentre que la radical implica canvis de gran importància (March, 1991).

La gestió de recursos humans es pot entendre com aquelles activitats que les organitzacions posen en pràctica per a gestionar de forma efectiva els empleats (Wright i McMahan, 1992). S'ha demostrat que les pràctiques d'alt rendi-

ment de recursos humans afavoreixen la innovació (Jiménez-Jiménez i Sanz-Valle, 2008). Alguns estudis afirmen que l'ús de pràctiques universals d'alt rendiment de persones potencia la innovació; per exemple: pràctiques de formació, desenvolupament, participació i comunicació); mentre que d'altres estudis sostenen que, per a millorar la innovació, és preferible centrar-se específicament en elements orientats cap al foment de la creativitat, com ara el disseny dels llocs de treball i l'estil directiu (Sparrow i Cooper, 2017). Beugelsdijk (2008) afirma que els treballs més complexos promouen la creativitat, ja que fomenten noves idees per mitjà d'un ús més intensiu del coneixement i de les habilitats en el lloc de treball. La rotació del treball i les activitats basades en projectes també fomenten la innovació.

Quins tipus de pràctiques de recursos humans són més adequades per a entorns on la creativitat forma part de la descripció del lloc de treball?

En aquest tipus de llocs, l'experiència i les habilitats fomenten la creativitat (Gong et al., 2009). Per exemple, Google o Apple realitzen proves d'intel·ligència i coneixements en els processos de selecció, per a assegurar-se que es doten d'empleats amb un potencial creatiu. En aquest tipus de treballs, la motivació extrínseca és especialment important; per exemple, la política de remuneració o d'establiment d'objectius. També les pràctiques de recursos humans que promouen l'intercanvi de coneixements i la comunicació tenen efectes sobre la innovació dels empleats.

Quins tipus de pràctiques de recursos humans són més adequades per a entorns on la creativitat no forma part de la descripció del lloc de treball?

En aquests casos, la motivació intrínseca, és a dir, la que parteix d'un mateix sense intervenció exterior, i la motivació per a ajudar als altres promouen la innovació (Montag et al., 2012). Les empreses que vulguin promoure la innovació en llocs de treball en què no és un requisit haurien de promoure l'autonomia, donar sentit a les tasques que es realitzen, oferir *feedback* i donar l'oportunitat a l'empleat per a utilitzar diferents habilitats.

A partir del concepte d'innovació, sorgeixen tensions en el si de les organitzacions, les quals se senten pressionades a avançar en el coneixement, a explorar i, al seu torn, tenen la necessitat d'explotar aquest coneixement, de posar-lo en pràctica. A la capacitat simultània d'exploració i explotació se la coneix com «ambidestresa». L'ambidestresa facilita la supervivència de l'empresa a llarg termini (Gibson i Birkinshaw, 2004) i genera avantatges competitius. No obstant això, també s'ha detectat el caràcter paradoxal d'aquest concepte, ja que l'acció d'explotar i explorar al mateix temps és complexa. Alguns autors consideren que l'exploració i l'explotació són incompatibles, i que les empreses han d'optar per una de les dues. No obstant això, altres autors afirmen que les empreses poden gestionar alhora tant l'exploració com l'explotació (Andri-

opoulou i Levis, 2009). La volatilitat de l'entorn, el tipus de gestió directiva i les habilitats i actituds dels empleats poden afectar la capacitat d'explorar o explotar el coneixement.

Fins i tot el tipus de tasca que els empleats realitzen pot condicionar que els empleats siguin més explotadors o exploradors. Per exemple, els empleats d'un departament de recerca tindran més oportunitats d'explorar el coneixement, mentre que els empleats d'un departament de màrqueting tindran més pressió per a explotar el coneixement. El cert és que es coneix insuficientment quins mecanismes faciliten explotar i explotar al mateix temps (Malik et al., 2017).

Lectures:

1. Turner, N., Swart, J., i Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 3(15), 317-332.
2. Oltra, M. J., Flor, M. L., i Alfaro, J. A. (2018). Open innovation and firm performance: the role of organizational mechanisms. *Business Process Management Journal* (recentment acceptat), 00-00.

Questions:

Basant-te en la lectura 1:

1. Classifica el tipus d'article de la lectura en funció del seu caràcter teòric, pràctic o metaanalític.
2. Quins són els nivells de recerca en què s'estudia el concepte d'«ambidestresa»?
3. Quins tipus d'ambidestresa detecta l'article en la secció «Generic mechanisms for achieving ambidexterity»?
4. Explica alguna proposta de recerca dels autors.

Basant-te en la lectura 2:

1. Classifica l'article seguint el mateix criteri que la qüestió 1 de la lectura 1.
2. Defineix el concepte d'innovació oberta.
3. Quines conseqüències pot tenir la innovació oberta per a l'empresa?
4. Quines variables poden actuar com a moderadores en la relació entre la innovació oberta i les seves conseqüències?

Recursos:

- Andriopoulos, C. i Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 4(20), 696-717.

- Farr, J. L., Sin, H. P., i Tesluk, P. E. (2003). Knowledge management processes and work group innovation. A L. V. Shavinina (Ed.), *International Handbook on Innovation*, 574-586. Amsterdam: Elsevier Science.
- Gibson, C. B. i Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 2(47), 209-226.
- Jiménez-Jiménez, D. i Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation?. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221.
- Malik, A., Boyle, B., i Mitchell, R. (2017). Contextual ambidexterity and innovation in healthcare in India: the role of HRM. *Personnel Review*, 7(46), 1358-1380. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0194>.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Oltra, M. J., Flor, M. L., i Alfaro, J. A. (2018). Open innovation and firm performance: the role of organizational mechanisms. *Business Process Management Journal* (recentment acceptat), 00-00.
- Turner, N., Swart, J., i Maylor, H. (2013) Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 3(15), 317-332.
- West, M. i Farr, J. (1990). Innovation at work. A M. A. West i J. L. Farr (Ed.). *Innovation and Creativity at Work*, 9. Chichester: Wiley.
- Wright, P. M. i McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

4. Gestió d'RH i felicitat en el treball

En els últims anys, la recerca en recursos humans està experimentant un gir encaminat cap a l'anàlisi de l'efecte de la millora de la qualitat de vida de les persones a les organitzacions. Conceptes com la salut, el benestar o la felicitat en el treball estan en primera línia de la recerca acadèmica (Salas-Vallina et al., 2018). Una de les raons de l'augment de les recerques en aquesta àrea la trobem en el fet que les empreses han detectat un increment en els costos de l'absentisme o de l'abandó laboral, a causa de malalties laborals derivades de l'empitjorament de les condicions en el treball. Inicialment, l'estudi de les emocions, actituds i comportaments positius es va iniciar en l'àrea de la psicologia (Seligman, 2000). Fins llavors, el focus s'havia posat en els aspectes negatius de les persones, però Seligman va proposar reforçar el positiu abans de tractar de reduir el negatiu i va iniciar una àrea de recerca que actualment s'ha estès en l'àrea de la gestió de persones, en què s'explora l'efecte que les pràctiques de recursos humans o els estils de lideratge tenen sobre les actituds i els comportaments positius de les persones. Per exemple, quin efecte tindrien les polítiques de conciliació de la vida personal i laboral sobre la felicitat en el treball i, al seu torn, sobre l'acompliment laboral.

4.1. Conceptes relacionats amb la felicitat en el treball

El benestar és un concepte complex de definir. Hi ha un corrent de recerca que el considera subjectiu i el relaciona amb l'experimentació d'emocions positives (Warr, 2008), mentre que Ryff i Singer (1988) consideren que el benestar té més aviat un caràcter objectiu, és a dir, de sentir que un està fent alguna cosa que el motiva i a què li troba un sentit i un propòsit.

Les pràctiques de recursos humans poden ajudar a millorar el benestar dels empleats, però també poden reduir-lo; per exemple, si es focalitzen amb excés en els resultats empresarials a curt termini, amb altes càrregues de treball (Van de Voorde et al., 2012).

Les pràctiques de recursos humans que faciliten la flexibilitat laboral presenten resultats contradictoris en els seus efectes sobre el benestar dels empleats. D'una banda, la flexibilitat laboral ajuda a la conciliació. No obstant això, s'ha demostrat que la flexibilitat laboral també dificulta la desconnexió del treball i incrementa la intensificació d'aquest, de la qual cosa encara es desconeixen les conseqüències a llarg termini (vegeu la revisió sistemàtica de De Menezes i Kelliher, 2011).

Són nombrosos els conceptes relacionats amb la idea del benestar en el treball. De fet, alguns autors afirmen que hi ha un excés de conceptes, ja que alguns tenen excessives similituds amb uns altres, arribant a superposar-se (Salas-Va-

llina et al., 2017). Amb el terme *actituds* positives, inclourem tots els conceptes relacionats amb el benestar i la felicitat. Alguns d'aquests conceptes són el compromís individual, la satisfacció laboral, la implicació, el benestar subjectiu, el *flow* o el compromís organitzatiu.

Amb la finalitat de posar ordre en aquesta dispersió de conceptes i buscant una mesura suficientment àmplia i explicativa de la *felicitat en el treball*, Salas-Vallina et al. (2017) han mesurat i conceptualitzat el terme *felicitat en el treball*. Aquests autors ho defineixen com a sentiments positius cap al treball en si mateix, les condicions de treball i la sensació de pertinença a l'organització. Els sentiments positius cap al treball en si mateix es mesuren per mitjà del constructe *engagement* (compromís individual). La percepció de les condicions de treball es mesura per mitjà del concepte de satisfacció laboral. Els sentiments de pertinença a l'organització es mesuren mitjançant el *concepte compromís organitzatiu afectiu*.

El compromís individual (*engagement*) va ser definit per Kahn (1990) com una actitud en què les persones es lliuren al seu treball físicament, cognitivament, emocionalment i mentalment. És un concepte més proper al dia a dia laboral, en comparació d'altres conceptes com la implicació laboral. Es compon de dos elements intrínsecs: energia personal dedicada al treball i l'oportunitat d'expressar-se en el treball. Altres autors entenen que el compromís individual es caracteritza per l'energia, la implicació i l'eficàcia en el treball, o la persistència, el vigor, l'energia, la dedicació, l'absorció, l'entusiasme, l'estat d'«alerta» (o d'atenció) i el sentiment d'orgull en el treball. Hi ha, per tant, diferents formes d'entendre aquest concepte, però totes aquestes giren entorn dels sentiments d'energia i passió en el treball. Els empleats amb un alt compromís individual faciliten l'èxit de les organitzacions i milloren la lleialtat dels clients.

La satisfacció laboral es pot definir com un estat emocional positiu resultat de la valoració que el treballador fa de les condicions del seu lloc de treball. Per exemple, són condicions de treball positives la possibilitat que ofereixi l'empresa de conciliació de la vida personal i laboral, la flexibilitat laboral, un sistema de remuneracions just, un bon clima de treball o un nivell adequat de càrrega de treball (és a dir, que no produeixi la coneguda síndrome de *burn-out*). La satisfacció laboral té efectes positius importants en l'acompliment laboral (Weiss i Cropanzano, 1996).

El compromís organitzatiu es refereix al grau en què el treballador està connectat cognitivament i emocionalment amb la seva organització. Això es pot observar mitjançant l'interès que el treballador mostra en el seu treball. El compromís pot ser únicament formal, però, si afegim el component afectiu, ens trobarem davant un constructe ampli, que també recull aspectes emocionals. El compromís té tres components: compromís afectiu (o llaços emocionals amb l'organització), compromís normatiu (o l'obligació que senten els

empleats de romandre a l'organització) i el compromís de continuïtat (relacionat amb els costos que l'empleat percep per haver deixat l'organització) (Allen i Meyer, 1990).

4.2. Antecedents de la felicitat en el treball

Per a analitzar amb rigor qualsevol concepte, és necessari examinar de què depèn i quins efectes té, és a dir, els seus antecedents i conseqüències. En primer lloc, revisarem el que diu la literatura sobre les variables que afecten la felicitat en el treball; en l'apartat següent, considerarem els efectes que té la felicitat en el treball en altres variables.

En general, podem afirmar que un increment dels recursos amb què compten els treballadors per a exercir les seves funcions afectaria positivament la seva felicitat en el treball. La teoria de demandes i recursos ens serviria de marc teòric per a recolzar aquesta afirmació (Bakker i Demerouti, 2007). A partir d'aquest model, trobem que els estils de lideratge que recolzen els empleats, enfront dels estils més controladors, milloren la felicitat d'aquests. Per exemple, s'ha demostrat que l'estil de lideratge transformacional afecta positivament la felicitat en el treball en el sector sanitari (Salas-Vallina et al., 2017a). Una altra variable que té un impacte positiu en la felicitat en el treball és la capacitat d'aprenentatge organitzatiu (Chiva et al., 2007), entesa com un constructe de cinc dimensions: experimentació, assumpció de riscos, diàleg, presa de decisions participativa i interacció amb l'entorn. El lideratge inspirador, és a dir, aquell que transmet energia i motivació als col·laboradors, també s'ha demostrat com a antecedent de la felicitat en el treball (Salas-Vallina et al., 2017b). De forma més general, podem afirmar que el context laboral, els estils de lideratge, les relacions socials o els recursos personals afecten les actituds positives, com ara la felicitat en el treball. Quan parlem del context laboral, ens referim a l'autonomia, la flexibilitat, la justícia, el *feedback*, la confiança o el clima laboral. Els estils de lideratge més freqüentment analitzats en relació amb les actituds positives són el transformacional, l'inspirador, l'autèntic, el creatiu o el transaccional. Les relacions socials es refereixen a la col·laboració i la comunicació. Els recursos personals són el nivell d'educació, el nivell de moral, la resiliència, l'autenticitat o la personalitat proactiva.

Fisher (2010) proposa que qualsevol organització que desitgi empleats feliços necessita:

- Una cultura organitzativa saludable, respectuosa i de suport.
- Un lideratge competent a tots els nivells.
- Un tracte just, seguretat i reconeixement.
- Un disseny dels llocs de treball perquè siguin interessants, desafiants, autònoms i amb *feedback*.
- Facilitar el desenvolupament d'habilitats per a millorar les competències i permetre el creixement personal.
- Selecció de les persones perquè s'ajustin bé a l'organització i al lloc.

- Reforç de l'ajustament per mitjà d'entrevistes realistes de treball i pràctiques de socialització.
- Reducció de molèsties i increment de la posada en pràctica de millores.
- Persuasió dels empleats perquè no acceptin entorns laborals per sota de l'ideal.
- Posada en pràctica de pràctiques de treball d'alt rendiment.

4.3. Conseqüències de la felicitat en el treball

Les actituds positives tenen importants conseqüències per als empleats i per a les organitzacions. Ser feliç comporta èxit, millora la qualitat de vida, els ingressos laborals, la salut, la capacitat de resiliència, la creativitat o els resultats laborals. Les persones felices són més receptives a aprofitar les oportunitats en el treball, col·laboren més amb els seus companys, tenen més confiança en si mateixos i són més optimistes (Salas-Vallina, 2013).

Les conseqüències de la felicitat en el treball les podríem agrupar en dues grans categories: comportaments intrarol i extrarol. Quant als comportaments intrarol, la felicitat en el treball millora l'acompliment, l'efectivitat, la productivitat, els errors realitzats, l'esforç o el compliment de les tasques en el treball. La felicitat també millora els comportaments extrarol, com ara el comportament cívic, la intenció de deixar l'empresa, l'intercanvi de coneixement o els comportaments proactius.

Lectures:

Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. et al.(2017a). 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.

Qüestions:

Respecte a la lectura suggerida:

1. Quin tipus d'article és quantitatiu, qualitatiu, teòric o una revisió de la literatura?
2. En quin nivell d'anàlisi està realitzat, individual, grupal o organitzatiu?
3. Explica el model que proposa l'article.
4. Quins altres estils de lideratge penses que podrien afectar la felicitat en el treball? Per què?
5. Proposa un model de recerca nou per a avançar en el coneixement dels antecedents o conseqüències de la felicitat en el treball.

Recursos:

Allen, N. J. i Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.

Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Chiva, R., Alegre, J., i Lapedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.

Ryff, C. D. i Singer, B. (1998) The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28.

Salas-Vallina, A. (2013). Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo. Tesis doctoral.

Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. et al. (2017a). 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, 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.

Salas-Vallina, A. i Fernández, R. (2017b). The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations*, 39(5), 626-642.

Seligman, M. E. (2000). The positive perspective. *The Gallup Review*, 3(1), 2-7.

Van de Voorde, K., Paauwe, J., i Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.

Warr, P. (2008). Work values: Some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 751-775.

5. El lideratge

Les recerques sobre el lideratge són cada vegada més freqüents. No obstant això, no hi ha consens quant a la seva definició i mesurament. D'altra banda, hi ha un desconeixement important sobre l'efectivitat dels estils de lideratge, a causa que les recerques són transversals, és a dir, referides a un moment temporal específic i, a més, es realitzen en un únic nivell (no multinivell).

Les recerques passades s'han centrat en estils de lideratge com ara el transformacional, participatiu, distribuït o situacional, en teories basades en la relació entre els líders i els col·laboradors, en els trets del líder o en els seguidors. El rellevant és detectar noves oportunitats per a avançar en el coneixement sobre com promoure estils de lideratge clau i d'avaluació de les seves conseqüències. El lideratge estratègic, el lideratge de l'equip, el paper del lideratge a les xarxes de contactes, el lideratge ètic i autèntic, el lideratge que promou el canvi, el lideratge destructiu o la resiliència dels líders són temes que estaran en el focus de la recerca en els propers anys. Cal destacar la manca de solidesa investigadora en la relació entre la gestió dels recursos humans i el lideratge.

5.1. Lideratge transformacional

El lideratge transformacional és un estil de lideratge que normalment es defineix contrastant-lo amb l'estil del lideratge transaccional. Aquest cerca mobilitzar els recursos humans en funció d'un intercanvi, pel qual els empleats reben recompenses a partir del seu treball. No obstant això, el lideratge transformacional busca incrementar el potencial dels col·laboradors. El lideratge transformacional es compon de quatre dimensions: influència idealitzada, motivació inspiradora, estimulació intel·lectual i consideració individualitzada. La influència idealitzada es refereix a la capacitat del líder a influir en el comportament dels seus seguidors. La motivació inspiradora té a veure amb la capacitat de contagiar entusiasme i motivació. L'estimulació intel·lectual afavoreix la creativitat i la capacitat d'abordar els problemes des de diferents perspectives. La consideració individualitzada considera el desenvolupament professional dels col·laboradors. El lideratge transformacional s'associa a millors resultats en entorns on és clau la cooperació o la creativitat. El lideratge transaccional sembla ser més efectiu en activitats en què es prioritza el treball individual i on l'acompliment a curt termini és més important.

5.2. Lideratge autèntic

El lideratge autèntic no té una definició consensuada. Segons Walumbwa (2008), es considera que un líder és autèntic quan promou les capacitats psicològiques, un clima ètic i positiu, i es relaciona de forma transparent amb els seus col·laboradors. Els líders autèntics són conscients dels seus valors i princi-

pis, i quan ho demostren, milloren els nivells d'optimisme, confiança i eficàcia dels seus col·laboradors, els quals se sentiran més identificats amb el seu líder. El lideratge autèntic s'ha relacionat amb majors nivells de benestar, satisfacció, compromís i acompliment dels col·laboradors. No obstant això, manquen proves científiques de les conseqüències del lideratge autèntic a llarg termini.

Una variant del lideratge autèntic és el lideratge ètic. En el lideratge ètic, el líder es comporta de forma honesta i respectuosa, i promou aquesta conducta entre els seus seguidors. El líder ètic utilitza recompenses i càstigs per a promoure comportaments ètics entre els seus seguidors. El lideratge ètic promou la satisfacció laboral i aconseguix que els empleats siguin més productius de l'inicialment esperat (Toor i Ofori, 2009).

5.3. Lideratge altruista

El lideratge altruista, més que un estil de lideratge específic, és un aspecte comú a diversos estils de lideratge, com ara el *servant leadership*, el lideratge autèntic o el lideratge transformacional (Brown i Treviño, 2006). Els líders altruistes són més receptius a les necessitats dels seus col·laboradors (Kanungo i Medonca, 1996). El lideratge altruista afavoreix la capacitat d'aprenentatge organitzatiu, és a dir, l'experimentació, l'assumpció de riscos, la presa de decisions participativa, el diàleg i la interacció amb l'entorn (Guinot et al., 2016).

5.4. El paper dels col·laboradors

Perquè un empleat sigui un líder, necessita col·laboradors que el segueixin. No obstant això, la majoria de les recerques ignoren que els seguidors o col·laboradors exerceixen una influència significativa sobre els seus líders. Els estudis sobre els col·laboradors se centren en com aquests influeixen en els líders i en com perceben els seus líders. Els col·laboradors poden apoderar o restringir el poder dels seus líders, per la qual cosa és imprescindible analitzar la relació líder-col·laborador i les seves conseqüències (Shamir, 2007). Uhl-Bien et al. (2014) o Salas-Vallina et al. (2018) proposen que el lideratge sigui un procés social de cocreació entre els líders i els seguidors. D'aquesta forma, tant els líders com els seguidors han d'acceptar el seu rol i dur a terme aportacions constructives per a aconseguir una relació líder-seguidor adequada i de qualitat.

5.5. Línies de recerca clau per al futur

Els reptes principals per a la recerca futura sobre el lideratge giren entorn d'aspectes metodològics i de disseny de les recerques. La major part de les recerques sobre el lideratge són quantitatives i estan dissenyades en un mateix nivell de recerca. L'estudi del lideratge és suficientment complex per a tenir en compte els diferents nivells d'anàlisi (organitzatiu, grupal, individual), i també metodologies amb un caràcter més exploratori (qualitatives). D'altra banda, la majoria de les recerques sobre el lideratge consideren que el context afecta de

forma significativa l'estil del lideratge i, no obstant això, podrien haver-hi variables contextuais clau que exerceixin una influència determinant en el líder. Per exemple: pot tenir la mateixa efectivitat el lideratge ètic en el sector bancari que en el sector de l'ensenyament? I aquest mateix lideratge actua igual en el sector privat que en el públic? Aquestes qüestions no estan resoltes i s'haurien d'abordar des d'anàlisis multinivell i longitudinals, que tinguin en compte els resultats d'aquest o altres estils de lideratge a llarg termini.

Alguns aspectes metodològics que poden ajudar a avançar en la recerca sobre el lideratge es refereixen a la presa de dades en temps real, l'ús mixt de metodologies quantitatives i qualitatives, i l'ús de variables mediadores i moderadores.

Lectures:

Guinot, J., Chiva, R., i Mallén, F. (2016). Linking altruism and organizational learning capability: A study from excellent human resources management organizations in Spain. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 349-364.

Qüestions:

1. Com es defineix el lideratge altruista, segons els autors de la lectura proposada?
2. Com es justifica la necessitat d'investigar l'efecte del lideratge altruista sobre la capacitat d'aprenentatge organitzatiu?
3. Quines aportacions realitza aquest article a la ciència?
4. Busca un altre article en què s'analitzi el lideratge altruista, a partir de l'any 2016, i explica breument què és el que s'està analitzant.

Recursos:

Brown, M. E. i Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

Guinot, J., Chiva, R., i Mallén, F. (2016). Linking altruism and organizational learning capability: A study from excellent human resources management organizations in Spain. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 349-364.

Kanungo, R. N. i Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*, (3). Thousand Oaks: Sage.

Salas-Vallina, A. i Alegre, J. (2018). Constructive dissensus, organisational virtuousness and happiness at work (HAW) in banking services: a multilevel approach. Article presentat al congrés Organisational Learning and Knowledge Capabilities 2018. Liverpool, UK.

Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. A B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh i M. Uhl-Ben (Eds.). *Follower Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*, 9-39. Charlotte, NC: Information Age Publishers.

Toor, S. i Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with the Full Range Leadership Model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547.

Uhl-Bien, M., Riggio, R. I., Lowe, K. B. et al. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.

6. La relació entre la gestió de recursos humans i l'acompliment

L'estudi de la relació entre la gestió de persones i l'acompliment és complex, ja que requereix una aproximació multinivell; és a dir, es necessita una intervenció des de nivells macro, organitzatius i individuals. La coneguda caixa negra dels recursos humans reflecteix la incertesa que hi ha en la relació entre la gestió de persones i l'acompliment laboral. Això es deu a la dificultat per a connectar variables tan distants com les pràctiques de recursos humans i el seu efecte sobre la productivitat, els beneficis o la rendibilitat de l'empresa. Són nombroses les recerques recents que tracten d'explicar els efectes de la gestió dels recursos humans sobre diferents resultats, utilitzant variables *propères* o intermèdies. La caixa negra dels recursos humans, és a dir, les variables que hi ha entre les pràctiques de recursos humans i els seus resultats a l'empresa, és el repte pendent de la recerca en aquesta àrea. Els enfocaments més recents afirmen que és necessari prestar una major atenció a les persones, al seu benestar, felicitat i qualitat de vida en el treball (Guest, 2017; Salas-Vallina et al., 2018).

6.1. Els nivells d'anàlisi en la relació entre la gestió de recursos humans i la productivitat

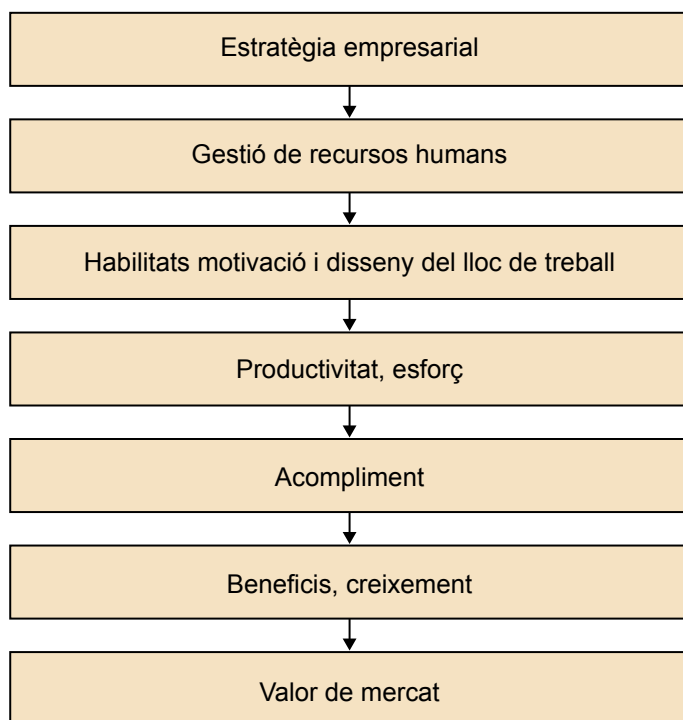
La recerca de la relació entre la gestió de recursos humans i l'acompliment requereix un estudi sobre el millor nivell d'anàlisi. Hi ha sectors empresarials en què és més adequat mesurar l'acompliment de tot un sector enfront de l'acompliment d'una única organització, a causa de l'elevada interdependència entre les empreses del mateix sector. Per exemple, en el sector aeronàutic, les empreses necessiten fabricar avions cada vegada més lleugers, ràpids i eficients. Això exerceix una pressió sobre l'acompliment de tota la cadena de producció, des dels proveïdors de programari fins als de maquinària per a la fabricació dels avions. És a dir, que l'acompliment de les empreses d'aquest sector és molt dependent de la resta de les empreses, per la qual cosa té més sentit mesurar l'acompliment de tota la indústria aeronàutica (nivell sectorial).

En qualsevol cas, la millora de l'acompliment depèn de la capacitat d'aprenentatge, de la innovació i del desenvolupament d'habilitats. Les teories conegudes com *up-to-down theories* plantegen una anàlisi multinivell que examini la relació entre les polítiques de recursos humans de les empreses (nivell organitzatiu) i el seu efecte sobre les variables com ara l'acompliment individual (nivell individual) o de l'equip (nivell grup). De forma inversa, les teories conegudes com *down-to-up theories* analitzarien l'efecte de les variables individuals (per exemple, l'estil de lideratge) sobre les variables a un nivell major (acompliment de l'equip, acompliment de tota l'organització o, fins i tot, acompliment de tot un sector).

6.2. Variables facilitadores de la relació entre la gestió de recursos humans i la productivitat

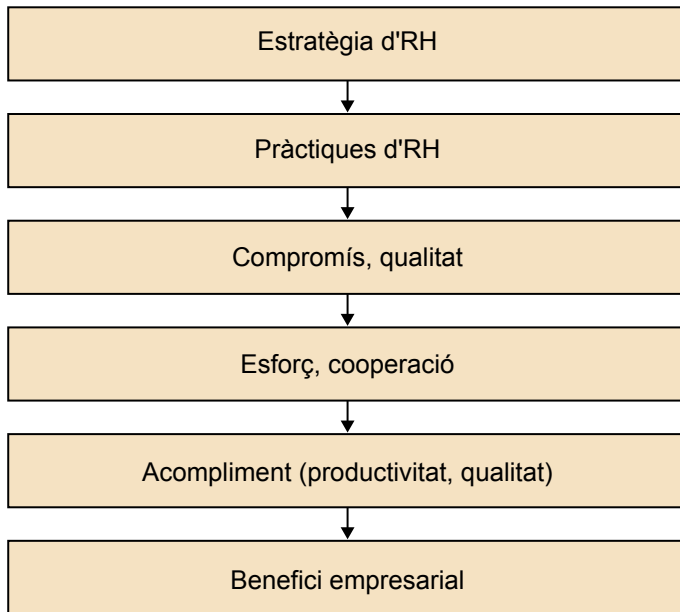
Hi ha una àmplia base teòrica amb diferents propostes que connecten la gestió de recursos humans amb diferents variables resultat, com ara l'acompliment laboral. La proposta de Becker et al. (1997) afirma que la connexió entre la gestió de recursos humans i l'acompliment consisteix en un model de set caixes, les quals parteixen del disseny de l'estratègia de l'empresa i acaben afectant el valor de mercat de l'empresa.

Figura 1. Model de Becker et al. (1997)



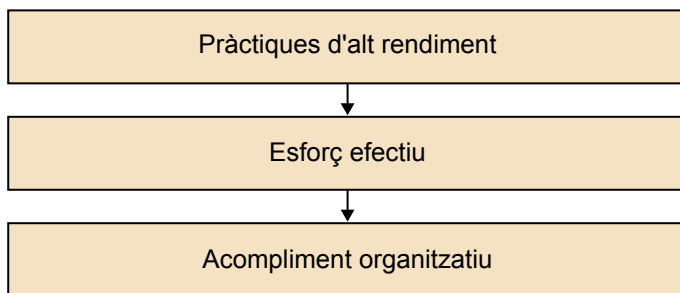
Guest (1997) proposa un model de sis etapes, que permet explicar com l'estratègia dels recursos humans finalment afecta l'acompliment laboral i el benefici empresarial. Les variables intermèdies explicatives serien les pràctiques de recursos humans, el compromís i la qualitat, i l'esforç i la cooperació entre els treballadors.

Figura 2. Model de Guest (1997)



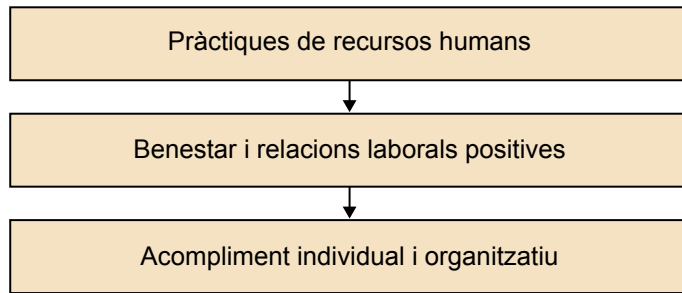
El model d'Appelbaum et al. (2000) suggereix tres etapes. La primera d'aquestes són les pràctiques de recursos humans d'alt rendiment. Aquestes pràctiques consisteixen en impartir formació, promoure la motivació per mitjà de la seguretat laboral, les oportunitats de promoció, etc., i facilitar la participació dels empleats. La segona etapa es denomina «esforç discrecional efectiu» (mesura l'increment de l'esforç de l'empleat com a conseqüència de les pràctiques d'alt rendiment). L'última etapa consisteix en l'acompliment a nivell organitzatiu.

Figura 3. Model d'Appelbaum et al. (2000).



Guest (2017) desenvolupa un nou model centrat en el benestar de les persones. Guest afirma que el benestar és un element clau per a millorar l'acompliment laboral, tant individualment com organitzativament. L'autor proposa un model de tres fases, en què determinades pràctiques de recursos humans (fase 1) afecten el benestar dels empleats (fase 2) i aquestes, al seu torn, l'acompliment individual i organitzatiu (fase 3).

Figura 4.



Guest (2017) entén com a pràctiques de recursos humans orientades al benestar la inversió en els empleats, l'acompliment d'un treball interessant, el promoure un clima social i físic positiu, donar veu als empleats i donar-los suport. Aquestes pràctiques de recursos humans haurien de millorar el benestar dels empleats, entès com a benestar físic, social i psicològic, a més de promoure les relacions positives (millora de la confiança, la justícia, la seguretat o la qualitat de vida en el treball). Com a resultat, trobaríem una millora en l'acompliment laboral.

Lectura:

Wickramasinghe, V. i Wickramasinghe, G. L. D. (2017). Effects of HRM practices, lean production practices and lean duration on performance. *The International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/09585192.2017.1407954

Questions:

1. Resumeix els objectius de la lectura proposada.
2. Defineix què entenen els autors per «pràctiques de recursos humans».
3. Defineix què entenen els autors per «lean management».
4. Quines escales de mesura utilitzen per a les variables *HRM practices*, *lean production practices*, *operational performance*, *firm performance* i *lean duration*?
5. A quines conclusions arriben els autors?

Recursos:

Appelbaum, E., Bailey, T., i Berg, P. et al. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. s. et al.(1997).HRAsourceof shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263- 276.

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, 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.

Wickramasinghe, V. i Wickramasinghe, G. L. D. (2017). Effects of HRM practices, lean production practices and lean duration on performance. *The International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/09585192.2017.1407954

Bibliografia

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management: Pearson New International Edition*. London: Pearson Higher Education.
- Allen, N. J. i Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Andriopoulos, C. i Lewis, M. W. (2009). «Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation». *Organization Science*, 4(20), 696-717.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. et al. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2007). «The job demands-resources model: State of the art». *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. s. et al. (1999). «HRAsourceof shareholder value: research and recommendations». *Human Resource Management*, 36, 39-47.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595-615.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K. et al. (2013). «Talent or not? Employee reactions to talent identification». *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- Boudreau, J. W., Jesuthasan, R., i Creelman, D. (2015). *Lead the Work: Navigating a World Beyond Work and Employment*. New York: Wiley.
- Brown, M. E. i Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G. et. al (2013). Boundary conditions of the high-investment human resource systems-small-firm labour productivity relationship. *Personnel Psychology*, 66, 311-343.
- Chiva, R., Alegre, J., i Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Chuang, C. H., Jackson, S. I., i Jiang, Y. (2016). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*, 42(2), 524-554.
- De Treville, S i Antonakis, J. (2006). Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. *Journal of Operations Management*, 24(2), 99-123.
- Farr, J. L., Sin, H. P., i Tesluk, P. E. (2003). Knowledge management processes and work group innovation. A L. V. Shavinina (Ed.), *International Handbook on Innovation*, 574-586. Amsterdam: Elsevier Science.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Gibson, C. B. i Birkinshaw, J. (2004). «The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity», *Academy of management Journal*, 2(47), 209-226.
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M. et al. (2018). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148-166.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263- 276.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Guinot, J., Chiva, R., i Mallén, F. (2016). Linking altruism and organizational learning capability: A study from excellent human resources management organizations in Spain. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 349-364.

Huselid, M. A., Beatty, R. W., i Becker, B. E. (2005). «A players» or «A positions»? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, desembre, 110–117.

Jiang, K. (2013). *Bridging the gap between reality and perception: Managers' role in shaping employee perceptions of high performance work systems*, (Tesi doctoral, Rutgers University, Graduate School-New Brunswick).

Jiang, K., Takeuchi, R., i Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448-1480.

Jiménez-Jiménez, D. i Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221.

Kanungo, R. N. i Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*, vol. 3. Thousand Oaks: Sage.

Kilduff, M., Angelmar, R., i Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21-34.

Krishnan, T. N. i Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.

Lepak, D. P. i Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-554.

Malik, A., Boyle, B., i Mitchell, R. (2017). Contextual ambidexterity and innovation in health-care in India: the role of HRM. *Personnel Review*, 7(46), 1358-1380. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0194>.

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

Martínez-Jurado, P., Moyano-Fuentes, J., i Gómez, P. (2013). HR management during lean production adoption. *Management Decision*, 51(4), 742-760.

Oltra, M. J., Flor, M. L., i Alfaro, J. A. (2018). Open innovation and firm performance: the role of organizational mechanisms. *Business Process Management Journal*, (recentment acceptat), 00-00.

O'Toole, J., Ciuchta, M. P., Neville, F. et al. (2017). Transactive Memory Systems and Innovation: The Moderating Influence of Team Conflict. *Academy of Management Proceedings*, 1(2017), 12896. Briarcliff Manor, New York: Academy of Management.

Pearsall, M. J., Ellis, A. P., i Bell, B. S. (2010). Building the infrastructure: the effects of role identification behaviors on team cognition development and performance. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 192.

Ryff, C. D. i Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28.

Salas-Vallina, A. i Alegre, J. (2018). Constructive dissensus, organisational virtuousness and happiness at work (HAW) in banking services: a multilevel approach. Article presentat al congrés Organisational Learning and Knowledge Capabilities 2018. Liverpool: UK.

Salas-Vallina, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. Tesi doctoral.

Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. et al. (2017a). 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. i Fernández, R. (2017b). The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations*, 39(5), 626-642.

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.

- Seligman, M. E. (2000). The positive perspective. *The Gallup Review*, 3(1), 2-7.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. A B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh et al. (Ed). *Follower Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*, 9-39. Charlotte, NC: Information Age Publishers.
- Sparrow, P. i Cooper, C. L. (Ed.) (2017). *A Research Agenda for Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.
- Toor, S. i Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with the Full Range Leadership Model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547.
- Turner, N., Swart, J., i Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 3(15), 317-332.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. I., i Lowe, K. B. et al. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., i Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Warr, P. (2008). Work values: Some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 751-775.
- West, M. i Farr, J. (1990). Innovation at work. A M. A. West and J. L. Farr (Ed.). *Innovation and Creativity at Work*, 9. Chichester: Wiley.
- Wickramasinghe, V. i Wickramasinghe, G. L. D. (2017). Effects of HRM practices, lean production practices and lean duration on performance. *The International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/09585192.2017.1407954
- Wright, P. M. i McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

