

Doctorat en Psicologia dels Recursos Humans



**LA RELACIÓ ENTRE LES PRÀCTIQUES DE RECURSOS
HUMANS, EL BENESTAR I L'ACOMPLIMENT AL TREBALL:
ANÀLISI DELS MECANISMES MODULADORS I MEDIADORS**

TESI DOCTORAL
Esther Villajos Girona

Directors:
Dra. Núria Tordera Santamatilde
Dr. José M. Peiró Silla

València, maig 2019

A Ramón
Feliç 100 aniversari

A Rogelio

© Esther Villajos Girona, 2019

Cap part d'aquesta publicació es pot reproduir o transmetre de qualsevol forma o per qualsevol mitjà, incloent les fotocòpies, l'enregistrament o qualsevol altre sistema d'emmagatzematge o recuperació d'informació, sense el permís previ de l'autora.

AGRAÏMENTS

M'agradaria expressar la meua gratitut a totes aquelles persones que, directa o indirectament, m'han ajudat en el procés de realització d'aquesta tesi doctoral.

Com no, començar agraint als meus directors. A José M., gràcies per haver confiat en mi al elegir-me com a becària predoctoral per al projecte de Belasos, d'on naixeria aquesta tesi. Fer un doctorat avui en dia amb una beca d'investigació resulta un luxe per a molts, així que moltes gràcies per l'oportunitat. Però sobretot gràcies per ser tan bon *mestre*, per guiar-me i ensenyar-me el millor camí per a realitzar treballs de qualitat, per ser tant constructiu en el feedback i ajudar-me a realitzar-me com a professional.

A Núria, gràcies per la teua paciència, pel teu valuós feedback, per fer de directora i d'amiga i per la teua calidesa. M'has ensenyat a cuidar fins a l'últim detall en la feina per a què tot quede perfecte, i a tindre una gran ètica professional. Gràcies per sempre estar ahí quan he necessitat ajuda. Però sobretot gràcies per haver estat dia rere dia ajudant-me a què aquesta tesi eixira endavant. Espere poder continuar treballant amb vosaltres durant molt de temps.

Fruit de la meua total ignorància sobre el camp, sempre he pensat que els psicòlegs eren persones una mica "estranyes". I després de conèixer a totes les persones que han passat per l'IDOCAL, crec que ho puc confirmar. Però no les canviaria per res del món. A las primeras personas que quiero agradecer todo lo vivido durante este proceso son Nia y Sabina, a mis *lechesitos*. Sabina, tu pequeña padawan ha superado a la Maestra. Gracias por echarme jarras de agua fría cuando era necesario, por ayudarme siempre que te lo he pedido, en la tesis o en lo que fuera y por acogerme en tu casa. Nia, mi compañera perenne de despacho y de piso, gracias por compartir tanto conmigo, por toda tu ayuda personal (sobre todo) y profesional, por compartir viajes, borracheras y resacas (creo que salimos demasiado), y por estar siempre ahí cuando te he necesitado. Sin vosotras esto no hubiera sido ni la mitad de divertido.

A Lumi y Aida, por tantos afterworks (y cero rooftops) y por tantas conversaciones sobre la vida y el trabajo que tanto nos han ayudado. I a la resta de companys: Pia,

Jorge, Victor, Baltasar, Fernando, Emiliano, Cristina, Alice, Tobi; i a David, gràcies per ajudar-me amb la tesi durant aquests últims mesos, ja ho saps tot. Entre tots hem creat una gran família donant-nos el recolzament mutu necessari en tot aquest procés.

A tots els professors i les professores de l'IDOCAL, en especial a Isabel i Inés per donar-me tants inputs necessaris, i a tots els membres de Belasos per haver col·laborat en aquesta tesi. Però sobretot, als treballadors i treballadores de totes les empreses que han col·laborat en el projecte, sense la seua inestimable col·laboració, aquesta tesi no podria haver-se portat a terme.

I would also like to thank the Human Resource Studies Department at Tilburg University, and more concretely professor Marc van Veldhoven for allowing me to make two research stays, and for helping me with the thesis. Also, thanks to all the PhD students and professors that I was lucky enough to meet there. My two research stays there were very enriching.

A M^a Dolores, gràcies tia per preocupar-te per tot aquest procés des del minut 0. A Salva, gràcies per donar-me temps i espai per a poder treballar i per sempre donar-me ànims quan més ho he necessitat.

Finalment voldria agrair (i dedicar) aquesta tesi a la meua família, a la meua germana i als meus pares per tot el seu suport i la seva estima incondicional. Al meu pare, segur que haveres estat molt orgullós de mi. I a la meua mare, la dona més forta i generosa que conec. Gràcies per tot l'esforç que has fet aquests últims anys per a què tots tirarem endavant. Gràcies als dos per educar-me amb tots els valors amb que ho haveu fet, per motivar-me i encorajar-me a seguir i per creure sempre en mi.

Com diuen els d'Antònia Font, vos estim a tots igual.

L'idioma és la columna vertebral d'una cultura

-Manuel de Pedrolo-

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ	2
CAPÍTOL I	10
PRÀCTIQUES DE RECURSOS HUMANS I RESULTATS LABORALS	10
1. LA GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS	12
1.1. De la gestió estratègica a la gestió sostenible dels Recursos Humans	15
1.2. Conceptualització, operacionalització i mesura de les pràctiques de recursos humans	22
1.2.1. Enfocament universalista, contingent i configuracional.....	23
1.2.2. La mesura de les pràctiques de recursos humans	26
2. ELS EFECTES DE LES PRÀCTIQUES DE RECURSOS HUMANS EN ELS RESULTATS LABORALS	28
2.1. Tres perspectives: optimista, pessimista i escèptica	30
2.2 Diferents conceptualitzacions de benestar i acompliment	33
3. VARIABLES QUE INTERVENEN EN LA RELACIÓ ENTRE LES PRÀCTIQUES DE RECURSOS HUMANS I ELS RESULTATS	38
3.1. El rol modulador del tipus d'organització en la relació entre pràctiques de recursos humans i resultats	39
3.2 Mecanismes mediadors de la relació entre pràctiques de recursos humans i acompliment. El rol dels i-deals.....	54
CAPÍTOL II	62
OBJECTIUS I MÈTODE DE LA TESI	62
1. OBJECTIUS	64
2. PROCEDIMENT	66
3. MOSTRES UTILITZADES	68
3.1. Participants per a l'AFE (capítol III)	68

3.2. Participants capítols III i IV	68
3.3. Participants capítol V	69
4. VARIABLES.....	69
5. ANÀLISIS	72
CAPÍTOL III	76
REFINEMENT AND VALIDATION OF A COMPREHENSIVE SCALE FOR MEASURING HR Practices AIMED AT PERFORMANCE-ENHANCEMENT AND EMPLOYEE-SUPPORT.....	76
1. INTRODUCTION	78
2. THEORETICAL BACKGROUND	79
2.1. The importance of HR practices and the complexity of their outcomes.....	79
2.2. A two-tier approach to the measurement of HR practices: The importance of HR bundles	80
2.3. Employees' appraisal of HR practices	84
3. METHOD	85
3.1. Procedure.....	85
3.2. Participants.....	86
3.3. Measures	87
3.3.1. HR practices scale	87
3.3.2. Criterion variables:	88
3.3.4. Analyses	89
4. RESULTS.....	90
4.1. Exploratory Factor Analysis	90
4.2. Validation of the two-tier approach to HR practices aimed at performance enhancement and employee support.	92

5. DISCUSSION.....	99
5.1. Implications for Human Resource Practices research.....	99
5.2. Practical contributions.....	101
5.3. Limitations	102
5.4. Conclusion.....	104
CAPÍTOL IV	106
HR PRACTICES AND EMPLOYEE WELL-BEING. IS ORGANIZATIONAL TYPE A CONTEXTUAL FACTOR THAT MATTERS? DIFFERENCES AMONG FOR-PROFIT, PUBLIC, AND SOCIAL ORGANIZATIONS.....	106
1. INTRODUCTION	108
2. HRM AND EMPLOYEE WELL-BEING.....	109
3. THE MEDIATOR ROLE OF JOB SATISFACTION.....	111
4. ORGANIZATIONAL TYPE, HRM, AND WELL-BEING	112
4.1. For-profit organizations	113
4.2. Public organizations	114
4.3. Social enterprises	115
5. METHOD.....	117
5.1 Procedure and participants	117
5.2 Measures	117
5.3 Data analyses.....	119
6. RESULTS.....	119
7. DISCUSSION.....	124
7.1. HR practices and employee well-being.....	124
7.2. HR practices, organizational type, and well-being	126
7.3. Limitations and future research.....	127

7.4. Conclusions	128
CAPÍTOL V	130
HR PRACTICES, EUDAIMONIC WELL-BEING AND CREATIVE PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF IDIOSYNCRATIC DEALS.	130
INTRODUCTION	132
1. HUMAN RESOURCE PRACTICES, EMPLOYEES' OUTCOMES AND THEIR OPERATIONALIZATIONS	135
1.1. Beyond job satisfaction and task performance.....	136
2. MECHANISMS LINKING HR PRACTICE, EUDAIMONIC WELL-BEING AND CREATIVE PERFORMANCE. THE ROLE OF I-DEALS	141
3. METHOD	146
3.1 Procedure.....	146
3.2 Participants	147
3.3 Measures	147
3.4 Analyses	148
4. RESULTS.....	149
5. DISCUSSION.....	152
CAPÍTOL VI	160
DISCUSSIÓ GENERAL I CONCLUSIONS	160
1. DISCUSSIÓ.....	162
1.1. Resum dels principals resultats	162
1.2. Implicacions teòriques generals	166
1.3. Implicacions pràctiques.....	171
1.4 Limitacions i futures línies d'investigació	175

1.5. Conclusions	177
CAPÍTOL VII.....	180
SUMMARY AND CONCLUSIONS.....	180
REFERÈNCIES.....	188
APÈNDIX.....	228

Introducció

INTRODUCCIÓ

Introducció

El propòsit primordial d'aquesta tesi és analitzar les pràctiques de recursos humans i la seva mesura i entendre la seva relació amb el benestar i l'acompliment dels treballadors. Les pràctiques de recursos humans són uns dels elements que serveixen per a regular la relació entre treballadors i organitzacions, i són considerades elements clau per a desenvolupar el capital humà i per a aconseguir els resultats organitzacionals desitjats (Bello-Pintado, 2015; Jiang, Lepak, Hu, i Baer, 2012).

La importància de les pràctiques de recursos humans per al bon funcionament de les organitzacions és irrefutable. Un gran nombre d'investigacions han posat de manifest la seva relació amb resultats organitzacionals i individuals durant les últimes dècades. La força d'aquesta relació positiva entre les pràctiques, l'acompliment i el benestar es mostra en les diferents metaanàlisis que trobem en la literatura (Ketchen Jr, Crook, Todd, Combs, i Woehr, 2015; Rauch i Hatak, 2016; Subramony, 2009; Van de Voorde, Paauwe, i van Veldhoven, 2012). Tot i això, algunes investigacions recents han posat de manifest que les conclusions dominants establertes fins ara requereixen d'algunes matisacions o fins i tot qüestionaments, i que un paradigma més complex, que tinga en compte una visió més ampla i diversa de la gestió de recursos humans, s'està arrelant i s'ha de tindre en consideració.

Així doncs, la tesis doctoral que es presenta, a partir de la revisió de la literatura prèvia sobre gestió i pràctiques de recursos humans i la seva relació amb resultats laborals, planteja una sèrie de qüestions d'investigació. En primer lloc, la literatura assenyala la necessitat d'incorporar una visió més global a l'estudi de la gestió de recursos humans que incorpore el concepte de sostenibilitat a la seva comprensió, definició i mesura, i que integre els interessos i necessitats dels distints *stakeholders*. Des dels anys 90, la gestió estratègica ha estat identificada com la corrent convencional de gestió de recursos humans. Aquesta, s'ha caracteritzat per tenir com a principal objectiu l'increment de l'acompliment organitzacional o individual (De Prins, Van Beirendonck, De Vos, i Segers, 2014), deixant com a subsidiaris o mediadors, altres objectius importants de les organitzacions, com són els objectius humans o socials (Kramar, 2014). Front a aquesta visió, la gestió sostenible de recursos humans reclama una gestió balancejada i perdurable que integre distints tipus d'objectius, i així quede

constància a les pràctiques utilitzades. Aquesta nova perspectiva parteix de diverses teories i models com ara la teoria institucional (DiMaggio i Powell, 1983) o la teoria dels *stakeholders* o grups d'interès (Freeman, 1984). Tot i això, la recerca sobre gestió sostenible encara està en la seva fase emergent (Ehnert i Harry, 2012). Una de les qüestions d'investigació que s'han formulat des d'aquesta aproximació és la d'identificar aquelles pràctiques que poden respondre als objectius de sostenibilitat, combinant no sols pràctiques orientades a resultats des d'una òptica econòmica de creixement, sinó també des d'una lògica social que tinga en consideració pràctiques orientades a altres resultats (De Prins et al., 2014).

En aquest sentit, tot i que tradicionalment s'han conceptualitzat les pràctiques com sistemes orientats a resultats organitzacionals (normalment econòmics, com per exemple en els sistemes d'alt rendiment), investigacions recents han demostrat la importància de considerar grups de pràctiques (o *bundles*) que es complementen per a influir diversos objectius de l'organització (Jiang et al., 2012), entre ells, els objectius socials de manteniment i suport a la força laboral o els de relació amb l'entorn. Així doncs, en aquesta tesi es pretén desenvolupar un model per a la mesura de les pràctiques de recursos humans que tinga en compte distints objectius organitzacionals, i analitzar la seva relació amb distintes operacionalitzacions, tant de l'acompliment individual com ara del benestar del treballadors.

En segon lloc, s'ha assenyalat la necessitat d'entendre la gestió i les pràctiques de recursos humans en el context en el qual es desenvolupa. Així, des de la teoria institucional (DiMaggio i Powell, 1983), la literatura científica es fa ressò de les complexitats que comporta l'entorn o el context organitzacional. Des d'aquesta aproximació es parteix de la idea de què cada organització posseeix unes normes i regulacions, uns actors claus i unes expectatives socials que les diferencien. Aquesta identitat institucional ajuda a entendre el marc en el que es desenvolupen les relacions entre les organitzacions i els treballadors. També té en compte diverses demandes internes i externes que les constreixen i possibiliten, com ara les expectatives de la societat i dels propis treballadors sobre les normes i comportaments. Per això, estudis recents proposen la importància de què les pràctiques estiguen alineades amb

Introducció

l'estratègia i la racionalitat de les organitzacions (Boon, den Hartog, Boselie, i Paauwe, 2011; Boxall, 2013) o els valors i l'estructura de les organitzacions (Toh, Morgeson, i Campion, 2008).

Des d'aquesta perspectiva s'emfatitza la necessitat de considerar aquelles variables de l'entorn de la gestió de recursos humans (Paauwe i Farndale, 2017) que puguin servir per a entendre el rol del context organitzacional, com ara la forma jurídica de les organitzacions (Paauwe, 2004). La forma jurídica indica distints tipus d'organitzacions que poden adoptar les entitats, i impliquen diferències clau tant en els objectius organitzatius com en la forma d'estructurar-se, les restriccions legals que han d'adoptar, o les pròpies expectatives dels treballadors respecte a les polítiques i pràctiques organitzatives. Per tant, existeixen distints tipus d'organitzacions segons la forma jurídica. Així doncs, la relació entre les pràctiques i els resultats podrà variar segons el tipus d'organització. A més, s'espera que diferents tipus d'organitzacions adopten unes pràctiques que concorden amb aquestes característiques. La major part dels estudis que s'han desenvolupat des d'aquesta perspectiva han sigut exploratoris o de tipus teòric. Així doncs, considerem que és important portar al terreny empíric aquestes idees per analitzar les possibles diferències en les pràctiques de recursos humans en distints contextos organitzacionals. En aquesta línia, alguns estudis empírics s'han fet ressò de les diferències que hi ha entre organitzacions públiques i privades (Blom, Kruijen, Van der Heijden, i Van Thiel, 2018). Però cal ampliar l'espectre a altre tipus d'organitzacions com les socials, les quals presenten un tipus de necessitats i estratègies de gestió diferents (Powell, Dawson, Topakas, Durose, i Fewtrell, 2014).

En tercer i últim lloc, s'analitzen els mecanismes a través dels quals s'estableix la relació entre pràctiques i resultats. Una part important de la recerca a l'àmbit de la gestió de recursos humans s'ha dirigit a analitzar la relació entre les pràctiques de recursos humans i resultats del treball (majoritàriament cap a l'acompliment), però la comprensió del procés i dels mecanismes que l'estableixen encara és una pregunta que roman oberta. Adreçar aquesta qüestió és essencial per a desentranyar el que passa en la anomenada caixa negra (o *Black Box* en anglès). Alguns marcs teòrics que tracten d'explicar aquest procés parteixen de la teoria de l'intercanvi social (Blau, 1964), la

norma de reciprocitat (Gouldner, 1960) o la teoria del treballador feliç i productiu (Staw, 1986) que veurem al primer capítol, suggerint mecanismes relacionats amb l'augment de les capacitats i el desenvolupament d'actituds positives cap al treball. La major part d'aquesta línia de recerca s'ha centrat en el rol mediador del benestar, generalment operacionalitzat com a satisfacció laboral (per exemple Alfes, Truss, Soane, Rees, i Gatenby, 2013; Khoreva i Wechtler, 2018). Altres aspectes del benestar de caràcter més genèric, com la satisfacció amb la vida o la seva vessant més eudaimònica, han quedat més desateses. Igualment cal atendre a altres possibles mecanismes relacionats amb la millora de l'ajust entre les necessitats-capacitats del treballador i les demandes-recursos que ofereix l'organització. En aquest sentit, als darrers anys, s'està donant més importància a l'impacte dels comportaments proactius dels treballadors, com ara les negociacions idiosincràtiques (*idiosyncratic deals* o *i-deals* en anglès), sobre els resultats laborals (Rousseau, 2005). En aquest sentit, els tractes o negociacions idiosincràtiques han mostrat que contribueixen a millorar l'ajust, treballador-organització (Parker i Collins, 2010) i que estan relacionats amb un major compromís, benestar i acompliment (Bal i Lub, 2016). Tot i que la major part de la literatura s'ha centrat en els seus antecedents personals, també s'ha emfatitzat la importància de les pràctiques organitzatives per al seu desenvolupament. En aquesta tesi s'analitza el seu rol mediador entre les pràctiques de recursos humans i els resultats laborals.

Per poder abordar i donar resposta a tots aquests reptes que planteja la literatura més recent sobre gestió de recursos humans, aquesta tesi s'estructura en sis capítols. Al primer capítol s'abordaran les noves tendències i les distintes llacunes que s'han identificat en la literatura sobre gestió i pràctiques de recursos humans. D'aquesta manera es definiran els conceptes més importants i s'analitzaran diferents perspectives i models per a la gestió de recursos humans. Seguidament s'aprofundirà en la investigació sobre les relacions entre pràctiques i resultats, fent menció especial als resultats de la investigació empírica. Finalment, s'analitzaran els mecanismes moduladors i mediadors que poden intervenir-hi en aquesta relació i que poden portar associats diferents resultats. Al segon capítol de la tesi es plantegen els objectius de la mateixa, i s'explica el procediment i les mostres utilitzades en els distints estudis que

Introducció

componen la tesi. Així mateix, també s'indiquen les variables utilitzades i quines anàlisis s'han realitzat per a complir amb els objectius plantejats.

Del tercer al quint capítol es presenten els tres estudis empírics que componen la tesi i que tenen els següents objectius: 1) Refinar i validar una escala de pràctiques de recursos humans per a mesurar les percepcions dels treballadors, i testar un model de dos nivells estructurat en 8 pràctiques i 2 grups o bundles de pràctiques (de foment de l'acompliment i de suport als treballadors); 2) expandir l'estudi de la relació entre pràctiques i benestar considerant no sols el benestar laboral, sinó també el benestar amb la vida; 3) analitzar la importància del tipus d'organització en la provisió de les pràctiques de recursos humans i el seu rol modulador en la relació entre les pràctiques i el benestar dels treballadors; i 4) analitzar el rol mediador dels i-deals en la relació entre dos grups de pràctiques, i dos resultats dels treballadors (benestar eudaimònic i acompliment creatiu), així com també el rol mediador del benestar eudaimònic en la relació entre pràctiques i acompliment creatiu. Al sext capítol es planteja la discussió general de la tesi. Finalment s'ofereixen les referències consultades, i un apèndix amb el qüestionari emprat.

CAPÍTOL I

PRÀCTIQUES DE RECURSOS HUMANS I RESULTATS LABORALS

1. LA GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS

Des de finals del segle XX vivim en una època on els canvis cada cop són més ràpids i constants. Les organitzacions, com tots els sistemes oberts, s'han d'adaptar a les circumstàncies del seu entorn més pròxim per a sobreviure. Per a aconseguir-ho, un dels pilars fonamentals amb què compten les organitzacions són les persones. La importància del factor humà ha estat destacada per diversos autors assenyalant que els treballadors són un dels actius més importants, sinó el més important de les organitzacions (Claver, Gascó, i Llopis, 1996; Flamholtz, 1971; Guest, 2017). D'aquesta forma, la gestió dels treballadors, s'assenyala com un factor central per a aconseguir la millora en l'acompliment i la productivitat de l'organització (Huselid, 1995), però també en el benestar dels seus treballadors (Guest, 2017).

En termes generals, la gestió i desenvolupament dels recursos humans ha estat definida com una activitat fonamental dintre de l'organització (Boxall, Purcell, i Wright, 2007) que inclou la filosofia, les polítiques, les pràctiques i les distintes activitats que engloben les relacions laborals entre treballadors i organitzacions (Beardwell, Holden, i Claydon, 2004), i que són elegides per l'organització d'acord amb els seus valors i objectius (Jackson i Schuler, 1995). A més, ha d'estar integrada amb el pla de negoci estratègic (Legge, 1989). La gestió de recursos humans serveix, doncs, per a “regular i dirigir el treball de les persones empleades a l'organització, individual i col·lectivament, i per a contribuir a la consecució dels objectius de l'organització de manera eficient” (González, 2011:52). Per a Schuler (1992:18) les organitzacions “han d'assegurar que la gestió de recursos humans està plenament integrada amb l'estratègia i amb les necessitats estratègiques de l'organització, que les polítiques de recursos humans són coherents amb la resta de polítiques i jerarquies, i que les pràctiques s'ajusten, s'accepten, i s'utilitzen pels caps intermedis i els treballadors com a part del seu treball diari”.

Dintre de la gestió de recursos humans, la filosofia respon a l'estratègia general de l'organització. La forma en què aquesta es planteja, tant en la seva constitució interna com la relació amb l'entorn, respon als valors i a la cultura pròpies de l'organització, i

que guiaran la resta d'accions cap als treballadors. Les polítiques de recursos humans són definides per Schuler (1992) com les directrius d'actuació que cal seguir per a les qüestions relacionades amb els treballadors. És a dir, serien les línies generals a seguir que establirien el que espera l'organització en relació a la gestió de recursos humans i com aquesta contribueix a la consecució dels objectius de l'organització. De manera semblant, tot i que d'una forma una mica més normativa, Chiavenato (1988) defineix les polítiques de recursos humans com les “regles establertes per a governar funcions i tindre la seguretat de què són exercides d'acord amb els objectius desitjats” (Chiavenato, 1988:132).

Aquestes directrius o regles que venen establertes segons l'estratègia de l'organització (Schuler, 1992) es concreten en les pràctiques de recursos humans. Les pràctiques són elements fonamentals per a desenvolupar el capital humà i aconseguir tant els objectius de les organitzacions com els dels treballadors (Bello-Pintado, 2015; Jiang et al., 2012), ja que poden servir com a font d'avantatge competitiu (Huselid, 1995) i regulen la relació entre els treballadors i les seues organitzacions. Frenkel, Restubog, i Bednall (2012:4205) emfatitzen la importància de la cultura i dels valors organitzacionals en afirmar que “les pràctiques de recursos humans no només representen com es tracten els empleats, sinó que també indiquen els valors més amplis de l'empresa i la forma i mesura en què s'implementen”. D'aquesta forma donen a entendre que les pràctiques haurien d'estar ajustades a les necessitats no sols més estratègiques de l'organització, sinó també a les necessitats dels treballadors.

Per la seva banda, Schuler (1992), fa referència més explícita a l'efecte de les pràctiques sobre el comportament dels treballadors en assenyalar que les pràctiques de recursos humans són un instrument per a motivar comportaments desitjats entre els treballadors. De manera similar, Rodríguez i Rivero (2012) també es focalitzen en els comportaments dels treballadors, delimitant les pràctiques de recursos humans com les activitats per a influir en el seu comportament, de manera que les organitzacions puguen assolir els seus objectius.

Des de principis del segle XX, la filosofia i, en conseqüència, les polítiques i les pràctiques associades, han anat evolucionant d'acord amb el pensament de l'època.

Capítol I

Aquesta evolució ha portat la funció de la gestió de persones, des d'una sèrie d'accions bàsiques centrades en l'administració de personal, a una visió més consistent i sistematitzada sobre la forma de gestionar els recursos humans. Tot i això, una característica comuna és la seva focalització en l'acompliment, la productivitat i el control dels treballadors.

Tot i que aquesta visió perdura al llarg del segle XX, és durant els anys 90 que s'emfatitza gràcies a l'increment de literatura científica que centra el focus en una visió estratègica dels recursos humans, cercant la maximització dels objectius organitzacionals, i emfatitzant els resultats positius que les organitzacions poden obtenir en aplicar certes pràctiques. Aquesta conceptualització de la gestió i les pràctiques de recursos humans es basa en una visió dels treballadors com a recursos estratègics amb el potencial de proporcionar avantatges competitius per a la seva organització. Aquesta idea està fonamentada en la perspectiva basada en recursos (o *Resource Based View* (RBV) en anglès) (Barney, 1991), en argumentar que, quan es proporcionen pràctiques de recursos humans, els treballadors es converteixen en una font d'avantatge competitiu contra altres organitzacions.

Tanmateix, aquesta aproximació ha sigut objecte de crítica i revisió al llarg dels darrers anys. Alguns autors han plantejat la necessitat d'adoptar una visió més sostenible de la gestió de recursos humans, que tinga en compte els distints grups d'interès (principalment als treballadors), i la relació que s'estableix entre l'organització i el seu entorn. En aquest sentit es posa un major èmfasi en considerar objectius i resultats socials dintre de les organitzacions, i es dirigeix l'atenció cap als treballadors i el seu benestar i suport. Per tant, els treballadors no es consideren únicament com un medi per a aconseguir resultats econòmics sinó com a fi en si mateix, i es situen al centre de l'organització i la seva gestió (van Veldhoven, 2012).

Al següent apartat s'analitzen amb més detall les implicacions d'adoptar una visió estratègica o sostenible per a l'anàlisi de la gestió i les pràctiques de recursos humans. Primerament, s'analitzen alguns dels models que més han influït en la història de la gestió estratègica dels recursos humans en considerar dues perspectives: la gestió tova i la gestió dura (o *soft* i *hard* en anglès). Seguidament, s'analitza la necessitat d'ampliar

el focus d'una gestió estratègica a una gestió sostenible dels recursos humans. Per a finalitzar amb aquest primer apartat, s'analitzarà la forma en què les pràctiques són mesurades i com es conceptualitzen.

1.1. De la gestió estratègica a la gestió sostenible dels Recursos Humans

Les grans escoles de pensament que han tractat la teoria organitzativa, com ara el *management* científic o el moviment de relacions humanes, han tingut una gran influència en els models de gestió de recursos humans. Tot i que en aquesta tesi no s'abordan totes les influències i els models que s'han desenvolupat, ja que no és el seu objectiu, a continuació s'expliquen aquells models que han tingut més influència en la gestió estratègica i les influències que han rebut de la teoria organitzativa.

Generalment s'han identificat dos grans models en la gestió i les pràctiques de recursos humans, que es varen desenvolupar pràcticament a la vegada: el model “dur” (*Hard model*) i el model “tou” (*Soft model*). El primer, suposa una aproximació instrumental i racional a la gestió de persones, basada en el control, i l'ajust de la funció de recursos humans a uns objectius organitzatius centrats en la maximització de l'acompliment. El segon posa major èmfasi en els individus i la seva capacitat d'autocontrol. En aquest cas, la gestió de recursos humans es centra a estimular el compromís de les persones amb el treball i amb la pròpia organització per a maximitzar l'acompliment.

Uns dels primers autors en usar aquesta terminologia foren Guest (1987) i Storey (1987). Aquestes dues aproximacions, que estudien la natura humana i l'estratègia de control per part de les organitzacions (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern, i Stiles, 1997), han sigut objecte d'estudi en moltes investigacions (per exemple en Marchington i Wilkinson, 2005; Truss et al., 1997). Ambdós models responen a una concepció humana diferent que es pot veure reflectida en la comparació que realitza McGregor (1960) entre la teoria X i Y de les organitzacions.

La teoria X considera la motivació humana com a simplista, basada en idees tradicionals de principis del segle XX. Parteix d'una concepció indolenta del

treballador, sense ambició i que evita la responsabilitat en el lloc de treball, sense tindre en compte les necessitats de la seva organització i que es mou o treballa sols sota amenaça (Hernández, 2011). La teoria Y, en canvi, relaciona la motivació de la naturalesa humana amb el model motivacional de Maslow. Afirmar que els treballadors no són passius sinó que cerquen responsabilitats i l'autorealització. Per tant, la direcció de recursos humans ha d'aplicar les condicions necessàries per a què tant els treballadors com l'organització puguen aconseguir els objectius desitjats, que no sempre seran de caràcter econòmic.

L'aproximació dura parteix d'una concepció humana que es correspon amb la teoria X. Considera els treballadors com un recurs més (o inclús un objecte) dintre de les organitzacions, que s'ha de gestionar de manera racional. En aquest sentit, la gestió de recursos humans (amb les seues polítiques i pràctiques) té una visió estratègica de negoci, on els recursos s'utilitzen de la forma més eficient possible i les pràctiques s'alineen amb els objectius de l'organització, on la finalitat última és l'avantatge competitiu (Truss et al., 1997). Aquesta aproximació està més orientada al curt termini, a minimitzar costos i a la racionalitat econòmica (Claver et al., 1996), la qual ha quedat reflectida sobretot en contextos anglosaxons amb tradició capitalista, amb l'objectiu primordial de centrar-se en l'estratègia de l'organització (Guest, 1999). En concordança amb la teoria X de McGregor, aquesta aproximació es centra en la motivació extrínseca, deixant de banda la motivació intrínseca dels treballadors (Latorre, 2011). Per tant, deixa en dubte les capacitats que tenen els treballadors d'autorealitzar-se, de poder participar en l'organització o de mantindre una bona relació amb aquesta.

El model de gestió dels recursos humans que s'alineja amb l'aproximació dura és el model de Michigan, introduït per Fombrun, Tichy, i Devanna (1984). Aquest, té en compte als treballadors com un recurs més de l'organització, integrant l'estratègia de negoci i els seus objectius amb l'estratègia dels recursos humans. Tant les recompenses, l'avaluació, el desenvolupament dels treballadors i la seva selecció i promoció, s'orienten cap a l'acompliment organitzacional (van Bree, Bols, Gijswijt, i Bolton, 1996). Aquest model es basaria en les següents pràctiques: reclutament i selecció, retribucions, formació i sistema d'avaluació de l'acompliment, tot centralitzat cap a

l'acompliment organitzacional (Armstrong, 2008). Així, les aproximacions des del model dur emfatitzarien pràctiques que podríem anomenar calculadores o de control, i que prioritzen l'intercanvi mesurable entre empresa i treballador (Gooderham, Parry, i Ringdal, 2008).

L'aproximació tova, influenciada principalment pel moviment de relacions humanes i per la perspectiva humanista, es centra en la part més humana de la gestió dels recursos humans, els treballadors, demostrant així un interès més ampli pels grups d'interès (o *stakeholders*). Aquesta, basant-se en les actituds i els comportament dels treballadors, explica com poden incrementar els nivells d'acompliment (Grant i Shields, 2002) en proporcionar als treballadors motivació, flexibilitat, compromís o confiança (Truss et al., 1997). També té en compte el tipus de cultura organitzacional, la innovació o els mecanismes psicològics (Claver et al., 1996). Aquesta aproximació s'associa amb la flexibilitat i l'adaptabilitat, on la comunicació juga un paper destacat en la gestió dels treballadors (Truss et al., 1997). Aquesta, està més en concordança amb la teoria Y de McGregor, on les necessitats, ja no sols de l'organització, sinó també del treballador s'han de tindre en consideració. Aquestes necessitats no sols es basen en les purament econòmiques o extrínseques, sinó que també en el poder arribar al seu màxim potencial, a créixer i desenvolupar-se dintre i fora de l'organització. Per tant, la dimensió estratègica de negoci d'aquesta aproximació, és que el control ve a través del compromís, de la flexibilitat i de l'adaptabilitat, tot i que no deixa de banda l'efectivitat econòmica (Purcell, 1993).

L'any 1984, Beer i col·laboradors (1984), desenvolupen un model de gestió de recursos humans (model Harvard) on el treballador tenia una funció central, seguint la perspectiva tova. Es tracta d'un sistema més obert i participatiu, on tots els grups d'interès són vistos amb la mateixa importància per part de l'organització. Són quatre les polítiques de recursos humans que parteixen d'aquest model: sistema de treball (decisions sobre les condicions de treball i com satisfer les necessitats dels treballadors), sistema de recompenses (no solament econòmiques per a intentar retenir al treballador en l'organització), flux de recursos humans (tracta les diferents fases del treball, i com desenvolupar i motivar als treballadors), i influència dels treballadors (aquest sistema és

el central del model, ja que la participació o la implicació dels treballadors, o d'altres grups d'interès, influència la resta de sistemes). En aquestes pràctiques, i per tant en el model, es veu reflectida la centralitat dels treballadors. Per tant, des d'un model tou s'emfatitzarien pràctiques de compromís que buscarien el benefici mutu treballador-organització.

Resulta difícil veure en un mateix model de gestió elements d'ambdues aproximacions, ja que tenen conceptualitzacions diferents de la natura humana i del control gerencial (Truss et al., 1997). Les dues aproximacions, i els dos models que s'han presentat, han anat acoblant-se a les exigències actuals on podem trobar pràctiques que són comuns en quasi tots els estudis: formació i desenvolupament, paga contingent i esquemes de recompensa, gestió de l'acompliment, i reclutament i selecció (Paauwe i Boselie, 2005). A més, també hi ha un ampli grau d'acord en considerar que és més adequat considerar les pràctiques en el conjunt d'un sistema (o sistemes) de pràctiques, que persegueixen un mateix objectiu, que analitzar els efectes individuals de cada pràctica. Tanmateix, tot i que les dues aproximacions tenen caràcters oposats en referència als treballadors i a com gestionar-los (o controlar-los), ambdues parteixen de la necessitat d'influir el comportament dels treballadors per a la consecució de l'efectivitat econòmica, solament que per vies diferents, el control extern en el cas de aproximació dura; i l'autocontrol per part del treballador, a través de la recerca del seu compromís i participació, en el cas de l'aproximació tova (Purcell, 1993). De fet, en la revisió sobre les aproximacions de Truss i col·laboradors (1997), una de les conclusions principals a la que arriba la seva autora és que, tot i que hi ha molta retòrica tova sobre la gestió de recursos humans, la realitat és que tant la recerca com l'evidència empírica es centra normalment en la dura, on els interessos econòmics de l'organització prevalen.

Igualment, ambdues aproximacions (dura i tova) responen a una aproximació estratègica, encara que el focus i la manera d'aconseguir els objectius siga diferent. L'aproximació estratègica, com s'ha comentat a la primera secció d'aquesta tesi, respon a com els objectius de l'organització s'acompleixen a través dels treballadors, gràcies a unes estratègies de recursos humans que integren diverses polítiques i pràctiques (Armstrong, 2008). Tot i poder pensar que la gestió estratègica contempla objectius

diversos dintre de les organitzacions (com ara les actituds i el benestar dels treballadors), són molts els autors que assenyalen el marcat caràcter neoliberal d'aquesta aproximació, i un focus excessivament fixat a l'increment de la productivitat o dels beneficis econòmics (Kaše, Paauwe, i Batistič, 2014; Kramar, 2014).

En contraposició a aquesta visió estratègica d'eficiència organitzacional que tant ha caracteritzat la literatura des dels anys 90, han sorgint altres visions o aproximacions dels recursos humans que reclamen una visió més social, centrada en el treballador, i sostenible. Tot i que alguns autors s'han centrat més en l'acompliment (Huselid, 1995) i altres en el benestar (Guest, 2002; 2017), calia una aproximació que pogués combinar aquestes dues demandes en una. En aquest sentit, cal destacar la recent literatura sobre la gestió sostenible de recursos humans, que, entre altres coses, reivindica la importància d'atendre a ambdós tipus de resultats, i ha estat considerada com la nova aproximació a la que ens referirem en els pròxims anys (Kramar, 2014).

La sostenibilitat fa referència a un creixement tant econòmic, com de benestar perdurable en el temps (Di Fabio, 2017). Una de les definicions més utilitzades per a definir el concepte de gestió sostenible de recursos humans ha sigut la d'Ehnert i col·laboradors (2016:90) que la defineix com "l'adopció d'estratègies i pràctiques de recursos humans que permeten aconseguir els objectius financers, socials i ecològics, amb un impacte dins i fora de l'organització i a amb un horitzó temporal a llarg termini". Per la seva banda, Kramar (2014:265-267) assenyala tres característiques que ha de tenir la gestió sostenible dels recursos humans: "1) el focus es posa en el desenvolupament del capital humà com un resultat essencial del procés de gestió; 2) la gestió sostenible de recursos humans desafia la premissa de què el principal objectiu de la gestió de recursos és aconseguir resultats de negoci o econòmics; i 3) hi ha una preocupació per la supervivència a llarg termini de l'organització i pels processos de la gestió de recursos humans que poden contribuir a aquesta supervivència". Per tant, tenim les mateixes característiques que havíem vist en la definició de sostenibilitat: creixement econòmic i benestar perdurable en el temps (Peiró, Ayala, Tordera, Lorente, i Rodríguez, 2014).

Altres autors també han fet propostes per a una gestió de recursos humans sostenible. Així, De Prins i col·laboradors (2014), desenvolupen un model de gestió sostenible que anomenen model ROC: Respecte, Obertura i Continuitat (*Respect-Openess-Continuity*), en el que defineixen les que serien les tres característiques principals de la gestió de recursos humans sostenible:

Respecte: un renovat enfocament pels grups d'interès interns de l'organització, els treballadors, on l'ètica i la humanitat juguen un paper fonamental.

Obertura: una perspectiva de fora cap a dins, focalitzant-se en la teoria institucional i la dels *stakeholders* per a ampliar l'abast dels objectius.

Continuïtat: una perspectiva a llarg termini, tant en termes econòmics com de sostenibilitat social, tenint en compte l'ocupabilitat individual.

A més, De Prins i col·laboradors (2014) vinculen aquest model a l'ètica organitzativa defensada per la teoria dels *stakeholders* (Freeman, 1984) front a la teoria dels *shareholders*. La teoria dels *stakeholders* suggereix que tant els objectius organitzacionals, com els seus principis i la seva relació amb la societat ha de ser un procés compartit, on els treballadors estiguen en el centre (De Prins et al., 2014). És a dir, que l'organització no tinga només en compte als inversors en la presa de decisions, sinó que també tinga en compte altres grups d'interès com són les entitats públiques, proveïdors, clients, la societat en general o els mateixos treballadors, per poder fer un procés més participatiu i adaptat a la realitat.

Aquesta obertura de l'organització cap a l'exterior es complementa amb la teoria institucional, la qual es focalitza de fora cap a l'organització, o el que és el mateix, en entendre com diferents institucions poden afectar als processos organitzacionals (Greenwood i Suddaby, 2006). La teoria institucional assenyala com les pràctiques poden ser canviades o modificades per la incorporació o integració de diferents institucions al procés de gestió (De Prins, 2014). Actualment, és àmpliament reconegut que els comportaments organitzacionals ocorren dintre d'unes prescripcions socialment construïdes (DiMaggio i Powell, 1983). Açò s'ha ficat de manifest als darrers anys, on a

través de la integració de les demandes, requeriments i expectatives de l'exterior, es busca una aproximació que tinga en compte l'entorn organitzacional (Paauwe, 2004).

Per tant, la gestió sostenible combina la tradició de focalitzar-se en els objectius econòmics de les organitzacions, amb l'aproximació institucional, on les necessitats dels treballadors passen a ser objectius organitzatius, per a poder crear una perspectiva balancejada (Paauwe, Boon, Boselie, i den Hartog, 2013) i des d'on emanaran les pràctiques perfectament alineades amb aquest paradigma. Per a alguns autors, la gestió sostenible representa un holístic i novell paradigma, i representa la nova fase en el pensament sobre la gestió de recursos humans (De Prins et al., 2014). Així, aquesta aproximació interconnecta una gran quantitat d'aspectes organitzacionals, la gent en les organitzacions, i les característiques del context. En aquest sentit, la literatura sobre gestió sostenible ha evidenciat la importància de pràctiques relacionades amb la seguretat del treballador en l'organització, així com també pràctiques per a un millor balanç vida-treball, posant de manifest la preocupació sobre la sostenibilitat en l'ocupabilitat dels treballadors (De Prins, 2014).

Donada la diversitat d'objectius que poden provindre dels distints *stakeholders*, juntament amb els objectius econòmics de la pròpia organització, la literatura ha posat de manifest la complexitat que pot haver-hi per integrar tots aquests aspectes en unes pràctiques que veritablement tinguen un efecte sobre el benestar i l'acompliment (Kramar, 2014). En concret, De Prins i col·laboradors (2014), mencionen un *gap* (o buit) a la literatura sobre quines podrien ser les agrupacions significatives (o *bundles*) de pràctiques adequades per a aquesta nova aproximació sobre la gestió dels recursos humans, i és per això que aquesta tesi tracta d'omplir eixe buit.

En resum, el model de gestió de recursos humans elegit per les organitzacions, tindrà una incidència directa en les polítiques i pràctiques que tractaran de respondre a les diferents necessitats organitzacionals, humanes i del context. Igualment, segons els objectius, la mesura d'aquestes pràctiques podrà variar. Podem mesurar-les, per exemple, a nivell organitzacional i veure com influeixen en els beneficis de l'empresa, o al contrari, podem centrar-nos en el nivell individual, focalitzant-nos en les percepcions

dels treballadors i en els mecanismes i resultats d'aquests. A continuació es tractaran aquestes qüestions.

1.2. Conceptualització, operacionalització i mesura de les pràctiques de recursos humans

Com s'ha assenyalat anteriorment, les pràctiques de recursos humans són accions que emanen de les polítiques de recursos humans i del tipus de model de gestió que estableix l'organització. En aquesta tesi la gestió de recursos humans que es té en compte és la sostenible, i per tant les pràctiques aniran encaminades en aquest sentit. Una de les definicions més consistents amb aquesta aproximació seria la proposada per Ehnert (2009) i que defineix les pràctiques de recursos humans sostenibles com aquelles orientades tant als objectius organitzacionals com també a satisfer i mantenir els treballadors al llarg termini. D'aquesta manera, com veiem, es reflecteix a les distintes definicions el debat sobre l'abast dels objectius o l'estratègia que les organitzacions i la gestió de recursos humans ha de considerar. La diversitat d'aproximacions existents a la literatura, es posa de manifest també en la manca d'acord sobre quines pràctiques i grups de pràctiques s'inclouen en les taxonomies o com mesurar-les (Toh et al., 2008).

Tot i això, abans d'entrar de ple a estudiar quines pràctiques podrien respondre a aquest tipus de gestió (com veurem al capítol III), cal analitzar el constructe de les pràctiques de recursos humans, tant teòrica com empíricament. Per a això, hi ha almenys dues formes d'aproximar-se a la definició i operacionalització de les pràctiques de recursos humans i la seva relació amb els resultats laborals: una normativa i una descriptiva. L'aproximació normativa es centraria a descriure el que teòricament entenem que representa eixe constructe. En aquests sentit, la literatura suggereix tres perspectives diferenciades per a entendre les pràctiques de recursos humans que veurem a la secció 1.2.1. L'aproximació descriptiva tractaria d'analitzar de manera més aplicada què és el que fan les organitzacions i els gestors de recursos humans. Per a aquesta darrera aproximació una qüestió central és com s'operacionalitza i es mesura aquest constructe d'una manera més empírica, qüestió que veurem a la secció 1.2.2.

1.2.1. Enfocament universalista, contingent i configuracional

Dintre de la literatura de pràctiques de recursos humans, s'han identificat tres grans aproximacions que tracten de teoritzar les pràctiques de recursos humans: els enfocaments universalista, contingent i configuracional (Delery i Doty, 1996; Gooderham et al., 2008).

L'enfocament universalista assumeix que és possible definir una sèrie de pràctiques de recursos humans, les conegudes com “millors pràctiques” (*best practices* en anglès), que totes les organitzacions haurien d'adoptar per a tenir una gestió efectiva dels recursos humans (Delery i Doty, 1996). La identificació de les millors pràctiques es basa en l'associació entre aquestes i l'acompliment organitzacional (Gooderham et al., 2008), i han estat definides tant individualment (Pfeffer, 1994) com, més habitualment, en sistemes de pràctiques. El treball de Huselid (1995) va esdevenir un abans i un després en la recerca de sistemes de les millors pràctiques. Aquest treball resulta una de les primeres i la més important evidència empírica de què les pràctiques influeixen positivament el benefici organitzacional (Kaše et al., 2014) en mostrar la seva relació amb el rendiment financer de les organitzacions. Així mateix, va suposar l'aflorament de la investigació empírica al respecte. Huselid (1995) identifica un sistema de pràctiques de recursos humans (on inclou per exemple formació, recompenses, o selecció) com a un sistema d'alt rendiment en el treball (*HPWS* o *High Performance Work System* en anglès).

A aquest treball li segueixen un bon nombre d'aportacions que també tracten de determinar un sistema de “millors pràctiques”, tot i que amb denominacions diferents i amb petites variacions en el número de pràctiques o en el mecanisme que es considera que porta a la seva vinculació amb l'acompliment organitzatiu (Appelbaum, Bailey, Berg, i Kalleberg, 2000; Boselie, Dietz, i Boon, 2005). Així, Boon i Kalshoven (2014) i McClean i Collins (2011) entre d'altres, parlen d'un sistema “d'alt compromís al treball” amb la voluntat d'incrementar l'acompliment organitzacional a través de l'increment del compromís dels treballadors. De forma similar, Vanhala i col·laboradors (2009) i Pil i MacDuffie (1996), descriuen el que seria el sistema “d'alta implicació al treball” on inclouen pràctiques com gestió de recompenses, facilitadors de

l'acompliment, informació o implicació, que es consideren fortament relacionades amb les actituds cap al treball i els comportaments d'acompliment (Yang, 2012).

Tot i la proliferació de distintes etiquetes, les diferències entre aquests sistemes no són gaire significatives ja que tots ells fan referència a com orientar les pràctiques per a què els treballadors tinguin un major acompliment, amb més control o amb més implicació o motivació. De fet, alguns autors utilitzen aquests grups de pràctiques indistintament, indicant que són conceptes sense moltes diferències entre ells (Vanhala et al., 2009). És per això que alguns autors més escèptics postulen que aquests noms són solament “etiquetes” (Appelbaum, Hoffer, i Leana, 2011) o diferent terminologia o nomenclatura per a referir-se al mateix concepte (Posthuma, Campion, Masimova, i Campion, 2013). Per altra banda, alguns autors han criticat el fet de què aquests sistemes de pràctiques s'han focalitzat normalment en l'acompliment, i deixen els treballadors i el seu benestar en un plànol secundari (Guest, 2017). A més, algunes d'aquestes pràctiques, en obviar aspectes com les necessitats més personals dels treballadors o les variables del context, difícilment poden ser sostenibles en el temps.

És per això que, durant els darrers anys, alguns autors han criticat l'aproximació universalista (Boxall, 2013) per distintes raons, però, fonamentalment, pel fet de no tindre en compte junt a l'ajust intern, un ajust al context en el que es desenvolupen aquests pràctiques (Gooderham et al., 2008). D'aquesta manera, front a una aproximació universalista, altres autors adopten una aproximació contingent. En aquesta segona aproximació, la determinació de les pràctiques més adequades per a la gestió de recursos humans es considera que depèn de diversos factors contextuals (Toh et al., 2008) com ara el país, la situació econòmica, el model de negoci de l'organització o l'estratègia, el sector on està establerta l'organització (Posthuma et al., 2013), el tipus d'organització, o, fins i tot, la pròpia idiosincràsia dels treballadors (Kooij, Jansen, Dikkers, i De Lange, 2014). Aquesta aproximació considera, doncs, que les pràctiques més efectives seran aquelles que siguin consistents amb els objectius i l'estratègia fixats per l'organització. És a dir, depenent de l'estratègia o objectius que tinga l'organització, aquesta combinació o grups de pràctiques, serà diferent (Delery i Doty, 1996). Per tant, els objectius i les pràctiques han d'estar en concordança amb aspectes clau de

l'organització (Gooderham et al., 2008), com serien els valors o la cultura organitzacional. Per tant, la relació que tindran les pràctiques i els resultats dependrà de diferents influències internes i externes (Gooderham et al., 2008).

La tercera aproximació és la configuracional. Aquesta es focalitza en l'anàlisi de la integració sinèrgica de les diferents pràctiques per a contribuir a una visió estratègica dels elements interns de l'organització (Martín-Alcázar, Romero-Fernández, i Sánchez-Gardey, 2005). És a dir, aquesta aproximació suggereix analitzar distints patrons de pràctiques que poden servir d'igual manera (siga quina siga la combinació) per a incrementar l'acompliment en assumir el principi d'equifinalitat (Delery i Doty, 1996) on els mateixos resultats poden vindre de combinacions diferents. Aquesta assumpció es refereix a la capacitat que tenen distintes organitzacions d'arribar al mateix objectiu mitjançant diferents vies. És a dir, que diferents organitzacions, segons les necessitats que tenen, poden optar per diferents combinacions de pràctiques, tenint en compte el conjunt de l'organització i el seu entorn; i poder, igualment, aconseguir un alt acompliment.

Tot i que tradicionalment la literatura s'havia focalitzat més en una perspectiva universalista, centrada en identificar sistemes de pràctiques d'alt rendiment, a aquesta perspectiva li manca la incorporació de diferents objectius, ja que normalment s'havia centrat en l'acompliment. Per una banda, s'han de considerar els objectius dels treballadors afegint-hi pràctiques més centrades en el seu suport com ara les de balanç vida-treball o les de seguretat (Guest, 2017). Però per l'altra banda també hi ha que tindre en compte les pressions i oportunitats que venen de l'exterior i dels diferents *stakeholders*.

En aquesta tesi s'adopta, per tant, una aproximació contingent en considerar alguns dels aspectes contextuais i de les necessitats dels treballadors en la determinació de l'efectivitat de les pràctiques de recursos humans. A més, es tenen en compte dos grups o sistemes de pràctiques que tracten de respondre a objectius complementaris però diferenciats de les organitzacions: l'acompliment i el benestar. La qüestió dels sistemes o grups de pràctiques i les pràctiques específiques que cal considerar es desenvolupa de manera més específica al tercer capítol de la tesi.

1.2.2. La mesura de les pràctiques de recursos humans

Donat l'esforç i la inversió que les organitzacions realitzen a les seues pràctiques de recursos humans resulta necessari poder mesurar correctament l'impacte que aquestes produeixen en els resultats individuals i/o organitzacionals. Per tant, una qüestió de vital importància, tant per a la pràctica com per a la investigació en gestió de recursos humans, és desenvolupar mesures adequades de les pràctiques de recursos humans, ja que, "no es pot gestionar allò que no es pot mesurar" (Ulrich, 1997:303). Tot i que alguns autors s'han focalitzat especialment en la mesura de les pràctiques (Heavey et al., 2013; Sharma i Lama, 2014), aquesta continua essent avui en dia una àrea poc desenvolupada.

Una de les formes més esteses per a mesurar les pràctiques és la utilització d'escales o qüestionaris. A l'hora de determinar la forma més adient de mesurar-les mitjançant aquestes tècniques cal tractar algunes qüestions com ara la determinació de la persona o persones que n'informaran, l'escala de resposta o l'òptica que s'utilitza per a mesurar el constructe (quina és la característica o tret de les pràctiques que anem a mesurar). A continuació es revisarà com s'han tractat cadascuna d'elles en la literatura anterior i les conclusions que podem extraure al respecte.

Així doncs, una primera qüestió és la determinació de qui o quins han de ser els informants sobre les pràctiques de recursos humans existents en una organització, ja que diverses persones al si de l'organització podrien reportar informació al respecte. A les primeres etapes de la investigació sobre gestió de recursos humans, els informadors més recurrents han estat els directors de recursos humans o els directors generals de les organitzacions. Aquests són coneixedors de les pràctiques que es planifiquen a les organitzacions ja que són els encarregats de dissenyar les polítiques de recursos humans (Huselid i Becker, 2000). No obstant això, segons constaten Woodrow i Guest (2014), pot haver-hi una bretxa entre les pràctiques proposades per la direcció (*intended HR practices*) i les que realment s'implementen, o la manera en què s'implementen (*experienced HR practices*). A més, els directors no sempre estan a càrrec de la seva implementació (Wright i Nishii, 2005), i altres membres de la cadena de comandament o de la línia jeràrquica poden aplicar-les de manera diferent. De fet, alguns

investigadors han trobat diferències entre les opinions dels directors i les percepcions dels treballadors (Beijer, 2014; Liao, Toya, Lepak, i Hong, 2009). Cal tenir en compte, a més, que és la forma en què els treballadors experimenten les pràctiques el que afectarà directament als resultats (Boon et al., 2011). Per tant, les percepcions dels treballadors, especialment quan la investigació es realitza a nivell individual, resulten crucials per entendre la relació que tenen amb diversos resultats laborals, com ara les actituds i els comportaments dels treballadors cap a l'organització (Nishii, Lepak, i Schneider, 2008). És per això que, darrerament, la literatura ha emfatitzat la importància de considerar les percepcions dels treballadors a l'hora de mesurar les pràctiques de recursos humans (Boon et al., 2011; Van De Voorde i Beijer, 2015; Woodrow i Guest, 2014).

L'escala de resposta i l'òptica que es pren sobre les pràctiques també són factors importants a tindre en consideració. Alguns pocs estudis utilitzen escales dicotòmiques de resposta si/no, que generalment indiquen la presència o absència d'una pràctica (Kehoe i Wright, 2013), però la majoria empen escales de tipus Likert per a mesurar el grau de percepció de les pràctiques (Abou-Moghli i Aburumman, 2012; Boon et al., 2011; Frenkel et al., 2012; Vanhala et al., 2009). Tot i això, no tots els que utilitzen escales Likert mesuren el mateix tret. Boselie i altres (2005) afirmen que hi ha tres òptiques o maneres de mesurar el contingut de les pràctiques quan parlem d'escales: per la seva cobertura (utilitzant una escala contínua per a saber la proporció de treballadors que estan coberts per una certa pràctica), per la seva intensitat (utilitzant una escala contínua per a saber el grau al que un treballador està exposat a una certa pràctica) o per la seva presència (amb una escala dicotòmica per saber si la pràctica està present a l'organització o no) (Boselie et al., 2005). Cercant en diverses bases de dades (*Dialnet, Science Direct, Proquest central, Scopus i Web of Knowledge*), s'han analitzat estudis dels últims 5 anys per a explorar l'objectiu dels *ítems* o elements de les escales. La majoria han usat la intensitat (per exemple Katou, 2013), ja que resulta més fàcil per a poder analitzar la percepció i pensaments dels treballadors. Pocs estudis han usat la cobertura (com en Innocenti, Profili, i Sammarra, 2013) o la presència (Kehoe i Wright, 2013). Altres òptiques trobades i no assenyalades per Boselie i col·laboradors (2005) foren l'efectivitat (Aragón, Sánchez, i Mueses, 2015), la freqüència (Dhar, 2015), l'eficiència (Mansour, 2015), la qualitat de les pràctiques (Maden, 2015), el nivell

d'equitat (Castanheira i Story, 2015), el nivell de satisfacció amb les pràctiques (Lim i Ling, 2012), o la disponibilitat d'aquestes pràctiques per als treballadors (Kooij, Jansen, Dikkers, i De Lange, 2010). Alguns d'aquests indicadors poden fer referència a aspectes molt semblants però els autors no sempre proporcionen informació detallada de com s'han mesurat les pràctiques. La majoria dels estudis assenyalen la intensitat com a l'òptica idònia per a mesurar les pràctiques de recursos humans (Boselie et al., 2005). La intensitat es refereix al grau en què els treballadors reben o perceben que l'organització els està oferint les pràctiques. A més, aquesta òptica resulta de fàcil accés quan s'analitzen les pràctiques a través de les percepcions dels treballadors, i pot ajudar tant des de la pràctica professional com des de la investigació a avaluar la utilitat d'aquestes pràctiques.

Així doncs, adreçar aquestes qüestions serveix per a tindre un bon mètode d'avaluació del constructe elegit, en el cas que ens pertany, les pràctiques de recursos humans. Aquest mètode serà adequat sempre i quan hi haja un bon nivell de fiabilitat o reproductibilitat, sensibilitat, poder discriminatori i validesa (Levy-Leboyer, 2007), qüestions indispensables per a mesurar correctament les pràctiques de recursos humans (Kaše et al., 2014).

2. ELS EFECTES DE LES PRÀCTIQUES DE RECURSOS HUMANS EN ELS RESULTATS LABORALS

La importància de dissenyar, gestionar, aplicar i mesurar les pràctiques de recursos humans radica en el supòsit de la influència positiva que aquestes poden tindre en els resultats dels treballadors i de les organitzacions.

La major part de la literatura, sobretot la de caire més estratègic s'ha centrat, des del treball seminal de Huselid (1995), a analitzar la relació entre les pràctiques i el rendiment, tant a nivell macro (acompliment organitzacional) com a nivell micro (acompliment individual). Així doncs, proveir d'evidència empírica la relació positiva

entre les pràctiques de recursos humans i l'acompliment, ha esdevingut un constant afany per part dels investigadors en les últimes dècades.

Durant els últims anys, una sèrie d'autors, sobretot europeus, han evidenciat la importància d'incorporar el benestar dels treballadors com a resultat esperat de l'aplicació d'unes pràctiques de recursos humans de qualitat que donen suport als treballadors. Tot i que aquesta incorporació de l'estudi del benestar esdevingué un canvi important en la investigació, aquesta seguia responent a un mateix model que considerava el benestar bàsicament com un mecanisme a través del qual el treballador podia tindre un major rendiment. La gestió sostenible de recursos humans evidencia aquesta situació, fent-se ressò de la importància de focalitzar-se en objectius socials com el benestar dels treballadors, com a objectiu final en si mateix, i no sols com un mitjà per a aconseguir un major acompliment. En aquest sentit s'emfatitza també la necessitat de contar amb un sistema de gestió de recursos humans balancejat, per a poder aconseguir ambdós objectius: l'acompliment i el benestar (Francis i Keegan, 2006).

Tot i que la major part d'investigació ha partit de la idea de la bonança de les pràctiques per als resultats laborals (perspectiva optimista) es poden identificar altres aproximacions o perspectives que consideren que algunes pràctiques són, en essència, nocives per al benestar dels treballadors (perspectiva pessimista), o que qüestionen que aquestes tinguen algun efectes sobre l'acompliment o el benestar dels treballadors (perspectiva escèptica). La investigació empírica, en termes generals, dona suport majoritàriament a la perspectiva optimista. Tot i això, també es troben resultats contradictoris. Alguns autors posen de relleu que aquestes variacions en els resultats poden dependre, per una banda del tipus de pràctiques que es consideren i com s'operacionalitza la seva mesura, però també del tipus de resultats considerats (distintes dimensions del benestar i de l'acompliment). En aquest apartat analitzarem amb més detall aquestes tres perspectives teòriques, l'optimista, la pessimista i l'escèptica, i quins resultats empírics s'han trobat; però també els diferents tipus de benestar i d'acompliment que poden fer variar els resultats quan s'implementen les pràctiques.

2.1. Tres perspectives: optimista, pessimista i escèptica

En la seva anàlisi de la literatura, Peccei (2004) assenyala tres perspectives teòriques alternatives sobre la relació entre les pràctiques l'acompliment i el benestar: la perspectiva optimista, la pessimista, i la perspectiva escèptica.

La perspectiva optimista, engloba la major part de la literatura tradicional i més convencional sobre la gestió de recursos humans. La idea principal d'aquesta perspectiva és que les pràctiques de recursos humans, alhora que augmenten l'acompliment, milloren el benestar dels treballadors. L'aplicació de certes pràctiques suposa per als treballadors una mostra de suport i un empoderament per part de l'organització junt amb un entorn de treball favorable que els fa incrementar el benestar gràcies a estar més satisfets i tindre un major nivell de qualitat laboral. A canvi, els treballadors responen a l'organització treballant més dur (Peccei, 2004). Aquesta perspectiva també es coneix com guanys mutus (*mutual gains*) (Kochan i Osterman, 1994) establint que allò bo per a l'organització és bo per als treballadors, i a l'inrevés, i que, per tant, s'incrementa tant l'acompliment com el benestar. Dintre d'aquest model de guanys mutus, és possible identificar dos sub-models: els guanys mutus dèbils i els guanys mutus forts (Peccei, Van De Voorde, i Van Veldhoven, 2013). Els guanys mutus dèbils apareixen quan les pràctiques de recursos humans tenen un efecte directe positiu tant en el benestar com en l'acompliment dels treballadors. Per la seva banda, del model de guanys mutus forts, estableix que, a més de la relació directa de les pràctiques amb el benestar i l'acompliment, el benestar enforteix la relació entre pràctiques i compliment, contribuint a aquesta relació com un mediador entre ambdues variables (Zhang, McAndrew, Edgar, i Geare, 2015). Així doncs, es considera que aquesta influència positiva esdevé en gran mesura a través de la seva influència sobre les actituds dels treballadors (Peccei, 2004).

Els marcs teòrics que donen suport a la perspectiva optimista sobre la relació entre pràctiques de recursos humans, compliment i benestar són principalment la teoria de l'intercanvi social (Blau, 1964) i la norma de reciprocitat (Gouldner, 1960). De fet, aquestes dues teories han estat àmpliament utilitzades pels investigadors “per a descriure la base motivadora que hi ha darrere dels comportaments i de les actituds

positives dels empleats” (Settoon, Bennett, i Liden, 1996:219). La teoria de l’intercanvi social prové de la sociologia i de la psicologia social, i explica els canvis socials que existeixen a través de les negociacions i interaccions de les diferents parts. Per la seva banda, la norma de reciprocitat es basa en un intercanvi mutu de beneficis entre dos o més parts (Gouldner, 1960). És a dir, si les organitzacions realitzen accions, com les pràctiques de recursos humans, cap als treballadors i aquests les perceben com que l’organització cuida d’ells, es preocupa i inverteix en ells, els treballadors respondran amb més compromís, acompliment, satisfacció o lleialtat (Settoon et al., 1996; Whitener, 2001).

També hi ha models que ajuden a explicar els mecanismes de relació entre aquestes variables. Un dels que més s’ha utilitzat per a explicar aquesta relació ha estat el marc conceptual de l’AMO (sigles en anglès per a habilitats, motivació i oportunitats). Aquest model explica la influència de les pràctiques sobre l’acompliment a través de l’increment d’aquestes habilitats, motivacions i oportunitats que fan incrementar també el benestar (Appelbaum et al., 2000). Així doncs, dintre d’aquesta perspectiva, és especialment important analitzar els mecanismes dels treballadors, com per exemple els comportaments i les actituds que tenen els treballadors cap al treball per a poder crear aquesta relació de guanys mutus i potenciar, junt amb el benestar, l’efecte que tenen les pràctiques cap a l’acompliment. Analitzarem amb més detall aquests comportaments en la secció de mecanismes de la present tesi doctoral.

Empíricament, les metaanàlisis que s’han realitzat han trobat suport per a aquesta relació positiva (Ketchen Jr et al., 2015; Rauch i Hatak, 2016; Subramony, 2009). A nivell individual, s’han trobat relacions positives amb comportaments de ciutadania organitzacional (*organizational citizenship behavior* o OCB) (Boon et al., 2011; Nishii et al., 2008), acompliment intra-rol (Baluch, 2017; Guest i Conway, 2011), o negativament amb la taxa de rotació de personal (*turnover*) (Kehoe i Wright, 2013). A nivell organitzacional s’ha trobat evidència de la seva relació amb la productivitat i l’acompliment financer (Katou, Budhwar, i Patel, 2014) o amb resultats financers específics com el rendiment dels actius (*return on assets*, ROA) (Choi i Lee, 2013).

Durant els últims anys, la recerca entre pràctiques i benestar ha anat augmentant fins a convertir-se en un dels resultats d'imperiosa importància. Així, trobem evidència empírica de l'efecte que tenen les pràctiques sobre el benestar laboral (Boon et al., 2011; Katou et al., 2014), la satisfacció amb la vida (Guest, 2002), o el benestar general o l'afecte (Vanhala et al., 2009).

La perspectiva pessimista (coneguda també com resultats conflictius, o *conflicting outcomes* en anglès) parteix d'una aproximació més crítica a la gestió de recursos humans, que considera que les pràctiques de recursos humans augmenten l'acompliment a costa del benestar dels treballadors (Legge, 1995). En aquest sentit, es considera que la implementació de sistemes d'alt rendiment i l'increment del control per part de les organitzacions, a través de les pràctiques de recursos humans, produeixen una intensificació del treball (Della Torre, 2012; Ramsay, Scholarios, i Harley, 2000) o, fins i tot, una explotació dels treballadors (Peccei, 2004). Açò fa que els treballadors es senten més pressionats per a treballar i tinguen menys control sobre ells mateixa. Per tant, aquest increment de pressió i l'increment de la sobrecàrrega de funcions pot produir resultats negatius cap al benestar dels treballadors (Boxall, 2013), com el síndrome d'esgotament professional (Jensen, Patel, i Messersmith, 2013). En aquest sentit, algunes pràctiques, sobre tot aquelles més orientades a incrementar l'acompliment, poden tindre un efecte negatiu en els treballadors. La gestió sostenible dels recursos humans també concorda sobre l'impacte negatiu que algunes pràctiques poden tindre en aspectes humans, socials o mediambientals de l'organització (Kramar, 2014), fent-se ressò de la necessitat d'incloure pràctiques orientades als treballadors o de mecanismes que puguen pal·liar aquest efecte negatiu.

La tercera i última perspectiva que nomena Peccei (2004), és l'escèptica. Aquesta aproximació estableix que les pràctiques de recursos humans no han de tindre, necessàriament, un impacte positiu o negatiu sobre els resultats dels treballadors i que, de fet poden fins i tot no tenir relació amb aquestes variables. Assenyalen com a possibles causes la dèbil implementació de les pràctiques en les organitzacions o l'existència de variables de contingència que afecten aquesta relació (Peccei, 2004), com ara l'edat dels treballadors (Kooij et al., 2013) o el context organitzatiu (Paauwe,

2004), fent-se ressò de la necessitat d'estudiar els mecanismes que existeixen entre les pràctiques i els resultats (Peccei, 2004) (veure tercera secció del primer capítol de la tesi). Un altre motiu podria estar relacionat amb la inconsistència en mesurar les pràctiques, l'acompliment o el benestar. Per exemple, en estudiar les relacions entre una mateixa pràctica (com és ara el reclutament) i els resultats laborals, algunes investigacions han trobat resultats positius (Tseng i Lee, 2009), mentre que altres han trobat resultats no significatius (Akong'o, 2010). Cal tenir en compte que tant les pràctiques com l'acompliment es mesuraven de manera diferent en els dos estudis i que el context no era el mateix.

La literatura evidencia que la major part de la investigació empírica ha donat suport a la perspectiva optimista. De fet, la revisió de Van de Voorde i col·laboradors (2012) mostrava com, en general, es podia parlar d'aquest efecte de guanys mutus de les pràctiques cap als resultats dels treballadors. No obstant això, aquests mateixos autors també trobaven estudis on les pràctiques solament incrementaven l'acompliment o altres estudis on no hi havia cap relació entre les variables. Aquest fet evidencia la necessitat d'aprofundir més en aquestes relacions.

En resum, la literatura s'assenyala que alguns factors, com ara l'existència de variables mediadores o moduladores, o la forma en com s'operacionalitzen les variables objecte d'estudi, podria fer variar l'efecte que tenen les pràctiques en els resultats. Anteriorment, s'ha fet referència a la importància de l'operacionalització de les pràctiques i a la necessitat de tindre un cert balanç, adreçant aquestes pràctiques als diferents objectius que es plantegen i responent a les expectatives dels diferents actors involucrats. A continuació, s'analitza la importància de l'operacionalització dels resultats, del benestar i l'acompliment.

2.2 Diferents conceptualitzacions de benestar i compliment

Com s'ha vist al principi d'aquest capítol, els diferents tipus de gestió de recursos humans, han donat lloc a diferents maneres d'agrupar (o no) les pràctiques, i de seleccionar unes més centrades en el foment de l'acompliment o altres més focalitzades

en donar suport als treballadors per a incrementar el seu benestar. Com a conseqüència, aquesta diferent selecció i conceptualització de les pràctiques i la seva manera d'agrupar-les, porta a diferents resultats, i per tant l'operacionalització resulta essencial per a entendre la relació entre pràctiques i resultats (Heavey et al., 2013). No hi ha molta investigació sobre l'existència de relacions diferents quan es consideren diverses operacionalitzacions del benestar o de l'acompliment. La investigació empírica generalment identifica el benestar o l'acompliment en termes generals o s'utilitzen operacionalitzacions més tradicionals com veurem. Tot i això, els estudis empírics que hi ha al respecte, evidencien clares diferències en els resultats, segons el tipus de variable utilitzada (Guest, 2002).

La recerca sobre el *benestar laboral* ha estat un tema central a la investigació en l'àmbit de la psicologia organitzacional i del treball. El benestar dels treballadors es considera una variable clau en l'estudi d'altres aspectes laborals com ara l'acompliment laboral (Judge, Thoresen, Bono, i Patton, 2001), el compromís amb l'organització (Valaei i Rezaei, 2016), la rotació dels treballadors (Irvine i Evans, 1995), el *burnout* o la síndrome d'esgotament professional (Tarcan, Tarcan, i Top, 2017). La investigació sobre benestar s'ha centrat en dos aspectes diferents i complementaris (Huta, 2016): el benestar hedònic i l'eudaimònic. Tot i que la major part d'estudis es centren en el concepte de satisfacció laboral (Cropanzano i Wright, 2001) com a part del benestar hedònic, diversos autors han posat de manifest la necessitat d'ampliar el seu estudi a altres conceptualitzacions tals com l'afecte positiu, la satisfacció amb la vida, la salut física o conceptualitzacions més eudaimòniques per a tindre un coneixement més complet del concepte de benestar. A continuació s'analitzen ambdues conceptualitzacions.

El benestar hedònic es caracteritza per centrar-se en el benestar com a plaer, una sensació tant física com mental agradable o plaent, i en l'absència de dolor (Ryan i Deci, 2001). En la literatura científica a l'àmbit laboral, aquest tipus de benestar és el més recurrent, se'l coneix com benestar subjectiu (Diener i Lucas, 1999) i generalment s'ha operacionalitzat com satisfacció laboral (Petrescu i Simmons, 2008). No obstant això, la comprensió del benestar hedònic dels treballadors requereix ampliar l'espectre

del benestar laboral a altres àmbits no específicament referits al treball (Zedeck, 1987) com ara la satisfacció amb la vida (Guest, 2002; Warr, 2013) però que se'n veuen influïts fortament, ja que una bona part de la vida esdevé en el marc laboral, i moltes de les satisfaccions i insatisfaccions del treball repercuteixen a la vida (Beatty, 1996; Stewart i Barling, 1996). En aquest sentit, altres investigadors han assenyalat la importància de considerar mesures genèriques (*context free*) front a les específiques (*domain-specific o job-related*) (Warr i Nielsen, 2018) a l'hora d'estudiar els efectes del context laboral sobre el benestar. La satisfacció amb la vida resulta, per tant, una variable destacada a estudiar (Della Torre, 2012) dintre del benestar hedònic, encara que generalment ha estat oblidada en la literatura sobre direcció de recursos humans (Jeanes i Huzzard, 2014).

El benestar eudaimònic, per la seva part, té una conceptualització més propera a la consecució del veritable potencial de les persones, entès com creixement i realització humana (Ryff, 1989). Aquesta resulta una variable clau, complementària al benestar hedònic, per a tindre una imatge clara del benestar general dels treballadors. En els darrers anys, des de l'àmbit de la psicologia positiva, s'han realitzat diverses propostes sobre com conceptualitzar i mesurar el benestar eudaimònic. Carol Ryff defineix el benestar eudaimònic en termes de desenvolupament i autorealització de l'individu, i proposa un model en el que destaca 6 components: propòsit en la vida, auto-acceptació, domini de l'entorn, relacions positives, autonomia, i creixement personal (Ryff i Singer, 2008), dels quals destaca el propòsit en la vida i el creixement personal com a elements centrals.

Per tant, aquesta conceptualització, no està tant centrada en el plaer físic, sinó en aspectes més psicològics, més arrelats al creixement personal (Ryan i Deci, 2001) i a l'increment del potencial humà (Anić i Tončić, 2013). Aquest tipus de benestar té en consideració les eleccions individuals que segueixen els treballadors per a aconseguir una major realització i significat (Ryff i Singer, 2008), i està relacionat amb la psicologia positiva (Seligman i Csikszentmihalyi, 2000). En aquest sentit, el benestar eudaimònic es relaciona amb la consecució d'atributs personals positius, com ara l'auto-

determinació, el talent i la creativitat, la vocació o la perseverança (Seligman i Csikszentmihalyi, 2000).

A l'àmbit dels recursos humans, la major part dels estudis empírics s'han centrat en mesures hedòniques de benestar, i evidencien la relació positiva entre pràctiques i satisfacció laboral. Tot i això, també es troben resultats empírics negatius o no significatius depenent del tipus de benestar. Per exemple, Guest (2002) ha trobat relacions negatives i no significatives entre alguns tipus de pràctiques i satisfacció amb la vida (mentre que eren positives per a la satisfacció laboral). Tot i que a la seva revisió, Van de Voorde, Paauwe i van Veldhoven (2012) troben majoritàriament relacions positives entre pràctiques i benestar, també trobaren relacions negatives i no significatives entre les pràctiques i algunes mesures de benestar com la satisfacció en les relacions amb els companys o mesures més relacionades amb la salut.

La recerca sobre el benestar eudaimònic s'ha focalitzat majoritàriament en mesures de compromís (o *engagement* en anglès) (Alfes et al., 2013) o en altres variables menys utilitzades com ara la implicació, el significat del treball o la prosperitat (per exemple en Demerouti, Bakker, i Gevers, 2015). Tot i que el compromís s'ha utilitzat popularment com una mesura del benestar eudaimònic en la investigació sobre gestió de recursos humans, alguns autors han destacat que aquest pot veure's més aviat com un indicador substitut de l'acompliment (*proxy*) o com una mesura a mig camí entre benestar i compliment (Alessandri, Borgogni, Schaufeli, Caprara, i Consiglio, 2015). La investigació actual no ha adreçat de manera exhaustiva l'estudi de la relació entre les pràctiques i altres operacionalitzacions del benestar eudaimònic, com ara el propòsit en la vida o el creixement personal, centrals per a la pròpia definició d'auto-desenvolupament eudaimònic (Ryff, 1989).

En quant a l'estudi de la relació entre pràctiques i l'*acompliment*, les primeres investigacions es centraren en la seva operacionalització a nivell macro, focalitzat en el rendiment organitzatiu, per tractar d'analitzar el potencial de la gestió dels recursos humans per al desenvolupament del pla estratègic de negoci de les organitzacions. La majoria dels estudis empírics han usat mesures globals d'acompliment organitzatiu (Tehubijuluw, 2014), el creixement de negoci (Gorgievski, Moriano, i Bakker, 2014),

mesures financeres (Choi i Lee, 2013) o l'acompliment del treball com a mesura global (Siron, Muttar, i Ahmad, 2015) entre d'altres com s'ha vist a la secció anterior. En el procés d'entendre el mecanisme pel què s'incideix sobre el rendiment organitzatiu, la investigació ha passat a centrar-se en l'impacte de les pràctiques sobre resultats a nivell individual i, concretament, al seu acompliment. Si ens centrem en el nivell dels treballadors, Koopmans i col·laboradors (2011) identifiquen 4 dimensions de l'acompliment: acompliment de tasca, acompliment contextual, acompliment creatiu o adaptatiu, i comportaments contraproductius.

A la investigació empírica, els indicadors que més s'han utilitzat han sigut l'acompliment de la tasca (com per exemple en Baluch, Salge, i Piening, 2013) i l'acompliment contextual (per exemple en Frenkel et al., 2012). Hi ha menys estudis que estudien comportaments del treball contraproductius (com en Guest i Conway, 2011), i encara menys articles que es centren en l'acompliment creatiu (un exemple és Rego, Sousa, Marques, i Cunha, 2012), ja que aquest és molt més difícil de mesurar que variables d'acompliment de tasca per exemple, o variables més objectives com la productivitat. No obstant això, l'acompliment creatiu és una variable important per a la competitivitat organitzacional especialment en entorns com els actuals, amb alts nivells d'incertesa i canvi, on es necessita força de treball flexible i que responga ràpidament al canvi. En el paradigma econòmic en el que vivim avui en dia, les organitzacions necessiten competir i mantenir-se a llarg termini, i la creativitat juga un paper important en poder aconseguir aquest avantatge competitiu (Panigrahy i Pradhan, 2015).

Per tant, depenent de la pregunta d'investigació que es formule, serà convenient utilitzar una mesura o una altra, tant de benestar com d'acompliment. En aquesta tesi s'utilitzen diverses operacionalitzacions de benestar per tal de tindre una visió més específica d'alguns d'aquests indicadors i omplir així els buits que hem vist a la literatura: benestar hedònic, entès com a satisfacció amb el treball i satisfacció amb la vida, al capítol IV; i benestar eudaimònic al capítol V. A més, s'operacionalitza l'acompliment com a acompliment creatiu al capítol V. Les raons específiques per elegir aquestes conceptualitzacions venen explicades als mateixos capítols.

3. VARIABLES QUE INTERVENEN EN LA RELACIÓ ENTRE LES PRÀCTIQUES DE RECURSOS HUMANS I ELS RESULTATS

Com s'ha vist anteriorment, la perspectiva optimista o de “guanyos mutus” és l'aproximació que més suport obté a l'estudi de la relació entre pràctiques i resultats. Tot i això, la perspectiva pessimista i la perspectiva escèptica, també han rebut suport empíric. Aquests diferents resultats poden ser conseqüència, no sols de com s'operacionalitzen les pràctiques o els mateixos resultats, sinó també de terceres variables que poden canviar aquesta relació. L'estudi d'aquests mecanismes resulta indispensable per a entendre el perquè de la relació entre pràctiques, benestar i acompliment. Així doncs, en la present tesi analitzarem algunes de les variables intervinents en aquest procés.

Per una banda, podem identificar variables que poden modificar la força de la relació entre les pràctiques de recursos humans i els resultats laborals. En aquest cas parlem de variables moduladores. En la literatura sobre gestió de recursos humans s'han assenyalat algunes variables que poden modificar aquesta relació amb els resultats. En aquest sentit, per exemple, les teories de *life span* han posat de manifest que el procés d'envelliment pot canviar la “utilitat” de determinades pràctiques per al benestar i l'acompliment dels treballadors (Boumans, de Jong, i Janssen, 2011). Així, Kooij i col·laboradors (2010), trobaren que diferents grups de pràctiques tenien diferents efectes en les actituds cap al treball depenent de l'edat d'aquests treballadors. Durant els últims anys, el context s'ha mostrat com una variable clau per a entendre la relació entre distintes ferramentes de gestió, com les pràctiques de recursos humans, i els resultats organitzatius (Paauwe, 2004). En aquest sentit, la literatura suggereix algunes variables contextuais que podrien tindre un rol important modificant la relació entre pràctiques, i benestar i acompliment, com ara el rol de les institucions nacionals, els sindicats, la turbulència en el mercat, el sector o el tipus d'organització (Peccei et al., 2013). En aquesta tesi ens anem a centrar en variables del context, específicament en el tipus d'organització, com s'explicarà a la següent secció.

D'altra banda, podem identificar variables que intervenen en mediar la relació entre pràctiques i resultats. Durant els últims anys, una part de la investigació ha tractat de clarificar quins són els mecanismes que hi ha al darrere de la relació entre pràctiques i acompliment (Boxall, Guthrie, i Paauwe, 2016), l'anomenada "caixa negra". Un dels models utilitzats per a explicar els mecanismes existents en la relació entre pràctiques i resultats, és l'AMO (habilitats, motivació i oportunitat) que s'ha comentant abans, tot i que existeixen altres models semblants com el KSA (*Knowledge, Skills, Abilities*, o coneixements, destreses i habilitats) (Peccei et al., 2013). Altres mecanismes que s'assenyalen en la literatura inclouen les recompenses o les relacions entre els treballadors (segons un llistat elaborat per Peccei i col·laboradors (2013).

Tot i la gran acceptació d'aquests models, la variable més emprada per a estudiar la relació entre pràctiques i acompliment, ha sigut i continua essent el benestar dels treballadors. Recentment, la literatura s'ha focalitzat també en les accions individuals dels treballadors, és a dir, en aquelles actituds i comportaments proactius que desenvolupen els treballadors al rebre les pràctiques de recursos humans i que tenen una incidència important en els resultats consegüents. Aquests comportaments resulten fonamentals per al desenvolupament d'aquesta tesi, i que veurem a la secció 3.2 sobre mecanismes.

3.1. El rol modulador del tipus d'organització en la relació entre pràctiques de recursos humans i resultats

La rellevància del context en la gestió de recursos humans s'ha assenyalat des de fa uns anys (Paauwe, 2004) degut, en part, a la crítica dels models de gestió tradicionals i a la incorporació d'altres models com el de gestió sostenible. Alguns estudis han considerat variables del context, sobretot com a variables control, com ara el sector, la indústria, o el país (Paauwe i Richardson, 1997), motivat, principalment, per alguns estudis que han trobat diferències en la relació entre pràctiques i acompliment entre sectors d'activitat com ara la manufactura i els serveis (Black i Lynch, 1996). Tot i això, encara avui en dia resulta una variable poc estudiada.

Donada aquesta preocupació per incorporar el context a l'estudi de la gestió de recursos humans, la perspectiva contingent, explicada anteriorment, indica que variables del context, com la grandària de les organitzacions, el grau de sindicalització (Cristiani i Peiró, 2014), els valors que presenta la societat (Paauwe, 2004), la situació econòmica del país, les expectatives creades per diferents grups d'interès, la legislació nacional o el tipus d'organització, poden influir el tipus de polítiques o pràctiques que s'implementen a les organitzacions o canviar la importància d'aquestes per al benestar i l'acompliment de les persones (Sheehan i Sparrow, 2012). És a dir, que les variables del context, no sols poden tindre un efecte directe sobre les pràctiques de recursos humans (per exemple, una certa cultura empresarial o unes lleis més estrictes marcaran unes pautes a les organitzacions a l'hora d'elegir unes pràctiques o altres), sinó també poden canviar el sentit de la relació entre les pràctiques i els resultats (per exemple unes expectatives altes dels treballadors sobre un determinat tipus de pràctiques podria exigir nivells més alts per a què tingueren un efecte positiu sobre la seva conducta). Per tant, aquesta tesi es centra en una d'aquestes variables del context: el tipus d'organització i la seva influència tant directa sobre les pràctiques, com moduladora sobre la relació entre pràctiques i resultats.

El tipus de forma jurídica, si bé correspon a una nomenclatura legal, s'utilitza per a diferenciar tipus d'organitzacions amb cultures, sistemes i processos de gestió diferents, com ara les societats mercantils amb ànim de lucre, les entitats públiques o les empreses socials. Per tipus d'organització entenem la configuració de les estructures i pràctiques internes que tenen coherència dintre d'uns valors i d'un context institucional (Greenwood i Suddaby, 2006).

La teoria institucional (DiMaggio i Powell, 1983) ens ajuda a explicar aquestes qüestions i a classificar a les organitzacions per tipus semblants, segons característiques i valors similars. En aquest cas, cada tipus d'organització (com ara públiques, privades o altres tipus com les empreses socials), posseeix unes normes i regulacions, uns actors claus i unes expectatives socials que les diferencien. També responen a diferents lleis, diferents orientacions a metes, diferents valors culturals (Cameron i Quinn, 2011) o formes de gestionar les organitzacions (Day, Kelloway, i Hurrell, 2014), diverses

expectatives per part de grups d'interès, mecanismes competitiu, pressions o antecedents culturals (Bruton, Ahlstrom, i Li, 2010), que poden marcar un efecte diferenciador en quant a l'efecte de les pràctiques sobre els resultats en els treballadors. A més, algunes d'aquestes característiques com les restriccions legals, l'orientació als objectius o les expectatives que generen en els seus treballadors, poden fer que certes pràctiques tinguin un major o menor impacte en els resultats laborals, per exemple, la manca d'estabilitat laboral podria tenir efectes més nocius en entorns com l'empresa pública on s'esperen generalment alts nivells de seguretat.

Una de les principals fonts de concordança entre polítiques i pràctiques i les organitzacions són els objectius que persegueixen (el que es coneix com ajust intern). És a dir, segons els objectius primordials de les organitzacions, per exemple la maximització del benefici organitzacional, la prestació d'un servei públic o el benestar dels treballadors, tant les pràctiques com les expectatives dels treballadors i de la societat aniran encaminats a la consecució d'aquests objectius en major o menor mesura. És a dir, d'una entitat pública, per exemple, s'espera que els objectius s'orienten en proporcionar els serveis necessaris cap a la societat. El fet de què en aquestes organitzacions s'aplicaren pràctiques molt orientades a l'acompliment i al control sobre els treballadors, podrien constituir un detriment en el seu benestar ja que normalment aquestes organitzacions utilitzen un model més tou de recursos humans com veurem.

Dintre d'aquesta teoria, la cultura organitzativa és un altre aspecte important a tindre en compte a l'hora d'analitzar el tipus de forma jurídica, el context i el benestar. La cultura organitzativa es refereix als valors i creences compartides en una organització (Day et al., 2014) i és un antecedent important de les polítiques i pràctiques de recursos humans (Ostroff, Kinicki, i Tamkins, 2003) que tindran un efecte directe o indirecte sobre el benestar dels treballadors. El model de la cultura ajustada (o *culture fit* en anglès) (Aycan, Kanungo, i Sinha, 1999) explica com, diferents valors socials i culturals presents a les organitzacions i els diferents entorns que podem trobar en elles, afectaran a la cultura de treball interna i, finalment, a les pràctiques aplicades. Aquest model, que ja s'ha utilitzat en prèvies comparacions organitzacionals (per exemple per a

comparar organitzacions en països desenvolupats i en vies de desenvolupament, Kanungo i Aycan, 1998) assumeix que diferents tipus d'organitzacions tindran valors i cultures diferents i que això afectarà a la gestió dels seus recursos humans. A més, això també afectarà als resultats dels empleats, ja que la cultura influeix, per exemple, sobre la satisfacció laboral dels treballadors (Medina, 2012). Però la cultura també pot suposar una diferenciació en quant a la relació entre pràctiques i resultats. Suposem que als treballadors d'organitzacions amb una cultura participativa, oberta i col·laborativa, els afectaran les pràctiques de manera diferent que als treballadors d'organitzacions amb cultures més tancades, individualistes o orientades al control.

En aquest sentit, caldria esperar que aquestes diferències culturals també generen diferències en les característiques, expectatives i aspiracions dels treballadors. Així, per exemple, segons el model d'atracció, selecció i atrició (Schneider, Smith, i Paul, 2001) (*ASA: Attraction, Selection, Attrition model* en anglès), les persones que es senten més atretes per l'organització, que són seleccionades amb major probabilitat i que menys rotació presenten, seran aquelles que més comparteixen els seus objectius, els seus valors, i formes de treball. Així, amb el temps, les organitzacions tendeixen a tenir treballadors amb personalitats més homogènies (Schneider et al., 2001) i alineats amb els valors organitzacionals. Com veurem en aquest apartat, els treballadors de les organitzacions amb ànim de lucre poden tindre expectatives i motivacions més extrínseques o els treballadors de les entitats públiques tindre una motivació més orientada a la prestació d'un servei a la societat. D'aquesta manera, les pràctiques de recompensa o paga contingent, podrien afectar d'una manera més pronunciada als treballadors de les empreses amb ànim de lucre, que no pas als de les entitats públiques. Per tant, el tipus d'organització pot, no només afectar de manera directa a les pràctiques de recursos humans, sinó que també pot jugar un paper fonamental en la manera en què les percepcions d'aquestes pràctiques incideixen en els resultats dels treballadors.

Alguns investigadors han tractat de desenvolupar un model integrador que permeti entendre d'una manera més concreta el rol del context dintre de la gestió dels recursos humans i el seu efecte en els resultats tant de benestar com d'acompliment. En aquest sentit, cal mencionar la teoria dels recursos humans basada en el context

(CBHRT) (Paauwe, 2004; Paauwe i Farndale, 2017). Aquest model analitza, d'una forma sistemàtica, tres dimensions del context intern i extern a l'organització (els mecanismes competitius, la configuració i els mecanismes institucionals). Aquestes dimensions, poden afectar la manera en què les pràctiques s'implementen o anar més enllà i afectar a la relació entre les pràctiques i els resultats, com veurem en els següents paràgrafs.

La primera dimensió, els mecanismes competitius, es centra en les demandes que tenen els departaments de recursos humans sobre la seva eficiència i eficàcia. Tot i que en termes generals la racionalitat econòmica és un element de gran importància en gran part de les organitzacions en contextos capitalistes, aquesta podrà variar en funció de la rellevància d'altre tipus d'objectius també presents i de caràcter més social. Segons l'objectiu primordial de les organitzacions, les pràctiques tindran un efecte major o menor segons si estan més en concordança amb aquest objectiu. En aquesta dimensió es tenen en compte els productes o serveis amb els que competeixen o el mercat on ho fan. La segona dimensió, la configuracional, té en compte la cultura organitzativa, l'herència cultural explicada abans, o el desenvolupament històric del tipus d'organització, és a dir, els valors més profunds que tenen històricament les organitzacions. La tercera i última dimensió, té en compte els mecanismes institucionals, i explica com el context sociopolític, cultural o legal d'on es troben les organitzacions, també afectarà a les pràctiques de recursos humans. Diferents organitzacions per exemple, es regeixen per distintes lleis que tenen una influència directa en el funcionament de les mateixes. Ací entrarien els distintes grups d'interès i les seues expectatives que tenen cap a les organitzacions, el que Paauwe (2004) anomena racionalitat relacional. Açò ajuda a entendre els valors morals afegits que tenen les organitzacions quan tenen relacions de confiança amb grups d'interès tant interns com externs a la pròpia organització. Així, les diferents expectatives que tenen els treballadors poden tindre incidència en com afecten les pràctiques als resultats.

Altres estudis basats en la teoria institucional també proposen la importància de què les pràctiques estiguen alineades amb l'estratègia i la racionalitat de les organitzacions (Boon et al., 2011; Boxall, 2013). En aquest sentit, Toh i col·laboradors

(2008) assenyalen la importància de l'ajust entre les pràctiques i el context organitzacional, perquè aquestes pràctiques s'alineen amb els valors i l'estructura de les organitzacions.

Fins ara s'ha vist com la majoria d'estudis sobre gestió de recursos humans en general, i pràctiques de recursos humans en particular, troben relacions positives amb diversos resultats organitzatius. La major part d'aquests estudis però, es centren en empreses amb ànim de lucre (com en Kehoe i Wright, 2013), i en contextos anglosaxons (com en Guest i Conway, 2011). Aquesta habitud d'utilitzar empreses amb ànim de lucre ha estat criticada per alguns autors (Aycan et al., 2000; Carlson, Upton, i Seaman, 2006) per la impossibilitat de generalitzar resultats amb altre tipus d'organitzacions (Den Hartog, Boselie, i Paauwe, 2004), deixant constància de la necessitat d'incorporar altre tipus de forma jurídica (Feeney i Rainey, 2010).

Estudis previs en gestió de recursos humans que han comparat tipus d'organitzacions han analitzat les diferències, sobre tot, entre entitats públiques i organitzacions amb ànim de lucre (Harel i Tzafrir, 2002; Peiró et al., 1995; Veloso, Tzafrir, i Enosh, 2015). Per exemple, Guest (2002) usava en el seu article governs locals i centrals, i organitzacions en els sectors de la salut i de la indústria per a veure diferències en pràctiques de recursos humans i indicadors de benestar en un context anglosaxó. Tot i això, també es poden trobar alguns exemples de comparació entre altres tipus d'organitzacions. Així, Kalleberg i col·laboradors (2006) analitzen diferències entre organitzacions no lucratives, lucratives i públiques, trobant per exemple que les no lucratives i les públiques són menys propenses a usar incentius per a incrementar l'acompliment (com a efecte directe). Recentment, s'ha publicat una metaanàlisi (Blom et al., 2018) sobre l'efecte de les pràctiques de recursos humans en l'acompliment en diferents tipus d'organització: empreses amb ànim de lucre, entitats públiques i semi-públiques; trobant algunes diferències segons les pràctiques utilitzades. Segons aquest estudi, la motivació dels empleats, o les restriccions de la gestió sobre el personal, per exemple, son elements fonamentals per a què les pràctiques tinguin un efecte diferent segons el tipus d'organització. En aquesta tesi, no sols s'analitzen les organitzacions amb ànim de lucre i les públiques, sinó que s'ampliarà l'estudi a les

empreses socials per tractar-se d'organitzacions híbrides entre aquestes dues (Doherty, Haugh, i Lyon, 2014). A més, front a la literatura anterior més centrada en l'acompliment, s'analitza l'efecte que tenen les pràctiques en el benestar dels treballadors.

Tot i la importància evident de les empreses amb ànim de lucre en el context laboral al nostre país, tant les empreses públiques com les socials ocupen un lloc rellevant en l'economia i en la seva capacitat de generar treball. El sector públic espanyol compta amb 2.553.505 de treballadors¹ dintre de l'administració de l'estat, de les comunitats autònomes i els governs locals; mentre que el sector de l'economia social té 2.177.256 treballs directes i indirectes (segons dades del CEPES² per al 2018), on una mica més de la meitat són agricultors i ramaders associats a cooperatives. A nivell europeu, per al 2015 hi havia 13,6 milions de llocs de treball remunerats en empreses de l'Economia Social (6,3% del total de treballadors de l'Europa dels 28), 82,8 milions de voluntaris, 232 milions de membres de cooperatives i 2,8 milions d'empreses socials (Monzón i Chaves, 2016) mentre que als Estats Units, per citar un altre exemple, les organitzacions socials contribueixen amb un 6,6% al PIB del país (Casey, 2016). És per tot això que resulta imperatiu ampliar l'estudi de la gestió i el benestar a altres tipus d'organitzacions més enllà de les empreses amb ànim de lucre.

Per tal d'analitzar les diferències entre els tres tipus d'organització partim del marc d'anàlisi proposat per Doherty i col·laboradors (2014), on s'analitzen la missió, el finançament i la gestió de recursos humans que tenen aquests tres tipus d'organitzacions, i es relaciona amb les implicacions que poden tenir aquestes diferències per al benestar dels seus treballadors. A continuació es fa referència a cadascun d'aquests aspectes per a les empreses amb ànim de lucre, públiques i socials.

Segons Doherty i col·laboradors (2014), degut a què les *empreses amb ànim de lucre* segueixen fonamentalment objectius impulsats pel mercat, la seva missió primordial es basa en la consecució d'uns objectius econòmics o financers. El seu finançament s'obté, sobretot, dels productes o serveis generats i adquirits per la societat.

¹ Dades publicades pel Butlletí Estadístic del personal al servei de les Administracions Públiques (Ministeri d'Hisenda) a 1 de gener de 2018 <http://www.hacienda.gob.es>

² Confederació Empresarial Espanyola de l'Economia Social. Secció d'estadístiques estatals.

Això fa que hagen de competir amb els seus productes o serveis i amb la seva mà d'obra i, per tant, la gestió de recursos humans segueix també una lògica de mercat.

És per això, que en aquest tipus d'organització pren partit d'una manera essencial la maximització de les inversions i la distribució de dividendes o resultats. La caracterització per la maximització de l'eficiència econòmica, es basa en les idees de Taylor (1911). Aquesta lògica encaixa amb la literatura *mainstream* sobre pràctiques de recursos humans promulgada per Huselid (1995) i centrada en la perspectiva basada en els recursos de Barney (1991). La teoria d'agència (Jensen i Meckling, 1976) es centra en estudiar els problemes que poden sorgir quan els propietaris o inversors d'una organització, li cedeixen el control a un gerent. Així, aquesta teoria explica com els gerents amb drets de propietat (o inversió pròpia a l'organització), intentaran incrementar més l'acompliment i els beneficis per l'efecte incentiu (Laiho, 2011), essent més eficients. El fet d'estar constantment competint en el mercat i amb altres treballadors (per diferents tipus de recompenses) pot fer que aquests es senten amb menys benestar, o amb més estrès o ansietat per tindre uns objectius marcadament exigents en termes de resultats. En aquest sentit, organitzacions o tasques que responen a una competitivitat més aguda entre treballadors, provoca nivells més alts d'estrès en els mateixos (Fletcher, Major, i Davis, 2008; Songfa, Idan, David, Ebsstein, i Chew, 2018). Per tant, aquestes organitzacions solen aplicar pràctiques que incrementen la competitivitat dels treballadors, com a part de la cultura d'increment del benefici. Així, Kalleberg i col·laboradors (2006) trobaren que les organitzacions amb ànim de lucre usaven més pràctiques de recompenses contingents que les entitats públiques. De manera similar, Harel i Tzafror (2002) també trobaren que les organitzacions amb ànim de lucre usaven més pràctiques de paga relacionades amb l'acompliment que les organitzacions públiques. Això fa que el benestar extrínsec, com ara els incentius financers o les oportunitats de promoció siguin més patents en les empreses amb ànim de lucre que en les públiques, per exemple (Gkorezis i Petridou, 2012).

Tot i que no comptem amb molts estudis que tracten el rol modulador del tipus d'organització entre les pràctiques i el benestar, alguns exemples es poden trobar. Treballs anteriors han posat de manifest que les empreses amb ànim de lucre,

comparades amb les públiques presenten nivells superiors d'estrès i/o de síndrome d'esgotament professional (Cottini i Lucifora, 2013; Cruz, Ocaña, García, i Ovalle, 2015), per tant, aplicar certes pràctiques que puguen reduir aquest esgotament, com les de balanç vida-treball, pot tindre efectes més positius en un tipus d'organització que altre, indicant un possible efecte modulador. Altres investigacions però, no han trobat resultats conclusius entre públiques i privades segons els nivells d'estrès (Macklin, Smith, i Dollard, 2006), per tant més recerca sobre aquesta comparativa és necessària, per tal d'establir diferències en els nivells de benestar.

La teoria de l'intercanvi social (Blau, 1964), com s'ha comentat abans, explica com els treballadors que tenen un major acompliment, esperaran algun tipus de compensació. S'ha comprovat com les recompenses (tant financeres com no financeres) poden incrementar la satisfacció laboral (Bustamam, Teng, i Abdullah, 2014), però les recompenses, sobretot econòmiques, poden ser molt diferents segons el tipus d'organització i per tant, l'efecte també. En les organitzacions amb ànim de lucre, si la gestió de l'acompliment no ve acompanyada de recompenses o compensacions econòmiques, pot causar un detriment en la satisfacció laboral, ja que les expectatives dels treballadors poden no veure's complertes (Kampkötter, 2017). Els treballadors de les empreses amb ànim de lucre, tenen unes expectatives en torn a les recompenses econòmiques i una motivació extrínseca més elevada que altre tipus de treballadors (mirar capítol V), és per això que pràctiques orientades a recompensar els esforços econòmicament, poden tindre un major efecte sobre el benestar que en el cas de treballadors que busquen altre tipus de recompenses, o en el cas de les públiques, per exemple, on pot no existir compensació per hores treballades de més. L'orientació als objectius també pot jugar un paper important. En aquest cas, al prevaldre els objectius econòmics, les pràctiques que estiguen encaminades a aquest propòsit, podrien tindre un efecte major en resultats relacionats amb l'acompliment, que no pas en un altre tipus d'organització més focalitzada a objectius socials.

Respecte a la relació directa entre tipus de forma jurídica i pràctiques de recursos humans, Boyne, Poole i Jenkins (1999) trobaren que les organitzacions amb ànim de

lucre tendeixen a tindre pràctiques més “dures” que les entitats públiques (tot i que aquest estudi, no inclouïa altre tipus d’organitzacions com les empreses socials).

La missió de les *entitats públiques* és servir al benefici col·lectiu. Tot i que la propietat és de l’Estat, estan controlades per les forces polítiques (Boyne, 2002). Estan dissenyades per a proveir de serveis públics a la població i per tant el seu objectiu primordial no és la consecució de beneficis econòmics, sinó socials per al benestar de la comunitat o societat (Wright i Pandey, 2011). La seva gestió econòmica es basa en pressupostos públics. És a dir, els recursos econòmics que obtenen venen de taxes i dels fons econòmics que venen de l’Estat o dels municipis. En funció de les necessitats més imperioses a cobrir s’estructuren les despeses i es liquiden els pressupostos. Per tant, no hi ha beneficis econòmics a distribuir entre els gerents o treballadors, encara que la major o menor eficiència influeix en la eficàcia d’una major universalitat en la prestació del servei. La inexistència de propietat i la impossibilitat de distribuir beneficis fa que els gerents o les persones polítiques designades per a gestionar les entitats públiques siguin més ineficients que en altre tipus d’organització, ja que no han de presentar balanços als inversors i les seues propietats no estan en risc (Feeney i Rainey, 2010). Els objectius de les entitats públiques són, per tant, més intangibles i més difícils de mesurar que els de les organitzacions amb ànim de lucre (Rainey i Jung, 2010), el que farà més difícil dissenyar i implementar pràctiques de recursos humans que tinguen un major efecte en els resultats (Blom et al., 2018).

Un dels problemes que presenten les entitats públiques sobre la gestió dels recursos humans és el limitat marge de maniobra que tenen els seus gestors. Moltes de les pràctiques venen dictades per la legislació, com la selecció a base d’oposicions, inclús amb quotes socials, o la dificultat d’acomiadament, per exemple, una vegada els treballadors són funcionaris. Altres grups d’interès, com els partits polítics, juguen també un paper molt important en la gestió d’aquestes organitzacions, ja que son ells els responsables de decidir els pressupostos que tindran aquestes entitats i els serveis on aniran destinats.

En aquest sentit, l’entorn laboral en les entitats públiques s’ha descrit com més estructurat que les empreses amb ànim de lucre (Meier i O’Toole, 2011). L’alta

orientació cap a una cultura caracteritzada per alts nivells de burocratització pot produir més uniformitat i un treball altament controlat i organitzat (Cameron i Quinn, 2011). Açò pot portar a un menor benestar dels treballadors que desitgen més autonomia o dels gestors que es veuen en situacions de majors restriccions (*red tape* o paperassa en català) (Boyne, 2002; Feeney i Rainey, 2010). Tot açò fa que els gerents de les entitats públiques no puguin abordar pràctiques com la selecció, l'acomiadament, les promocions, o les recompenses d'igual manera que una entitat amb ànim de lucre, el que pot influenciar en el rendiment de la mateixa i en el benestar dels seus treballadors.

Tanmateix, d'acord amb el model d'atracció, selecció i atrició, caldria esperar que les persones que elegeixen treballar en les entitats públiques coincideixen amb els valors que representen. Així, aquestes organitzacions es caracteritzen per una alta orientació dels seus treballadors cap a la motivació al servei públic (Vandenabeele, Brewer, i Ritz, 2014), que pot estar relacionada amb una major orientació cap al benestar eudaimònic o de realització personal i no tant sobre recompenses materials. Aquesta motivació al servei públic, es refereix al grau de motivació que tenen els treballadors per a contribuir a la societat i al benestar dels altres (Perry i Hondeghem, 2008; Vandenabeele et al., 2014). En la revisió de Vandenabeele i col·laboradors (2014), trobaren que la motivació al servei públic resulta central per a incrementar l'acompliment, el benestar, els comportaments de ciutadania organitzacional, el compromís, o altres resultats fora de l'entorn de treball com actituds cap a la democràcia. Per tant, pràctiques orientades a incrementar aquesta motivació poden tindre un major impacte en el seu benestar, que no pas aplicar recompenses extrínseques. Açò motiva a estudiar, no sols l'efecte directe que pot tindre el tipus d'organització en l'aplicació de certes pràctiques, sinó també en l'efecte modulador que pot tindre en la relació amb el benestar o l'acompliment dels treballadors. Pel tipus de motivació o d'objectius personals que poden tindre els treballadors de les entitats públiques o d'aquelles socials, podríem esperar que les recompenses econòmiques no tingueren tant d'efecte en el seu benestar, com s'ha explicat abans. Els treballadors en les empreses públiques estan intrínsecament més motivats que en altre tipus d'organització (Blom et al., 2018), i això pot fer que les pràctiques que promoguen el desenvolupament professional i personal tinguin més efecte en aquestes. A més, la continuïtat laboral de què gaudeixen els treballadors

públics, ajuda a garantir la seva confiança i compromís amb l'organització a través del temps (Margolis, 2009). Així, la manca de pràctiques orientades a mantindre el treballador a llarg termini en l'organització, pot resultar en un detriment per a la satisfacció laborals d'aquests treballadors, ja que esperarien el contrari. Aquesta continuïtat es dona sobretot en el cas dels funcionaris.

Boyne i col·laboradors (1999), trobaren que les entitats públiques seguien una gestió de recursos humans més “tova”, nomenant les pràctiques de seguretat una de les més usades. Aquests autors també comprovaren que les entitats públiques promouen una cultura equitativa i un balanç vida-treball més acusat que en les organitzacions amb ànim de lucre. Per tant, l'absència d'aquestes pràctiques podria fer que els treballadors d'entitats públiques tingueren nivells més baixos de benestar. En quant al benestar, trobem que la interacció que tenen aquests treballadors amb el públic o amb la societat en general, que és molt més elevada que en les empreses amb ànim de lucre, pot portar també conseqüències negatives relacionades amb estar més exposats a la violència o a les amenaces (Parent-Thirion, Fernández, Hurley, i Vermeulen, 2007) per tant serien necessàries certes pràctiques, per exemple de formació de com afrontar aquests reptes, per a què el benestar no fora minorat. Altres estudis, en canvi, han trobat que les organitzacions públiques presenten nivells més elevats d'assetjament, sobretot a les dones (Gruber, 2003), el que pot reduir el seu benestar. Tot i que altres estudis demostren com les entitats públiques tenen treballadors menys insatisfets que els de les empreses amb ànim de lucre (Parent-Thirion et al., 2007). Per tant, és important conèixer quines pràctiques poden ajudar al benestar en les entitats públiques.

Les *empreses socials* tenen una doble missió: econòmica i social. Solucionen un problema social mitjançant una activitat econòmica, tot i que, de vegades, pot hi haure problemes associats de maximització d'ambdós objectius (Doherty et al., 2014). Aquestes empreses es caracteritzen per ser més horitzontals i per tindre uns valors socials, democràtics, d'interès per la comunitat i solidaris. En general, s'apunta que el seu creixement ha augmentat darrerament pel fracàs del mercat i dels governs en proveir bens i serveis a la totalitat de la població (Feiler, Wicker, i Breuer, 2015). El finançament d'aquestes empreses procedeix tant de la venda de béns i serveis com

d'ajudes i finançament alternatiu per part de socis, terceres parts o de l'administració pública. Encara que l'administració pública moltes vegades no proporcione ajudes econòmiques directes, si ho fa indirectament, amb un menor gravamen fiscal, per exemple. La resta del finançament prové de la venda de bens i la prestació de serveis en el mercat, o inclús de donacions. En aquest tipus d'organitzacions el model de grups d'interès (o *stakeholders*) de Freeman (1984) adquireix tot el seu sentit, ja que les empreses socials són molt més inclusives que altre tipus d'organitzacions a l'hora de dissenyar pràctiques i polítiques. En aquest tipus d'organitzacions, la societat, els mercats o les institucions poden actuar com a grups d'interès, donant forma a les normes i els valors de les empreses socials. Les empreses socials, en aquest cas, són considerades com *multi-stakeholders* ja que es centren en el benefici col·lectiu i no l'individual (Laville i Nyssens, 2001). Inclús la Unió Europea, a través del Comitè Econòmic i Social Europeu actua com a grup d'interès realitzant varies comunicacions i directives que els afecten directament³.

Els treballadors de les empreses socials presenten trets característics que cal mencionar. Primerament, presenten una major implicació moral a partir del treball que fan (Kalleberg et al., 2006). Investigacions anteriors mostren que la participació en aquest tipus d'empresa incrementa el benestar, ja que augmenta la confiança, les relacions interpersonals, o l'estima social (Tedmanson i Guerin, 2011). L'autonomia també juga un paper molt important. El fet de ser propietari de l'organització, com per exemple en cooperatives o empreses auto-gestionades, dona cert poder de decisió i autonomia que podria estar lligat, segons la teoria de l'auto-determinació, a un benestar més eudaimònic, una major satisfacció amb la vida, i a una motivació més intrínseca (Ryan, Huta, i Deci, 2008). Açò també fa que els treballadors tinguin més poder de decisió que en altres empreses. Això es veu reflectit en el fet de què els treballadors d'algunes empreses socials, com ara les cooperatives que representen la major part del total, són propietaris també. Això es tradueix en més autonomia i control i un major sentit de pertànyer a l'organització, que no passa tant en les organitzacions amb ànim de

³ Per exemple COM (2010) 608 final del 27/10/2010; COM (2011) 206 final del 13/04/2011; COM (2011) 681 final del 25/10/2011; COM (2011) 682 final del 25/10/2011; 2012/C 24/01 del 28/01/2012 o REX/472-EESC-2017

lucre (Zamagni, 2008). De fet, aquestes organitzacions satisfan les necessitats dels treballadors gràcies a una estructura democràtica i més autonomia i participació (Defourny i Nyssens, 2012). Tal i com posen de manifest les aportacions de la democràcia industrial (Heller, Pusic, Strauss, i Wilpert, 1998; Wilpert, 1975), la participació del treballadors en la gestió i propietat de les organitzacions pot fer incrementar tant la productivitat com el benestar dels treballadors. Per tant, l'absència de pràctiques que promouen aquesta participació seria més perjudicial per a aquests treballadors que no pas per a altres que no ho esperen tant.

A més, els treballadors de les empreses socials senten més continuïtat ja que aquestes organitzacions ofereixen treballs estables i els treballadors es poden sentir més realitzats (Pérotin, 2013). A més, una revisió recent (Roy, Donaldson, Baker, i Kerr, 2014) apunta que les empreses socials contribueixen al benestar d'una manera més global tant per als individus com per a la societat. En concret els treballadors i usuaris veien incrementar la salut física, la salut mental i la salut comunitària, per mitja de l'augment de la dignitat, la creació d'oportunitats o la interacció amb la comunitat, proporcionant reconeixement social i un ambient de suport social. Entenem, per tant, que les empreses socials es caracteritzen per implementar pràctiques que estan més orientades al suport dels treballadors. L'absència d'aquestes podria minorar el benestar dels treballadors, però la seva presència pot ser no tinga tant d'efecte positiu com en les empreses amb ànim de lucre que pot ser no ho esperen tant.

Les empreses socials estan destinades a satisfer les necessitats dels membres amb una estructura democràtica, de manera que els empleats poden sentir-se més vinculats als propòsits de l'empresa. De fet, anteriors recerques mostren que els treballadors de les empreses socials són més feliços i estan més motivats pel significat del seu treball i pel projecte personal que desenvolupen quan estan treballant en aquest tipus d'organitzacions, fins i tot quan la recompensa econòmica és menor (Light, 2002). Diferents articles han trobat una relació positiva entre la possessió de drets de propietat per part del treballador (com en el cas de les cooperatives) i l'acompliment (per exemple en Kruse, Freeman, i Blasi, 2010), incloent una relació petita però significativa en una recent metaanàlisi (O'Boyle, Patel, i Gonzalez-Mulé, 2016). Tot i que normalment els

beneficis financers es queden a l'organització (en alguns casos per requeriment legal), part d'aquests poden ser limitadament distribuïts entre els treballadors, per tant la motivació extrínseca també cal tindre-la en compte com a les organitzacions amb ànim de lucre. Tot i això, pràctiques orientades al repartiment de beneficis o una paga contingent al treball realitzat, pot no tindre un efecte tant elevat en els resultats dels treballadors de les empreses socials, ja que les seues motivacions són de caràcter més intrínsec. La motivació que tenen els emprenedors socials (aquelles persones que inicialment posen en marxa les empreses socials) són l'altruisme, la passió o el voluntariat (Braga, Proença, i Ferreira, 2014).

Pel tipus d'objectius que tenen, encara que els treballadors no obtinguen recompenses com els de les empreses amb ànim de lucre (ja que la distribució dels beneficis és limitada), la satisfacció laboral i les recompenses intrínseques són algunes de les variables que s'han trobat més elevades en aquest tipus d'organitzacions (Doherty et al., 2014). Per tant, resulta plausible pensar que aquest tipus d'organització proveirà als seus treballadors amb més pràctiques de suport. Açò resulta consistent amb l'assumpció de Kalleberg i altres (2006), on les empreses socials orientarien la seva gestió de recursos humans cap a unes pràctiques més solidàries i humanitàries. L'aplicació d'aquestes pràctiques i també de pràctiques més *hard* (no oblidem que, tot i ser socials, aquest tipus d'organitzacions també ha de vetlar per la sostenibilitat econòmica) en aquest tipus d'organitzacions pot tindre conseqüències molt diferents en el benestar o l'acompliment dels treballadors, quan ho comparem amb les entitats públiques o les empreses amb ànim de lucre.

En resum, el tipus d'organització pot ser una variable clau per entendre com el context organitzatiu influeix en la gestió de recursos humans i en la relació entre les pràctiques i els resultats laborals. Els tres tipus d'organització analitzats tenen valors i característiques que els diferencien unes d'altres (Paauwe, 2004). El seu principal objectiu es veurà reflectit en la manera de gestionar tant l'organització com les persones que hi treballen, i les pràctiques estaran en concordança amb la seva estratègia (Aycan et al., 1999). La motivació o les expectatives dels treballadors, les restriccions que

tinguen els gerents o l'orientació als resultats, modificaran els efectes que tinguen les pràctiques de recursos humans en els resultats dels treballadors.

3.2 Mecanismes mediadors de la relació entre pràctiques de recursos humans i acompliment. El rol dels i-deals

Tot i que una part de la literatura sobre gestió de recursos humans s'ha centrat en els mecanismes existents en la relació entre pràctiques i resultats aquesta encara és una pregunta d'investigació oberta (Mansour, Gaha, i Gara, 2014).

Els distints models i teories que tracten d'explicar la relació entre pràctiques i acompliment d'alguna forma tracten de donar resposta als mecanismes a través dels quals les pràctiques incideixen positivament en el rendiment. Entre aquestes, destaquem el model de Barney (1991) de la visió basada en recursos (RBV), el model AMO (habilitats, motivació i oportunitats), la teoria de l'intercanvi social de Blau (1964), però també altres teories com el model del contracte psicològic (Rousseau, 1989) i la teoria del treballador feliç i productiu (Staw, 1986) que veurem a continuació.

La primera d'aquestes és la perspectiva basada en els recursos (RBV) (Barney, 1991). Aquesta teoria, en els seus inicis, proporcionava un marc teòric per a explicar el valor de les organitzacions a través de la gestió dels recursos humans i el potencial de les pràctiques per a incrementar l'acompliment (Dunford, Snell, i Wright, 2001). A l'anar centrant-se, la gestió de recursos humans, cada cop més en els treballadors, aquests esdevenen l'eix central pel que les organitzacions poden aconseguir més acompliment, i esdevenen una font d'avantatge competitiu. Proporcionar pràctiques adequades de recursos humans als treballadors fa que incrementen la seva competitivitat perquè augmenten les seues capacitats laborals. És per això, que les organitzacions inverteixen en la seva força de treball, ja que després eixa inversió tornarà a l'organització en forma de benefici. Aquest raonament que parteix d'una visió totalment estratègica en torn a l'acompliment, ha estat criticat per estar molt centrat en una visió neoclàssica focalitzada en la racionalitat econòmica (Kraaijenbrink, Spender, i Groen, 2010). En general, el mecanisme que hipotetitzava aquest model és, fonamentalment, el de

l'increment de les capacitats dels treballadors per a tindre un rendiment major, però sense especificar quines podrien ser aquestes capacitats.

El model AMO parteix d'una idea semblant al model anterior: que la implementació d'unes pràctiques de qualitat orientades als objectius organitzacionals, augmentarà el rendiment a través dels seus efectes sobre la conducta individual. Però aquest model especifica en major detall la natura d'aquests mecanismes: una millora de les habilitats i capacitats dels treballador per a desenvolupar el seu treball, una major motivació per a perfeccionar i millorar la situació del seu entorn laboral, i oportunitats per a millorar i créixer laboralment. Aquest model es centra, doncs, en com les pràctiques, a través d'aquests tres mecanismes, poden incrementar l'acompliment (Marin-Garcia i Martinez, 2016). Tot i la gran acceptació del model per a explicar la relació entre les pràctiques i l'acompliment (per exemple en Bos-Nehles, Van Riemsdijk, i Kees Looise, 2013; Khoreva i Wechtler, 2018), en una recent revisió es conclou que realment poca investigació ha posat a prova el model de forma completa (Marin-Garcia i Martinez, 2016) analitzant detingudament aquestes tres variables.

Per la seva banda, des de la teoria de l'intercanvi social (Blau, 1964) s'explica el canvi que les pràctiques generen en els treballadors (Kooij et al., 2013), com un procés pel qual els treballadors tracten de respondre de manera recíproca a l'organització amb els seus comportaments i actituds quan perceben les pràctiques com una inversió i un reconeixement cap a ells. Aquests comportaments i actituds positives per a reciprocitar l'organització, faran que els treballadors tinguen un compliment i un compromís cap a l'organització major. Així, aquesta teoria ens permet entendre, com s'ha vist anteriorment, "la base motivadora que hi ha darrere dels comportaments i de les actituds positives dels empleats" (Settoon et al., 1996:219). Si les organitzacions realitzen accions, com les pràctiques de recursos humans cap als treballadors, i aquests perceben que l'organització cuida d'ells, es preocupa i inverteix en ells, els treballadors respondran amb més compromís, compliment, satisfacció o lleialtat (Settoon et al., 1996; Whitener, 2001). Tot i que aquesta teoria inclou el benestar com a possible variable a considerar, l'objectiu final continua sent l'acompliment.

La teoria del contracte psicològic (Rousseau, 1989), té en compte les creences dels treballadors en quant als intercanvis entre aquests i les organitzacions. Aquesta teoria explica com les pràctiques de recursos humans proveeixen d'oportunitats i recursos als treballadors emergint contractes psicològics entre ambdós. Per tant, quan el treballador perceba que l'organització proveeix pràctiques de qualitat que li donen els recursos necessaris per a desenvolupar-se i millorar en la seva feina, aquest respondrà amb més productivitat. Aquesta teoria però, no parla exactament sobre quines variables influeixen aquests contractes, deixant obert el gran ventall de possibilitats sobre les que treballadors i organització poden intercanviar parers. Els contractes psicològics s'han utilitzat prèviament per a estudiar la relació entre pràctiques i acompliment (Katou i Budhwar, 2012; Katou, 2013), encara que també s'espera que tinguin un efecte beneficiós sobre el benestar. De fet, la violació d'aquests contractes s'ha relacionat positivament amb la intenció d'abandonar l'organització i negativament amb la confiança i el benestar (Robinson i Rousseau, 1994). Per tant, aquesta teoria ja no es centra tant en l'increment de l'acompliment, sinó que també té en compte variables com el benestar, la confiança o el compromís dels treballadors cap a l'organització.

Per tant, diversos models han tractat d'analitzar teòricament els mecanismes que vinculen les pràctiques de recursos humans i els resultats dels treballadors. Els distints models coincideixen a assenyalar tant mecanismes relacionats amb canvis en l'actitud dels treballadors com també en les seues capacitats. Entre els mecanismes relacionats amb els efectes de les pràctiques sobre l'actitud del treballador cabria destacar la influència sobre el benestar o sobre la satisfacció laboral. Incloure el benestar en aquesta equació, ve motivat per les noves tendències en gestió de recursos humans més centrades en el treballador.

Així, una gran part de la literatura científica sobre la relació entre pràctiques i acompliment, s'ha focalitzat en el benestar com a mediador en aquesta relació. Aquesta literatura entén que les pràctiques de recursos humans influeixen l'acompliment pel seu efecte positiu sobre el benestar i el desig del treballador de correspondre a l'organització amb una major dedicació i esforç (Netemeyer, Boles, McKee, i McMurrian, 1997). Aquestes idees han estat motivades per la influència que ha tingut la

teoria del treballador feliç i productiu (Staw, 1986) en la gestió dels recursos humans. Aquesta teoria assenyala que, en igualtat de condicions, un treballador feliç, serà un treballador més productiu. Es justifica així la importància d'invertir en els treballadors i en proporcionar-los bones pràctiques per a què, complint així amb les seues expectatives, puguen tindre un acompliment major. Tal i com assenyala Peccei (2004), el benestar en si mateixa resulta un resultat desitjable per als treballadors, però també perquè, a través d'aquest, les pràctiques de recursos humans tenen un efecte positiu en el seu acompliment.

En general, el rol mediador del benestar laboral s'ha corroborat al llarg de la literatura (Cropanzano i Wright, 2001). S'ha vist com les pràctiques afecten a l'acompliment dels treballadors a través de l'increment del seu benestar (Boon et al., 2011; Vanhala et al., 2009). Però també s'ha observat que no sempre aquesta premissa es compleix. De fet, tot i que la major part ha trobat efectes positius en aquesta relació s'ha vist com mesures de benestar laboral tenien efectes positius, mentre que mesures relacionades amb la salut mostraven efectes negatius (Van de Voorde et al., 2012). D'aquesta manera s'evidencia la importància d'analitzar el paper que juguen altres aspectes del benestar que vagen més enllà de la satisfacció laboral com ara la satisfacció amb la vida o el benestar eudaimònic (veure secció 2.2 de la present tesi).

Per una altra banda, també caldria analitzar els possibles mediadors entre les pràctiques i el benestar general. La relació entre el benestar laboral i el benestar amb la vida s'ha convertit en una àrea d'interès en últims les últimes dècades (Saari i Judge, 2004). La influència que pot tindre el treball en la vida de les persones i el seu benestar general és indubtable (Rice, Near, i Hunt, 1980). El nexce d'unió entre aquests dos tipus de benestar pot ser de diversos tipus. Per Saari i Judge (2004) hi ha tres tipus de relació entre el benestar laboral i el benestar amb la vida: l'efecte de desbordament o sobreiximent (en anglès *spillover effect*) explica com l'increment d'una faceta del benestar té un efecte cascada en l'increment de l'altra; la segmentació, que entén els dos constructes separadament com a resultat de diferents experiències i esdeveniments; i la compensació, que considera que els individus intenten compensar la manca d'un tipus de benestar incrementant l'altre tipus. Altres autors afegixen altres tipus més de relació

a les ja considerades per Saari i Judge. Per a Zedeck (1987) hi ha tres tipus de relació entre ambdós constructes: una relació instrumental en la que els resultats en el treball s'utilitzen per a tenir millors resultats en la vida; una relació integrativa, que explica que el treball i la vida no es poden estudiar separatament, ja que són dos conceptes interconnectats i amb fronteres desdibuixades; i una relació de conflicte, quan els treballadors tenen que fer sacrificis en l'entorn personal per a poder tindre èxit al món laboral. Finalment, Evans i Bartolomé (1984) consideren 5 nexes d'unió entre el món laboral i el personal, l'efecte *spillover*, el conflicte, la teoria instrumental i la compensació que ja s'han explicat; i la independència, quan una persona pot estar satisfeta amb el seu treball o amb la seva vida, però pot no existir relació entre ambdós. Tot i això, la recerca ha vist com l'efecte de desbordament, era el més freqüent entre aquests constructes (Greenhaus i Powell, 2006). És per això que sembla adient atendre a potencials efectes mediadors del benestar laboral en la relació entre les pràctiques i el benestar amb la vida.

Per tant, el benestar ha estat, i és, un dels mecanismes que més s'ha tingut en compte per a analitzar la relació entre les pràctiques de recursos humans i l'acompliment dels treballadors. Diferents tipus de benestar poden donar diferents resultats, per tant és interessant considerar distintes operacionalitzacions en aquesta relació. La recerca en gestió dels recursos humans centrada en la satisfacció amb la vida o el benestar eudaimònic és molt escassa, però no per això menys important. Per exemple, tot i que la recerca sobre el benestar eudaimònic com a mediador entre les pràctiques i l'acompliment és escassa o pràcticament nul·la, si que s'ha vist com el benestar eudaimònic pot incrementar variables de l'acompliment com la creativitat (Bakker i Demerouti, 2008), per tant caldria esperar que també tingués un efecte mediador entre les pràctiques i altres resultats.

Junt als mecanismes actitudinals, la literatura ha considerat també l'increment de les capacitats del treballadors. En aquest context, un dels mecanismes entre les pràctiques i els resultats que la literatura ha fet palès, són els comportaments proactius dels treballadors. D'aquesta manera, les pràctiques de recursos humans podrien tindre efecte en l'acompliment dels treballadors perquè estimularien i donarien suport a

comportaments proactius que permetrien als treballadors canviar o adaptar l'entorn laboral a les seues necessitats i a les demandes laborals, i com a conseqüència millorarien tant l'acompliment com el benestar.

Els comportaments proactius poden ésser definits com les accions que inicien els treballadors per tal de fer canvis al seu entorn laboral (Parker i Collins, 2010) i incrementar l'ajust entre el treball i l'organització i les expectatives i les necessitats dels mateixos treballadors (Grant i Parker, 2009). Aquesta variable resulta clau ja que els treballadors que són proactius en el seu lloc de treball, poden construir millor la seva carrera dintre de l'organització i romandre més temps en l'organització que altres treballadors que no ho són (Bal i Lub, 2015). Per tant, és una variable important per a incrementar el sentiment de pertinença, el compromís, la motivació o reduir l'absentisme.

Els comportaments proactius han esdevingut una variable important als darrers anys per la seva importància en desenvolupar la creativitat i la innovació en els treballadors (Lee, Pak, Kim, i Li, 2019) i, per tant, la competitivitat de les organitzacions actuals. Tot i l'abundant literatura sobre les variables antecedents d'aquests comportaments proactius (lideratge transformador, característiques del lloc de treball o variables personals), poc es coneix del potencial de les pràctiques per a desenvolupar aquests comportaments (Lee et al., 2019).

Dintre dels comportaments proactius, els acords idiosincràtics (o i-deals) esdevenen una variable essencial per a entendre com els treballadors poden modificar les pràctiques de recursos humans. Els i-deals es defineixen com “acords voluntaris i personalitzats d'una naturalesa no convencional que els treballadors de manera individual negocien amb els seus superiors sobre qüestions que beneficien a ambdós” (Rousseau, 2005:8). Així doncs, es tracta d'un concepte fortament arrelat a la idea del contracte psicològic “les creences d'un individu sobre els termes i les condicions d'un acord recíproc entre aquesta persona i una altra part” (Rousseau, 1989:123).

Tot i que els acords idiosincràtics, es basen en la teoria de l'intercanvi social (Blau, 1964) i la norma de reciprocitat (Gouldner, 1960), parteixen dels contractes psicològics que s'han vist anteriorment. De fet, és la professora Denise Rousseau qui

desenvolupa ambdós conceptes. Mentre que els contractes psicològics responen a unes relacions laborals més generals, sense especificar sobre quins aspectes es realitzen certs compromisos, els i-deals fan que hi hagen diferenciacions individuals i que cada treballador cerque la millor solució o el millor ajust per a poder desenvolupar-se professional i personalment mitjançant, per exemple, la negociació de les seues pràctiques de recursos humans (Davis i Van der Heijden, 2018). Aquesta individualització parteix de les exigències actuals del mercat i de la societat (Bal i Hornung, 2019) on cada vegada més els treballadors poden realitzar negociacions sobre aspectes concrets de la seva relació amb l'organització. Per tant, les pràctiques han de propiciar aquesta flexibilitat i els acords d'intercanvi ser més freqüents (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer, i Weigl, 2010).

L'abast dels i-deals és ample i és possible distingir-ne diferents tipus segons el moment en què es negocien (Rousseau, 2005) o sobre el contingut dels mateixos acords (Hornung, Rousseau, Weigl, Müller, i Glaser, 2014; Rosen, Slater, Chang, i Johnson, 2013). Referent al contingut, aquest es refereix a quines pràctiques que es negocien. És a dir, els treballadors negocien pràctiques des d'aquelles relacionades amb les recompenses, fins a un horari més flexible per a poder atendre a les obligacions familiars. En aquest sentit, hi haurien pràctiques que propicien més la negociació, com ara la formació (Rousseau, 2005), fins a altres més complexes però que poden tenir un efecte major en el benestar dels treballadors, com ara la flexibilitat, la seguretat al treball (Wilthagen i Tros, 2004) o el suport que reben els treballadors (Rousseau, Ho, i Greenberg, 2006).

Així doncs, els i-deals poden ser un mecanisme per a millorar l'ajust entre les necessitats-capacitats del treballador i les demandes-recursos que ofereix l'organització (Parker i Collins, 2010) entre benestar i acompliment (Liao, Wayne, i Rousseau, 2016). De fet, s'ha comprovat com a través dels i-deals, els treballadors responen a l'organització amb més compromís i esforç (Bal i Lub, 2015) en termes d'OCB, creativitat, menor *turnover*, o incrementant el seu benestar com la satisfacció laboral, o el compromís organitzacional. Aquests acords fan que els treballadors constitueixen una part activa del procés de gestió dels recursos humans, ja que a l'alterar o modificar les

pràctiques implementades per l'organització, incrementen així variables com el seu creixement personal (Kooij, Tims, i Akkermans, 2017).

Com s'ha vist anteriorment, els mecanismes mediadors que s'han utilitzat prèviament en la literatura tenien la finalitat d'incrementar l'acompliment. Poca literatura s'ha centrat en els possibles mediadors per a incrementar el benestar dels treballadors (no sols hedònic). Els i-deals poden ser una variable interessant a tindre en consideració, ja que permet al treballador ajustar els recursos que li brinda l'organització a les seues necessitats. Això pot fer que el treballador s'involucre d'una manera diferent, i augmentar, per tant, el seu benestar eudaimònic (veure secció 2.2) al poder desenvolupar-se millor professionalment, cercant contínuament de millorar les condicions de treball (Hou, Hu, i Butt, 2017) i, per tant, pot incrementar el seu acompliment creatiu (Jiang i Gu, 2015). Aquests resultats (benestar eudaimònic i acompliment creatiu) són fonamentals per a les organitzacions que requereixen alts nivells de flexibilitat i dinamisme a les organitzacions. Unes pràctiques de qualitat i un ambient laboral propici faran que els treballadors es senten motivats a negociar millores en les seues pràctiques mitjançant els i-deals, incrementant així el seu benestar i acompliment, com veurem al capítol V d'aquesta tesi.

En resum, la literatura suggereix que la relació entre pràctiques de recursos humans, l'acompliment i el benestar, s'estableix a través d'una sèrie de mecanismes individuals com ara el benestar, l'empoderament, l'increment de motivació, oportunitats o habilitats o alguns comportaments proactius dels treballadors. A la present tesis s'analitza el rol de la satisfacció laboral i dels i-deals en aquestes relacions.

Aquest primer capítol constitueix el marc teòric general de la tesi. En ell s'ha fet una anàlisi de la literatura que estudia les pràctiques de recursos humans i la seva relació amb l'acompliment i el benestar dels treballadors. En aquesta anàlisi s'assenyalava la necessitat d'atendre a una sèrie de qüestions que defineixen els principals objectius d'aquesta tesi. Al següent capítol es procedeix a explicar aquests objectius, el procediment que s'ha seguit, les mostres utilitzades, les variables objecte de mesura i les anàlisis realitzades.

CAPÍTOL II

OBJECTIUS I MÈTODE DE LA TESI

1. OBJECTIUS

Com s'ha vist al llarg de la introducció i del primer capítol, la gestió i les pràctiques de recursos humans són considerades com un factor clau per a l'acompliment i el benestar en el treball. A més, s'han assenyalat diverses qüestions que la investigació actual deu adreçar per a continuar avançant cap a un model més sostenible a llarg termini. En aquest sentit s'ha fet referència a la necessitat d'aprofundir en la seva conceptualització, operacionalització i mesura, o la importància d'atendre als mecanismes que poden estar modulant o mediant les relacions entre aquestes pràctiques i els resultats organitzacions, com ara el tipus d'organització o els i-deals. Tot això, tenint en compte una conceptualització de la gestió de recursos humans que pretén ser més sostenible, tal i com s'ha explicat al capítol anterior. Aquestes consideracions ens porten a formular les següents preguntes d'investigació i els subsegüents objectius que, a continuació, es comenten breument.

Al capítol III, es planteja la necessitat de validar una escala de pràctiques de recursos humans que tinga en consideració diverses qüestions. Ha de tindre en compte la importància de les percepcions dels treballadors front a les opinions dels gerents, focalitzant els ítems per a mesurar la intensitat de les percepcions dels treballadors i no sols la seva presència. D'aquesta manera s'adopta un enfocament centrat en el treballador. Partim de l'escala proposada per Boon i col·laboradors (2011) incloent pràctiques amb diversos objectius, des d'aquelles més utilitzades a la literatura, fins a altres que han estat més oblidades però considerem igualment importants. Per tant, en partir d'un enfocament de gestió de recursos humans sostenible, es construeixen dos grups de pràctiques basats en la teoria institucional (DiMaggio i Powell, 1983) i la teoria dels sistemes oberts (Katz i Kahn, 1978) que, però, poden usar-se a un doble nivell: amb els dos grups o amb l'escala sencera. Volem respondre així a les demandes de la gestió sostenible de recursos humans de proporcionar pràctiques que no sols fomenten l'acompliment, sinó també el suport i benestar dels treballadors.

Aquest primer objectiu suposa el punt de partida de la tesi ja que, a partir d'aquest, es podran establir els següents objectius. Es validarà l'escala de pràctiques de

recursos humans en el context espanyol i es proposaran diferents models alternatius que es compararan entre ells per veure quina estructura és la més adient. Per tant, el primer objectiu queda de la següent manera:

Objectiu 1: Refinar i validar una escala de pràctiques de recursos humans per a mesurar les percepcions dels treballadors, i testar un model de dos nivells estructurat en 8 pràctiques i 2 grups de pràctiques.

El capítol IV es centra en la relació entre les pràctiques de recursos humans i el benestar dels treballadors. El treball té una gran influència i importància en la vida de les persones. Per aquest motiu, resulta necessari ampliar l'estudi de l'impacte de les pràctiques, no sols al benestar laboral, sinó també al benestar amb la vida. En aquest sentit, tot i que el benestar amb la vida no s'ha inclòs de manera generalitzada dintre de l'estudi de la gestió de recursos humans, alguns articles han trobat relacions tan positives, negatives com nul·les (per exemple Guest, 2002). Per tant, resulta de gran importància aprofundir sobre aquesta qüestió.

A més, els articles sobre la relació positiva entre pràctiques i benestar dintre de la gestió de recursos humans, s'han centrat tradicionalment en empreses amb ànim de lucre, adoptant una perspectiva universalista. La dificultat d'extrapolar aquests resultats positius a altres tipus d'organitzacions evidencia la necessitat d'ampliar aquest estudi a entitats públiques i empreses socials, per veure de quina forma aquest aspecte contextual pot influir en el tipus de pràctiques que es desenvolupen o en la seva "utilitat" per a millorar el benestar del treballadors. Per tant, el segon i tercer objectiu queden de la següent manera:

Objectiu 2: Expandir l'estudi de la relació entre pràctiques i benestar considerant no sols el benestar laboral, sinó també el benestar amb la vida.

Objectiu 3: Analitzar el rol del tipus d'organització en l'aprovisionament de les pràctiques de recursos humans i analitzar si modula la relació entre les pràctiques i el benestar dels treballadors.

El capítol V es centra en l'anàlisi dels mecanismes que intervenen en la relació entre les pràctiques de recursos humans i els resultats dels treballadors a nivell individual, concretament l'acompliment creatiu i el benestar eudaimònic. Fent-se ressò dels gran canvis que han patit les organitzacions en els darrers anys, i en l'increment de la competitivitat en un context marcadament mercantilista, es fa ressò de la importància del benestar eudaimònic i de la creativitat, a partir dels comportaments proactius dels treballadors. Aquests comportaments proactius són accions individuals que els treballadors inicien per a reduir un problema o suggerir millores.

Dintre dels comportament proactius ens centrem en els acords idiosincràtics relacionats amb les pràctiques de recursos humans. Aquests acords responen a negociacions individualitzades que permeten als treballadors adaptar les pràctiques que venen implementades per l'organització a les necessitats dels treballadors, però també de la pròpia organització (Rousseau, 2005), amb resultats com ara l'acompliment creatiu o el benestar eudaimònic, entre d'altres. Per tot això, el tercer objectiu és el següent:

Objectiu 4: Analitzar el rol mediador dels i-deals en la relació entre dos grups de pràctiques (de foment de l'acompliment i de recolzament als treballadors), i dos resultats dels treballadors (benestar eudaimònic i acompliment creatiu), així com també el rol mediador del benestar eudaimònic en la relació entre pràctiques i l'acompliment creatiu.

2. PROCEDIMENT

Aquesta tesi s'emmarca dintre del projecte PSI2012-36557, finançat pel Ministeri d'Economia i Competitivitat del govern espanyol. Aquest projecte, titulat "Les característiques del lloc de treball i les pràctiques de recursos humans com antecedents d'un benestar laboral sostenible en les diferents etapes de la carrera (amb l'acrònim BELASOS), tenia com objecte d'estudi identificar les condicions dels contextos

organitzacionals que generaren benestar laboral en el treball, mitjançant la integració de l'estudi del benestar amb el de l'acompliment. L'evolució d'aquest primer projecte ha donat lloc a un segon projecte que també ha contribuït a la realització d'aquesta tesi (projecte PSI2015-64862-R finançat també pel Ministeri d'Economia i Competitivitat i pels fons FEDER). Dintre d'aquests projectes es va realitzar el qüestionari emprat en la part empírica d'aquesta tesi (veure apèndix), així com també el seu subministrament als treballadors.

Tot i que el procediment ha sigut el mateix per a tota la part empírica de la tesi, i per tant, la mostra és la del mateix projecte de recerca; dintre de l'objectiu 1, es va utilitzar una mostra addicional, fora de la nostra base de dades principal, que es va utilitzar per a raons de validació creuada. Per a obtenir aquesta mostra (que després utilitzaríem per a l'anàlisi factorial exploratori per al primer objectiu de la tesi), estudiants graduats varen contactar diversos treballadors directament. Se'ls va explicar el projecte i després foren convidats a participar voluntària i anònimament.

Per a la resta de la tesi, el procediment va ser el següent. Els membres de l'equip d'investigació contactaren a diverses organitzacions, convidant-les a participar en el projecte. Tot i que es va utilitzar un mostreig de conveniència, es va assegurar una mostra heterogènia amb diverses organitzacions de diferents sectors i de diferents ciutats. Aquest primer contacte sempre era amb el director general o amb el director de recursos humans. En una primera reunió, se'ls explicava el projecte, els objectius, el temps requerit i el procediment del mateix. Després, si estaven d'acord, es convidava a tots els treballadors de les organitzacions a participar en el mateix, omplint el qüestionari del projecte d'una manera voluntària i confidencial. Els qüestionaris es subministraren en horari laboral mitjançant tres vies alternatives: en paper, en tauleta tàctil i de manera online. Les mateixes empreses foren contactades entre 9 mesos i 1 any després per tal de tornar a participar en el projecte, on els mateixos treballadors, o si hi havia de nous, omplien de nou el qüestionari. El casament, tant entre els treballadors amb els seus supervisors directes, i per a un mateix treballador entre els dos temps de recollida de dades, es va realitzar gràcies a codis interns establerts per part de l'equip de recerca.

3. MOSTRES UTILITZADES

3.1. Participants per a l'AFE (capítol III)

Per tal de poder complimentar les exigències d'una validació segons l'objectiu 1, es va realitzar un AFE (Anàlisi Factorial Exploratori) amb 554 treballadors. La majoria d'aquests treballen en el sector serveis (60,3%), seguits dels treballadors pertanyents a l'indústria (16,3%), la construcció (5,2%) i altres sectors (18,2%). La mostra està dividida entre dones (50,6%) i homes (49,4%) de manera quasi igual. Els participants tenien menys de 35 anys (30,4%), amb edats compreses entre 35 i 50 anys (41,8%), i majors de 50 anys (27,8%). Segons el tipus de contracte, hi havia treballadors amb contracte temporal (43,9%), contractes indefinits (42,9%), autònoms (5,7%) i un percentatge reduït (7,5%) de treballadors dels que no sabíem el tipus de contracte.

3.2. Participants capítols III i IV

Els participants dels capítols 3 i 4 foren un total de 1647 treballadors de 41 empreses espanyoles. La majoria eren treballadors del sector serveis (81,3%), i la resta (18,7%) del sector secundari, sobretot de la indústria manufacturera. Un poc més de la meitat de la mostra estava formada per dones (54,6%). Les edats dels treballadors anaven des del menors de 35 anys (27%), entre 35 i 50 anys (56,9%), i majors de 50 anys (16,2%). En quant a l'antiguitat a l'organització, la majoria portava més de 5 anys treballant en la mateixa (73,9%), seguida d'aquells que estaven entre 1 i 5 anys (17,5%), i els que portaven menys d'un any (8,6%). La majoria dels participants treballaven la jornada completa (86%), i la resta (14%) tenia contractes a temps parcial. Finalment, la mostra està formada per treballadors de totes les posicions jeràrquiques, des de treballadors no qualificats (10,2%), treballadors d'oficina (17,3%), tècnics de nivell mitjà (31,4%), professionals d'alta qualificació (28,4%), gerents (4,9%), i altres categories (7,8%) que podien ser des de becaris a funcionaris.

Al capítol tercer, utilitzarem variables criteri corresponents als superiors directes dels treballadors. Aquests foren 190 superiors o gerents de les 41 empreses que participaren. La majoria són homes (64%), i la resta dones (36%). Més de la meitat

Capítol II

tenien entre 35 i 50 anys (56,8%), seguits dels majors de 50 anys (32,1%), i dels menors de 35 anys (11,1%). Finalment, la major part dels gerents i superiors havien estat treballant en la mateixa organització durant més de 5 anys (81,6%), entre 1 i 5 anys (13,9%), i la resta (4,4%) menys d'un any.

3.3. Participants capítol V

Els participants d'aquest capítol corresponen a una mostra de dos temps, amb una diferència de entre 9 mesos i un any entre ambdues recollides. Ambdues mostres foren aparellades utilitzant codis interns per a assegurar-se que les respostes en el primer temps i en el segon foren combinades per al mateix subjecte. La mostra final foren 593 treballadors, el que correspon al 36% de la mostra del primer temps, utilitzada per als capítols tercer i quart. Aquests 593 treballadors corresponien a les 41 organitzacions que havien participat també en el primer temps de recollida de dades. Per tant, totes les empreses estaven representades.

La majoria dels treballadors eren del sector terciari o de serveis (69,3%) i la resta (30,7%) del secundari, sobretot de la indústria manufacturera. Una mica més de la meitat eren dones (52,8%). Com en la mostra anterior, la majoria estaven entre 35 i 50 anys (64,4%), seguits dels treballadors menors de 35 anys (20,9%), i aquells majors de 50 anys (13,5%). Els treballadors tenien antiguitats de més de 5 anys treballant en la mateixa organització (76,4%), entre 1 i 5 anys (12,1%), i menys d'un any (4,2%). Finalment, la majoria dels treballadors que participaren en ambdós temps tenia un treball a temps complet (87,2%), i la resta (12,8%) treballs de mitja jornada.

4. VARIABLES

-Pràctiques de recursos humans: Les pràctiques de recursos humans són la variable central d'aquesta tesi. En aquesta secció no anem a descriure-la amb molta extensió ja que, al capítol 3, s'explicarà amb més detall la construcció i validació d'aquesta variable. Tot i això, per a aquesta tesi es parteix de l'escala de pràctiques de

Capítol II

Boon i col·laboradors (2011). Després d'algunes modificacions, les 8 pràctiques elegides s'agruparen en dos grups, basats en el principal objectiu de la pràctica: pràctiques orientades al foment de l'acompliment i pràctiques orientades a donar suport al treballador. El grup de foment de l'acompliment ($\alpha=.94$) inclou 15 ítems sobre formació i desenvolupament, paga contingent i recompenses, gestió de l'acompliment, reclutament i selecció i salari competitiu. Un exemple d'ítem és: "la meua organització m'ofereix avaluacions periòdiques del meu acompliment". La segona agrupació de pràctiques, les orientades a donar suport al treballador ($\alpha=.78$), inclou 9 ítems sobre pràctiques de seguretat en el treball, balanç vida-treball i pràctiques d'eixida. Un exemple d'ítem és "la meua organització m'ofereix l'oportunitat d'organitzar el meu horari de treball per a poder complir amb les obligacions familiars". L'escala de resposta fou tipus Likert de 5 punts (1 = res i 5 = molt).

-Satisfacció laboral: La satisfacció laboral es va mesurar amb l'escala de Warr, Cook i Wall (IJSS: 1979) que inclou ítems sobre satisfacció laboral intrínseca i extrínseca. Un exemple d'ítem és: "Indique en quina mesura es sent satisfet amb la llibertat d'elegir la seva pròpia metodologia de treball". L'escala fou de tipus Likert de 7 punts (1 = prou insatisfet i 7 = prou satisfet). L'alfa de Cronbach és $\alpha=.85$.

-Satisfacció amb la vida: Per a mesurar la satisfacció amb la vida, utilitzàrem l'escala de Diener, Emmons, Larsen i Griffin (1985). Un exemple d'ítem és: "Les condicions de la meua vida són excel·lents". L'escala de resposta fou de tipus Likert de 7 punts (1 = completament en desacord i 7 = completament d'acord). L'alfa de Cronbach és $\alpha=.82$.

-Benestar eudaimònic: Per a mesurar el benestar eudaimònic (anomenat també benestar psicològic) es van utilitzar dues dimensions de l'escala de Ryff (1989), les de propòsit en la vida i creixement personal. Un exemple d'ítem és: "Tinc la sensació de què amb el temps, m'he desenvolupat molt com a persona". L'escala de resposta fou de

Capítol II

tipus Likert amb 7 punts (1 = totalment en desacord i 7 = totalment d'acord). L'alfa de Cronbach és $\alpha=.72$.

-Satisfacció avaluada pel supervisor: La satisfacció avaluada pel supervisor es va mesurar mitjançant un qüestionari ad-hoc amb tres preguntes que els supervisors contestaven segons la satisfacció que creien que tenien els seus subordinats. Un exemple d'ítem és: “Creu que el treballador està satisfet amb el salari i les compensacions que rep pel seu treball? L'escala de resposta fou de tipus Likert de 7 punts (1 = molt insatisfet i 7 = molt satisfet). L'alfa de Cronbach és $\alpha=.69$.

-Acompliment creatiu: Per a mesurar l'acompliment creatiu s'ha utilitzat l'escala de Oldham i Cummings (1996). Consta de 3 ítems, un exemple d'ells és “Soc creatiu al meu treball i desenvolupe idees originals per a la meua organització”. L'escala de resposta és de tipus Likert de 7 punts (1 = res i 7= moltíssim). L'alfa de Cronbach és $\alpha=.80$.

-Acompliment avaluat pel supervisor: L'acompliment avaluat pel supervisor es va mesurar mitjançant un qüestionari ad-hoc amb tres preguntes que els supervisors contestaven segons l'acompliment que creien que tenien els seus treballadors. Un exemple d'ítem és: “Quin és el grau de consecució dels objectius que va obtenir a l'últim any?” (referint-se a cada un dels seus treballadors). L'escala de resposta fou de tipus Likert de 5 punts (1 = molt mal i 5 = molt bo). L'alfa de Cronbach és $\alpha=.89$.

-Tipus d'organització: Per a codificar aquesta variable utilitzarem la forma jurídica de cada una de les empreses participants i les agruparem en 3 tipus d'organització; 16 empreses amb ànim de lucre (societats anònimes i limitades) comptant amb 641 treballadors en total, 16 entitats públiques (governos locals i provincials i escoles públiques) amb un total de 656 treballadors; i 3 empreses socials

(cooperatives, empreses d'inserció i associacions amb activitat econòmica) amb un total de 271 treballadors.

-I-deals: Els acords idiosincràtics es mesuraren mitjançant un qüestionari ad-hoc amb 8 preguntes relacionades amb cadascuna de les 8 pràctiques de recursos humans. Un exemple d'ítem és: “Al meu treball negocie les oportunitats de formació fora de l'empresa, assenyalant els avantatges per a l'empresa”. L'escala de resposta fou de tipus Likert amb 5 punts (1 = mai i 5 = sempre). L'alfa de Cronbach és $\alpha=.86$.

-Variables control: Per a aquesta tesi hem utilitzat una sèrie de variables control segons la literatura prèvia consultada. Per al capítol quatre, es controla per gènere, edat i nivell educatiu. Estudis previs han demostrat que hi ha nivells superiors de satisfacció laboral i amb la vida, tant per a les dones (Al-Attayah i Nasser, 2016; Hodson, 1989), com per a les persones amb més edat (Boumans et al., 2011; Chen, 2001). D'igual manera, aquelles persones amb nivells educatius més elevats, també mostren nivells més elevats de benestar (Keyes, Shmotkin, i Ryff, 2002). Per al capítol cinc, tal i com assenyala Rousseau (2005), poden hi haure diferències significatives en les accions negociades segons la jerarquia o el rol, per tant, per a aquest capítol es controla per la categoria professional, com a indicador de la jerarquia.

5. ANÀLISIS

Per tal d'explicar les anàlisis realitzades, les anem a separar segons els objectius plantejats en aquesta tesi, corresponents als tres treballs realitzats.

Objectiu 1: Refinar i validar una escala de pràctiques de recursos humans per a mesurar les percepcions dels treballadors, i testar un model de dos nivells estructurat en 8 pràctiques i 2 grups de pràctiques.

Seguint el procediment estàndard per a les validacions d'escala, es realitzaran dos estudis dintre del capítol 3. En el primer estudi, es realitza una anàlisi factorial exploratori amb la mostra explicada a la secció 3.1. Després amb la mostra de la secció 3.2, es realitzen la resta d'anàlisi. Primerament es calculen els estadístics descriptius i les correlacions. Després s'analitza el grau d'adaptació de la matriu (Lloret, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza, i Tomás-Marco, 2014) mitjançant el test de Kaiser-Meyer-Olkin i el test d'esfericitat de Barlett per a comprovar la existència d'una estructura latent i que els resultats no es donen per atzar (Van Dierendonck i Nuijten, 2011). També es calcularan els ICC(1) o correlacions intraclasse per veure la quantitat de variància que és explicada a nivell individual. S'analitzaran diversos tipus de validesa: de constructe, de criteri, convergent, de contingut, discriminant i predictiva.

Per a la validesa de constructe es calcularan diverses anàlisis factorial confirmatoris. Per comparar els models s'utilitza el AIC (en anglès *Akaike Information Criterion* o Criteri d'informació d'Akaike) i el BIC (en anglès *Bayesian Information Criterion* o Criteri d'informació Bayesiana). L'ús del BIC per a comparar models és l'opció recomanada (Raftery, 1995). Diferències entre 6 i 10 es consideren fortes, i per sobre de 10 ja parlem de models molt diferenciats (Raftery, 1995). L'AIC també es pot utilitzar per a models més complexos (Penny, Stephan, Mechelli, i Friston, 2004). La validesa de criteri s'analitzarà amb les correlacions entre les pràctiques de recursos humans i altres constructes basats en la literatura. Per a analitzar la validesa convergent s'utilitza el coeficient AVE (*Average Variance Extracted* o variància mitjana extreta) que ha de ser major que .50 (Hair, Black, Babin, Anderson, i Tatham, 2006). Per a la validesa de contingut es contactaren 26 experts en la matèria de pràctiques de recursos humans als que se'ls va demanar que classificaren les pràctiques en dos grups (pràctiques orientades al foment de l'acompliment i pràctiques orientades al suport dels treballadors). Per a la validesa discriminant, l'arrel quadrada de l'AVE ha de ser major a les correlacions dels constructes (Fornell i Larcker, 1981). Per últim, per tal de calcular la validesa predictiva, s'utilitzaran variables de resultat futures, per veure si les pràctiques poden tindre un efecte en el benestar i l'acompliment un any després.

Per últim, la fiabilitat de l'escala es calcula amb l'alfa de Cronbach, el Rho, el coeficient Omega, i partint la mostra usant el mètode de Spearman-Brown. En aquest primer objectiu s'utilitzen els programes SPSS v.24 i MPlus 7.

Objectius 2 i 3: Expandir l'estudi de la relació entre pràctiques i benestar considerant no sols el benestar laboral, sinó també el benestar amb la vida. Analitzar el rol del tipus d'organització en l'aprovisionament de les pràctiques de recursos humans i analitzar si modula la relació entre les pràctiques i el benestar dels treballadors.

Una vegada l'escala de pràctiques de recursos humans ha mostrat tindre una bona validesa i una bona fiabilitat, es procedeix a realitzar les següents anàlisis per al segon i tercer objectiu d'aquesta tesi.

Primerament s'analitzen les consistències internes de les variables objecte d'estudi, les pràctiques de recursos humans, el benestar laboral i el benestar amb la vida, els estadístics descriptius i les correlacions entre aquestes variables. Després s'analitza si les variables control tenen un efecte significatiu en les variables a través de t-test per a grups independents i d'ANOVES. També es realitzen ANOVES per veure si hi ha diferències significatives dels dos grups de pràctiques entre els tres tipus d'organitzacions, realitzant després anàlisi post-hoc per veure entre quins grups existeixen les diferències. Aquestes anàlisis es realitzen amb el programa SPSS v.24.

Seguidament, es realitza un *path analysis* per veure la bondat d'ajust del model i el pes i la significació de cadascuna de les relacions. Es calculen també els efectes indirectes mitjançant els intervals de confiança calculats a través de Monte Carlo (Preacher i Selig, 2012). Finalment, es realitza una anàlisi multi-grup per veure si el tipus d'organització modula la relació entre pràctiques i benestar. Aquestes anàlisis es realitzen amb el programa MPlus 7.

Objectiu 4: Analitzar el rol mediador dels i-deals en la relació entre dos grups de pràctiques (de foment de l'acompliment i de recolzament als treballadors), i dos resultats dels treballadors (benestar eudaimònic i acompliment creatiu), així com també

Capítol II

el rol mediador del benestar eudaimònic en la relació entre pràctiques i l'acompliment creatiu.

Per a aquest quart objectiu, es compta amb una base de dades en dos temps. Tot i que la mostra es redueix considerablement, es va optar per utilitzar aquesta ja que ens permet establir relacions entre variables al llarg del temps entre les pràctiques i els resultats dels treballadors. i reduir problemes de mètode de variància comuna.

De nou, abans de fer les anàlisis pertinents, es calculen els descriptius, les alfas i les correlacions amb el programa SPSS v.24. Per tal d'analitzar el rol mediador dels ideals, es construeix un model d'equacions estructurals amb el programa AMOS, incloent la variable control. S'analitza la bondat d'ajust del model, i els efectes indirectes es calculen amb els intervals de confiança segons MacKinnon i col·laboradors (2002).

CAPÍTOL III

REFINEMENT AND VALIDATION OF A COMPREHENSIVE SCALE FOR MEASURING HR PRACTICES AIMED AT PERFORMANCE- ENHANCEMENT AND EMPLOYEE-SUPPORT

Villajos, E., Tordera, N., Peiró, J.M. & van Veldhoven, M. (2018). Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring HR practices aimed at performance-enhancement and employee-support. *European Management Journal*, online first

1. INTRODUCTION

In recent decades, HR managers and scholars have emphasized the importance of HR practices as a key element in enhancing organizational performance (Huselid, 1995) and employee well-being (Guest, 2002). In fact, several meta-analyses have found empirical evidence showing positive results of these relationships (Rauch & Hatak, 2016; Van de Voorde et al., 2012). For this reason, there is widespread agreement about the need to have a valid and reliable measure of HR practices. The aim of the present study is to refine and validate an HR practices scale to measure employees' perceptions, and test a two-tier model structured in eight practices and two bundles. To do so, we first reviewed and analysed a number of scales developed in recent years, identifying many of the most common core practices, such as training and development or contingent rewards. In addition, we also identified other less common practices related to supporting employees, such as work-life balance or exit practices. We also found that when studying relationships among HR practices, performance, and well-being, the literature has usually focused on gathering all the practices together in a system of High Performance practices (HPWS).

However, some researchers have emphasized the need to consider different sets or bundles of HR practices, depending on the goals pursued by the organization (Jiang et al., 2012). In this regard, some authors have defended the importance of considering not just HR practices whose main goal is to enhance performance, but also practices whose main goal is to support employees (Guest, 2002). For decades, most of the research has focused on the relationship between HR practices and organizational performance based on theoretical models such as the AMO and the Resource-based View (RBV) approach, aiming to effectively and efficiently enhance performance. In recent decades, awareness of the need for HR practices to also focus on supporting employees and promoting their well-being has grown. Based on open system and institutional theory, we consider that the measurement of HR practices should include two bundles of practices: one bundle focusing on enhancing performance and another bundle oriented toward employee support and contextual demands. This does not mean that each bundle only has an

impact on its main criteria, but rather that the effects of the two bundles are somewhat intertwined.

Although other types of bundles have been considered previously in HRM literature, our research contributes to HR practices assessment by adopting a two-tier approach and emphasizing employees' centred goals *per se*. Moreover, we differentiate two bundles that focus on different goals, but at the same time are synergistic and complement each other.

Traditionally, HR practices were measured at the organizational level or through managerial opinions. However, research has shown that there can be differences in the implementation of HR practices in different organizational settings and for different target groups. Moreover, employees' perceptions may vary, and so a gap between managers' aims and employees' perceptions may appear (Liao et al., 2009). Thus, recent research has turned its attention toward employees' perceptions of HR practices (Kaše et al., 2014). Having an instrument to measure employees' perceptions of these practices could help us to understand the mechanisms linking HR practices and employee outcomes, in terms of both performance and well-being.

In sum, our aim is to refine and validate an HR practices scale to measure employees' perceptions, and test a two-tier model structured in eight practices and two bundles: performance-enhancement and employee-support. In this study, the scale is used in a Spanish population and adapted to the Spanish language.

2. THEORETICAL BACKGROUND

2.1. The importance of HR practices and the complexity of their outcomes

HR practices are key elements for building human capital and achieving employee and organizational goals (Bello-Pintado, 2015, Jiang et al., 2012). They serve as a source of competitive advantage (Huselid, 1995) and regulate the relationship between employees and their organization. Testing the existence of a causal effect between HR practices and performance has been a constant endeavour for academics. Since

Huselid's work (1995) showing that HR practices can enhance productivity and financial performance, a large number of scientific articles and meta-analyses have found empirical evidence for this relationship (e.g. Rauch & Hatak, 2016), operationalized as organizational or individual performance. Theories such as Social Exchange (Blau, 1964) explain these positive results when HR practices are applied to maximize utility.

In recent years, more research has focused on employee-level outcomes in order to understand the mechanisms between HR practices and performance (Boxall et al., 2016). This is an important challenge in the field because individual performance is considered a key factor in the comprehension of organizational performance (Van de Voorde et al., 2012); without the former, we could not have the latter.

Moreover, a large amount of research has shown the importance of employee well-being as a mechanism to achieve greater performance. Since Guest's (2002) seminal work, research on the relationship between HR practices and employee well-being has spread, and some well-being outcomes have been positively related to HR practices, including job satisfaction (Katou et al., 2014; Boon et al., 2011) or life satisfaction (Guest, 2002). This is consistent with the humanistic management perspective (Pirson, 2017), which states that there are different goals (such as promoting well-being) apart from value maximization. Moreover, the diversity of goals stems not just from an RBV approach, but also from contextual and institutional forces. In sum, the importance of HR practices in enhancing employee and organizational outcomes indicates the need for a proper instrument to measure them. For this reason, it is important to know which HR practices to measure and how to measure them (Kaše et al., 2014; Van de Voorde et al., 2012).

2.2. A two-tier approach to the measurement of HR practices: The importance of HR bundles

Literature has identified a varied number of HR practices, although there is no agreement about which practices should be considered, and establishing a taxonomy for

HR practices is an unresolved issue in the HRM research (Toh et al., 2008). Posthuma and colleagues (2013) explicitly addressed this issue in their review. Research has often focused on some “core” practices that were expected to promote employees’ performance (e.g. performance appraisal). Authors, such as Guest (2002), state that other HR practices more directly oriented toward supporting employees are also needed to evaluate the HR system. In the Posthuma et al. taxonomy (2013), we find practices more oriented toward employee-support, such as employment security or work-life balance. Thus, the measurement of HR practices should contemplate a wider array of practices, including those that have been researched the most and others that are more employee-centred (Guest, 2017), given the diversity of outcomes and the rich array of HR criteria.

Although the most widespread tradition in HRM involves understanding HR practices as universal systems (e.g. HPWS), the differences between these systems are not very clear, and some authors propose that they are just different names for the same concept (Posthuma et al., 2013). Even if these approaches consider performance to be the main goal of HRM, there are some HPWS streams that consider employee support as well. However, this support (as in Perceived Organizational Support) has the aim and is the consequence of increasing employees’ efficiency and effectiveness (as in Lee, Lee, & Kang, 2012), which, in turn, will indirectly affect performance.

Moving forward from the whole HRM index based on this “best practices” ideal (Boselie et al., 2005), research has acknowledged that different practices can be classified into categories (Jiang et al., 2012). Thus, strategic HRM benefits from the positive contribution of bundles (Bello-Pintado, 2015), defined as groups of complementary practices built around the organization’s goals, even if one practice can influence some of those goals simultaneously (Toh et al., 2008).

Studies measuring HPWS often analyse their relationships with performance at the organizational level, whereas our study pays attention to individual criteria related to both individual well-being and performance. From this individual perspective, the distinction between two bundles of practices clearly shows differences in the strength of the relationship of each type with the different criteria considered.

Although there is no consensus about which bundles to consider (Bello-Pintado, 2015), some taxonomies draw on different theoretical or contextual frameworks. Some of these bundles are based on the AMO approach (Jiang et al., 2012), which focuses on the different processes between HRM and performance, although others differentiate bundles based on contingent characteristics (e.g. for older workers see Kooij et al., 2014). However, other options may be developed by examining specific elements pertaining to different types of practices and seeing how they potentially bundle together, even across practices (e.g., one particular practice of rewarding and another of recruitment/selection).

The bundles considered in the present study are grounded on two theoretical approaches, open systems and institutional theory. Both theories emphasize the importance of considering the organization's relationship with its environment and, thus, the need for HR practices to attend to different types of goals. Forming different bundles offers an appropriate framework for building strategic models (Gong, Law, Chang, & Xin, 2009). However, even if we advocate for differentiating bundles, it does not necessarily mean that they only have effects on one type of outcome because they can complement each other (van Veldhoven & Peccei, 2015).

In their open systems theory, Katz and Kahn (1978) distinguished two important subsystems in organizations: the production and maintenance subsystems. The former refers to policies and practices to yield a productive outcome; the latter is more complex and refers to energetic inputs that sustain the global system and help to keep employees in organizations. The authors state that all open systems have to address both types of goals. Thus, this theory suggests that, along with actions to enhance performance (production), a comprehensive consideration of HR practices requires another group of actions focused on supporting employees (maintenance).

Along with the open systems theory, the institutional theory (DiMaggio & Powell, 1983) considers the importance of organizations' external environment. More specifically, institutional theory pays attention to the impact of the environment (social legitimacy) on organizations and, thus, to the boundary spanning-out system of HR practices, which implies paying attention to context drivers and institutional forces.

According to this theory, we can distinguish between practices that are more focused on enhancing performance and others that are more focused on the moral aspects of organizations (Boselie & Paauwe, 2010). In addition, the new institutionalism embeds organizations in their broader institutional environment. Thus, certain social factors, such as legislation (for unfair dismissal, legal work leaves such as maternity leave, or days off for personal affairs) or union participation in negotiating better work conditions, etc., will shape practices such as work-life balance, exit, or employment security.

Organizations exist in larger social contexts, and HR practices are influenced by external factors that organizations cannot ignore when designing the HRM strategy. From a managerial perspective, HRM should respond to the economic rationality and the relational rationality to achieve long-term effectiveness (Paauwe, 2004). Managers and academics must focus not only on economic standards, but also on social legitimacy. According to Paauwe (2004), this is the dual responsibility of managers. The relational rationality implies “treating your people well” (Paauwe, 2004:99) by integrating human and economic goals in the HRM system.

Through this dual rationale, organizations can achieve a sustainable competitive advantage due to their unique approach to HRM, providing both economic and moral value (Paauwe, 2004). In doing so, they will challenge the status quo in HRM research, which focuses more on the economic part of the organization (Van de Voorde & Boxall, 2015), by providing employees with practices that can make them more competitive and productive, as well as practices that give them support for their own sake. This approach gives the practitioner a good framework for a better HRM strategy.

Thus, in the present study, we consider a two-tier approach. The first tier encompasses eight HR practices, and the second tier corresponds to two different bundles that can be interconnected: performance-enhancement and employee-support practices. We place training and development, contingent pay and rewards, performance appraisal, recruitment and selection, and competitive salary in the first group; and employment security, work-life balance, and exit management practices are in the

second group. The methodological section contains more information about this division.

2.3. Employees' appraisal of HR practices

One important question when designing a scale to measure HR practices is deciding on the measurement level and the appropriate informants. Managers' perceptions about HR practices could lead to important conclusions about the design of HR practices because managers are responsible for policy making. When they make decisions about which practices are better for the organization, their mindset is normally focused on enhancing performance to promote organizational outcomes showing efficacy (Fast, Burriss, & Bartel, 2014). However, their opinions should be interpreted cautiously by researchers (Nishii et al., 2008). There may be a disconnect between the intended practices and the actual impact on employees because the implementation of the practices may vary from setting to setting and in different groups of employees or individuals (see Rousseau, 2005, for individual deals). Employees' perceptions of HR practices can be different from managerial opinions in terms of the practices implemented (Liao et al., 2009). When applying HR practices, there can be multiple effects, some even unwanted (Paauwe, 2004), and so it is important to understand how employees perceive them. In fact, employees' perceptions and attributions of HR practices are one of the top interests in recent HRM research (Kaše et al., 2014). Thus, in the present study we focus on HR perceptions at the individual level.

Another important question is the way we ask about HR practices because this will also affect the type of response given by the employee. The most frequent way to measure HR practices is based on their intensity (e.g. Boselie et al., 2005). Intensity refers to the degree to which employees perceive that the organization is offering them HR practices. This measure makes it possible to assess HR practices through employees' perceptions, and it can be very helpful for both practitioners and scholars to be aware of the usefulness of the practices. Thus, in our study, the items are focused on employees' perceptions of the intensity of these practices.

We reviewed previous scales in order to see which ones met our requirements. First, they had to focus on employees' perceptions, which some previous scales did. However, many scales focus on managers' perceptions, and some of those focusing on employees' perceptions use dichotomous response scales (Kehoe & Wright, 2013). Second, we wanted to incorporate some of the most commonly used practices according to the literature, but also others that are often not considered, such as exit practices. These practices are based on social legitimacy from institutional theory. Finally, we offer a two-tier approach that considers practices in two bundles. Therefore, we needed to include practices that respond to the economic and relational rationality (Pauwwe, 2004). Even though some authors use bundles of practices, as we have seen, they do not follow our line of reasoning. Previous scales fulfilled some of these requirements, but we could not find any that met them all. Finally, we found the scale by Boon and colleagues (2011) to be the best starting point because it addresses several of our requirements.

Hence, the aim is to refine and validate an HR practices scale to measure employees' perceptions, and test a two-tier model structured in eight practices and two bundles. Validity and reliability are expected for the two models. This tool will allow researchers to clarify the role of employee mechanisms between HR practices and outcomes, assess the influence of HR practices on relevant criteria for organizations and their employees, and, in doing so, broaden social legitimacy in HRM. Moreover, in this study, the scale is used in the Spanish population and adapted to the Spanish language.

3. METHOD

3.1. Procedure

Following the standard procedure in validations, we have conducted two studies. The first one is for cross-validation purposes, exploring the structure of the scale; the other one to test and confirm the best-fit model and to assess reliability and validity. For the first one, participants were directly contacted by post-graduate students who

cooperated in the research. First, the study was presented to the participants, and then they were invited to participate under voluntary and anonymous conditions.

For the second one, different organizations were contacted by the members of the research group and asked to participate in the study. Convenience sampling was used, but directed to ensure a heterogeneous sample including companies from different sectors in different Spanish locations. Firm or HR managers were contacted first to ask if they were interested in participating in the research. An initial meeting was arranged to provide information about the procedure, the time required, and the goals of the project. Afterwards, we invited all employees in the organizations to participate by filling out a questionnaire voluntarily and confidentially.

3.2. Participants

In order to assess the EFA, 554 employees completed the survey. The majority worked in the service sector (60.3%), followed by industry (16.3%), building (5.2%), and others (18.2%). The sample was divided into women (50.6%) and men (49.4%). Participants were under 35 years old (30.4%), between 35 and 50 (41.8%), and older than 50 years old (27.8%). Regarding the type of contract, there were temporary contracts (43.9%), unlimited contracts (42.9%), self-employed participants (5.7%), and missing data (7.5%).

For the rest of the analyses, 1647 employees from 41 firms in Spain participated. The majority worked in the services sector (81.3%), and the rest (18.7%) in the secondary sector (mainly the manufacturing industry). Slightly more than half the sample were female (54.6%). The majority of the participants were between 35 and 50 years old (56.9%), followed by employees under 35 years old (27%), and those over 50 years old (16.2%). Employees had more than 5 years (73.9%), from 1 to 5 years (17.5%), and less than 1 year (8.6%) seniority in the company. Finally, most of the sample had a full-time job (86%), and the rest (14%) held part-time jobs. Participants were from all hierarchical positions: 10.2% were non-qualified workers, 17.3% office

workers, 31.4% mid-level technicians, 28.4% high-qualification professionals, 4.9% managers, and 7.8% in the “others” category (internship or civil servant, for instance).

In order to assess criterion validity, we used managers’ ratings of performance and job satisfaction for each of their employees (at the individual level). In all, 190 managers from the same 41 Spanish companies rated their employees based on their performance and well-being. Thirty-six percent of them were female. The majority, 56.8%, were 35 to 50 years old, 32.1% were older than 50, and the rest, 11.1%, were less than 35 years old. Moreover, 81.6% of the managers had more than 5 years of tenure in the same company, 13.9% had from 1 to 5 years, and the rest, 4.4%, had less than one year. Although one employee can have different supervisors (e.g. their department supervisor, the general manager or CEO, etc.), we paired the employees with their direct supervisor, who has better information about the performance and satisfaction of subordinates. Employees and their supervisors in the database are linked in the dyad, based on internal codes. Under confidentiality, 915 employees (55.55%) were willing to provide the necessary information about their identity so that the researchers could link the data from the supervisor about their performance to the data on perceived satisfaction provided by the employee themselves. The use of these criterion variables adds validity to the scale because it avoids problems of common method variance.

3.3. Measures

3.3.1. HR practices scale

We used Boon, den Hartog, Boselie and Paauwe’s scale (2011) as a point of departure for several reasons: 1) It includes core practices widely accepted in the literature. 2) It also includes some support practices that meet social legitimacy requirements, such as work-life balance. 3) The wording of the items makes it possible to assess employees’ perceptions. However, the authors gathered all the practices into one big system, and they included items on practices that are more in line with work design than with HRM. We selected the three items per practice that showed the highest factor loadings. Items referring to job enrichment were excluded because they could potentially overlap other constructs (job characteristics). To complete the scale, we

added the exit management subscale. This practice has not been considered very often. However, research has acknowledged its importance, and it has been included in recent literature (Peiró, Tordera, & Potocnik, 2013; Posthuma et al., 2013). Moreover, it can have an important impact on workers (especially older ones), and it is currently a major concern due to the ageing population. Therefore, we assessed practices related to the complete journey of employees in the organization, from selection to the exit process. The final selection of practices was made by the research team. We shared it with several visiting researchers from different research groups and received general support. A back-translation was performed, and we reworded some of the items so that they would make sense in Spanish.

The final scale was composed of 24 items grouped into eight different HR practices and two hypothetical bundles: training and development, contingent pay and rewards, performance appraisal, recruitment and selection, and competitive salary in the performance-enhancement bundle; and employment security, work-life balance, and exit management in the employee-support bundle. The wording of each item emphasized that each practice was offered in a high quality, professional way.

3.3.2. Criterion variables:

To test the criterion validity, we analysed the correlations between HR practices and some other performance and well-being variables, based on the literature. These variables are life satisfaction (scale from: Diener et al., 1985), job satisfaction, distinguishing between intrinsic and extrinsic (scale from: Warr et al., 1979), creative performance (scale from: Oldham & Cummings, 1996), and OCB (scale from: Mackenzie, Podsakoff, & Podsakoff, 2011). Moreover, we also had two ad-hoc scales, one regarding individual performance from the managerial perspective using a 5-point Likert scale from 1 (really bad) to 5 (really good). An example of an item is “What is the performance level of this employee?” The other ad-hoc scale was on employees’ individual job satisfaction from the manager’s perspective, using a 7-point Likert scale from 1 (very unsatisfied) to 7 (very satisfied). An example of an item is “Do you think he/she is satisfied with the work he/she does?” We used the same variables a year later to test the predictive validity.

3.3.4. *Analyses*

For cross-validation purposes, an EFA was carried out as a previous step in the refinement and validation of the scale. Afterwards, with the main database, we analysed the psychometric properties of the items, in order to check the variability and normality prior to the CFA (Confirmatory Factor Analysis), and the ICC(1) to see how much variance was explained by individual variables. We calculated the Kaiser–Meyer–Olkin test and Bartlett’s test of sphericity to analyse the matrices and verify that our results were not obtained by chance.

To test the construct criterion, different CFA were assessed with Mplus. The first model (model A) considers the eight practices. This model is compared to a one-factor model (model B) that includes all the items in one bundle. We also tested a second-order factor model, gathering the practices into two bundles (model A1). Finally, we compared these models to a second-order model, gathering all the practices into one bundle (model A2) as a system of practices. To provide more robustness to the bundles, we analysed the content validity using a group of experts in the field. We contacted 26 academics and practitioners (some of whom were HR managers at the organizations participating in our study) with extensive teaching, research, and/or business experience in HR management (all of them had more than 3 years of expertise). All the experts were Spanish because we used the original Spanish version of the items. The response rate was 57.69%. The experts were asked to distribute the eight HR practices (items included) into the two bundles, based on the main goal of the practice. The level of agreement was assessed with Kendall’s W coefficient.

Reliability was assessed with Cronbach’s alpha, Rho, the Omega coefficient, and Split-half using Spearman-Brown. Finally, we conducted bivariate correlations and regressions to evaluate the discriminant, predictive, and criterion validity.

4. RESULTS

4.1. Exploratory Factor Analysis

Although our scale was already developed (Boon et al., 2011), because we selected a number of items for each subscale and added one new subscale, we carried out an EFA (principal component analysis for extraction and oblimin with Kaiser normalization for rotation) for cross-validation purposes. Table 1 shows the EFA results. Only factor loadings higher than .30 are presented in bold.

Table 1: Factor loading of the EFA

	1	2	3	4	5	6
HR1: The opportunity to receive training and attend courses and workshops				-.93		
HR2: The opportunity to develop new skills and knowledge for my current job, or for possible future positions				-.93		
HR3: Support in planning my professional development				-.83		
HR4: A salary that corresponds to my performance	.78					
HR5: A benefits and rewards plan that is linked to my performance	.75					
HR6: A salary bonus that depends on the organization's profits	.71					
HR7: The periodic evaluation of my performance	.32				.43	
HR8: A fair evaluation of my performance					.50	
HR9: Motivating performance evaluations					.41	
HR10: Careful selection of new employees					.90	
HR11: Meticulous recruitment of new co-workers					.88	
HR12: Opportunities for internal promotion				-.32	.38	
HR13: A competitive salary on the job market	.67					
HR14: An above-average salary for this job	.75					
HR15: An equitable compensation system	.63					
HR16: The guarantee of keeping my job		.88				
HR17: A work contract that offers job security		.89				
HR18: More job stability than normal		.81				

Capítol III

HR19: Flexible work hours	.80	
HR20: The opportunity to work part-time if I need to	.89	
HR21: The opportunity to organize my work schedule so that I can fulfil my family obligations	.85	
HR22: Professionalized support in the retirement process		-.56
HR23: Support in looking for other jobs in the case of lay-offs		-.79
HR24: The best conditions legally possible in the case of being laid-off		-.82

Six factors had eigenvalues greater than 1 (9.20, 2.07, 1.84, 1.50, 1.13, 1.01), explaining 69.73% of the variance in all. Factor 1 included the items corresponding to the contingent pay and rewards and competitive salary scales. Factor 5 included the items corresponding to performance appraisal and recruitment and selection. The other four factors obtained replicate the four remaining scales: employment security (factor 2), work-life balance (factor 3), training and development (factor 4), and exit management (Factor 6).

Results showed a six-factor solution rather than an eight-factor one corresponding to each of the eight practices we presented in the introduction. As Hinkin (1995) stated, we cannot rely simply on EFA to build a scale, and even if different items load in the same factor, they do not necessarily measure the same thing. In this regard, items from competitive salary (HR13-15) and contingent pay and rewards (HR4-6) loaded in a single factor. However, these are two distinct aspects of the salary because one has to do with employees' performance, and the other is more related to the workplace itself. In fact, Boselie et al., (2005) cited these two practices as two separate components. Contingent pay was cited as a top (more traditional) HR practice in strategic HRM, whereas competitive salary was a different aspect, less used in empirical articles, but equally important. Therefore, we will consider these two as separate practices.

In the same way, items from recruitment and selection (HR10-12) and performance appraisal (HR7-9) loaded in the same factor. Even though these two load in the same factor, they correspond to two different practices because one deals with the recruitment of new employees, and the other is used to evaluate their performance.

Boon and colleagues (2011), using the scale from which we started, use these two practices separately, and we will do the same. In any case, interestingly enough, the two factors that included two scales do in fact bring together two scales from the same bundle. Thus, the composition of the two bundles, in terms of the items and scales included in each of them, is as hypothesized.

4.2. Validation of the two-tier approach to HR practices aimed at performance enhancement and employee support.

Table 2 shows the list of items grouped in practices and their means and standard deviations.

Table 2: Items, means, and standard deviations

Please, indicate to what degree you think the organization offers you the following practices. 1 (not at all) - 2 (very little) - 3 (some) - 4 (a fair amount) - 5 (a lot)		
My organization offers me:	M	SD
Performance-enhancement practices	2.81	.94
<i>Training and development</i>	3.33	1.06
HR1	3.51	1.24
HR2	3.23	1.27
HR3	3.26	1.24
<i>Contingent pay and rewards</i>	2.49	1.15
HR4	2.91	1.24
HR5	2.39	1.32
HR6	2.18	1.42
<i>Performance appraisal</i>	2.83	1.26
HR7	2.92	1.39
HR8	2.84	1.33
HR9	2.73	1.33
<i>Recruitment and selection</i>	2.83	1.16
HR10	2.98	1.31
HR11	2.88	1.35
HR12	2.62	1.37
<i>Competitive salary</i>	2.58	1.07

HR13	2.92	1.22
HR14	2.31	1.15
HR15	2.51	1.25
Employee-support practices	2.91	.80
<i>Employment security</i>	3.66	1.22
HR16	3.62	1.36
HR17	3.82	1.36
HR18	3.53	1.34
<i>Work-life balance</i>	3.15	1.16
HR19	3.24	1.35
HR20	3.17	1.43
HR21	3.04	1.36
<i>Exit management</i>	1.92	.95
HR22	2.12	1.32
HR23	1.62	1.08
HR24	2.02	1.28

The focus of the present study is on individual perceptions of HR practices. However, the subjects in our sample are nested within organizations, which may have an effect on the variability of the perceptions of individuals within companies. In order to test the potential organizational effect on members of the same organization, we computed the ICC(1) index and found an average of .28 for the eight HR practices, indicating that 72% of the total variance corresponds to individual factors. As Vajargah and Nikbakht (2015) elaborated, ICC(1) higher than .50 would show higher efficiency for a multi-level approach, which is not the case. Our scale focuses on the individual level, on employees' perceptions. This is important because perceptions of practices are more related to employees' attitudes and behaviours (Kooij & Boon, 2018). Thus, based on the goal and rationale of our study, we analysed the data at the individual level.

The EFA empirically yielded six factors instead of the eight subscales considered in our model. Interestingly enough, the four subscales compressed in two empirical factors were all included in the performance-oriented bundle. As mentioned above, we decided to test the model with the eight subscales, rather than six, for theoretical and diagnostic reasons. In order to carry out the CFA, we checked the degree of adaptation of the matrix to be used for the factor analysis, by applying the Kaiser–Meyer–Olkin

(KMO) test and Bartlett’s test of sphericity to find out whether the correlation matrix is good enough to create a factor structure that would not be found by chance. The KMO test was .91, an excellent index. The approximate chi-square of Bartlett’s sphericity test was significant (24729.05; df=276; $p < .001$), and so there was a latent structure within the data.

To select the best model fit, several CFA were run. To assess the models’ fit, we examined several indices: RMSEA, CFI, TLI and SRMR. We also assessed the AIC (Akaike Information Criterion), BIC (Bayesian Information Criterion), and adjusted BIC (based on sample size). The use of the BIC (and adjusted BIC) for model comparison is the recommended option (Raftery, 1995). Differences between 6 and 10 are considered strong, and above 10 very strong (Raftery, 1995). Table 3 provides a summary of the main fit indices for the different models.

Table 3: Results of Confirmatory factor analyses⁴

Model	AIC	BIC	Adjusted BIC	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
(A) 8F Model	110622.15	111163	110845.13	.067	.915	.896	.057
(B) 1F Model	117805.66	118195	117966.21	.134	.622	.586	.093
(A1) 2F Model (2 nd order)	110343.82	110787	110526.67	.060	.927	.917	.049
(A2) 1F Model (2 nd order)	110358.98	110797	110539.59	.060	.926	.916	.050

Note. χ^2 in all cases has $p (< .0001)$

Table 3 reveals that the model fit is good for models A (eight practices), A1 (two bundles), and A2 (one system). However, the fit indices obtained for the two-bundle model were slightly better. Moreover, when comparing the models, model A1 had a better fit than model A2 because the BIC difference was 10, and model A1 had the lowest BIC. With the adjusted BIC, the difference was almost 13, and using AIC, the difference was 15. Thus, we have strong evidence that the model with two bundles is better than the model with one system. In the same way, when comparing the other models, model A1 revealed a better fit than model B ($\Delta BIC = 7408$) and model A

⁴ These models were also compared with the models built with the six-factor solution from the EFA. These models had significantly better fit than those from the EFA. Results are available from the corresponding author upon request.

(Δ BIC = 376). Therefore, internal construct validity is confirmed for the scale because the data fit the proposed two-tier approach, the eight-practices model, and the two-bundle model.

For content validity, we analysed the experts' responses. The null hypothesis was that experts would not be in agreement. Our results showed the acceptance of the alternative hypothesis, with a Kendall coefficient of .67 ($p > .05$), which represents quite strong agreement (Schmidt, 1997). This means that the bundling performed by the experts was quite similar to our hypothesised model.

Reliability was assessed, as table 4 shows, to evaluate the consistency of the scale. Different types of reliability were considered: the first and most common one, Cronbach's Alpha (α), is a measure of inter-correlation among the 24 items on the scale, and it should be above .70, as Nunnally (1978) recommended. Cronbach's alpha has been criticized recently in the psychometric literature (McNeish, 2017). Therefore, Rho, Omega Coefficient (Ω), and the Spearman-Brown coefficient were used.

Table 4: Reliability of the HR practices scale, subscales, and bundles.

	α	Rho	Ω	Split-half method
Eight-Factor model (24 items)	.93	.98	.96	.81
F1 Training and development	.81	.81	.83	.83
F2 Contingent pay and rewards	.83	.84	.81	.81
F3 Performance appraisal	.92	.93	.91	.91
F4 Recruitment and selection	.82	.88	.78	.70
F5 Competitive salary	.86	.86	.86	.71
F6 Employment security	.87	.88	.88	.85
F7 Work-life balance	.78	.80	.81	.86
F8 Exit management practices	.65	.69	.70	.83
B1 Performance-enhancement	.94	.97	.95	.91
B2 Employee-support	.78	.92	.96	.62

Internal consistency was excellent for the whole scale, according to the Cronbach's alpha (.93), Rho (.98), Omega coefficient (.96), and Split-Half Spearman-Brown (.81). For the different subscales, reliability was also acceptable because all the practices had a value above the cut-off point, except for exit management practices, which only had good reliability with the Split-half method. Exit management has three items, and we had problems with the wording of one of them. Cronbach's Alpha when deleting this item was .74. For the two bundles of practices, all reliability criteria were adequate.

To assess the discriminant validity, the AVE square root must be larger than the correlations among the constructs. Table 5 shows the correlations and AVE square roots for each of the eight practices and for the two-bundle model.

Table 5: Discriminant validity of HR practices scale: correlations among subscales and AVE square root ($\sqrt{\text{AVE}}$) (in bold)

N=1647	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	B1	B2
F1. Training and development	.77									
F2. Contingent pay and rewards	.53**	.80								
F3. Performance appraisal	.61**	.64**	.90							
F4. Recruitment and selection	.61**	.61**	.69**	.77						
F5. Competitive salary	.48**	.72**	.57**	.59**	.82					
F6. Employment security	.34**	.36**	.33**	.32**	.36**	.84				
F7. Work-life balance	.37**	.35**	.37**	.39**	.39**	.31**	.76			
F8. Exit management practices	.28**	.35**	.33**	.38**	.42**	.22**	.32**	.67		
B1. Performance-enhancement									.82	
B2. Employee-support									.59**	.76

**p<0.01

The square root of the AVE for each factor exceeds its correlation with any other latent variable. This shows that each factor shares more variance with its indicators than it shares with the other factors, and so discriminant validity is confirmed. The same results are found for the two bundles of practices.

In order to evaluate convergent validity evidence, we used the AVE coefficient (Average Variance Extracted coefficient), which has to be greater than .50 (Hair et al., 2006). The whole scale had an AVE of .64, and the two bundles had AVEs of .67 (for performance-enhancement) and .58 (for employee-support practices). Finally, to assess criterion validity evidence, we ran bivariate correlations to find out whether our scale (assessing the 2 bundles and the 8 factors separately) correlates with other constructs. We also ran the bivariate correlation with the measure of the same construct after one year to assess predictive validity (see Table 6).

These results show that practices and bundles present criterion and predictive validity. In fact, every bundle significantly correlates with the hypothesized criteria, and most of the correlations are also significant using the same criteria measured one year later, except performance assessed by the supervisor. It is interesting to note that there are significant differences in the correlation value obtained for each bundle with a given criterion. For instance, the correlation between the employee-support bundle and life satisfaction (.24**) is significantly higher than the one obtained between performance-enhancement (.19**) and the same criterion. The specific contribution of each bundle to each outcome is identified better if both bundles are jointly regressed on each criterion using a stepwise multiple regression analysis. The results show that performance-enhancement practices play a stronger role in predicting job performance indicators (with the surprising exception of supervisors' performance assessment) and all the job satisfaction indicators. In addition, the employee-support bundle is the strongest predictor of life satisfaction, an indicator of general well-being. Another way to identify some signs of the interest of the bundle approach is to compare the correlations obtained in this study using each of the bundle scales with those reported in other studies with HPWS scales. For job satisfaction, the correlation obtained by Zhanga et al. (2013) using HPWS scales is .50**, and the one obtained by Huang et al. (2016) is .12*.

Heffernan et al. (2016) did not find a significant correlation, whereas Kooij et al., (2010) reported an average mean correlation of .34** in their meta-analysis. Our results show that the performance-enhancement bundle presented a correlation value of .57**, higher than those obtained in studies with an HPWS scale. At the same time, it is apparent that both bundles significantly correlate with every criterion, indicating that both types of practices contribute significantly, but the stepwise multiple regression analysis clearly differentiates the disparity in the strength of the relations.

Table 6: Criterion and predictive validity of the eight practices and the two-bundle model for T1 and T2^{1, 2}

		Life sat	Job Sat.	Instrin. Job Sat	Extr. Job Sat	OCB	Creative perfor.	Job Satisf. manager	Perfor. manager
F1. Training and development	T1	.19**	.51**	.48**	.43**	.20**	.21**	.23**	.15**
	T2	.24**	.39**	.37**	.33**	.29**	.13**	.21**	-.02
F2. Contingent pay and rewards	T1	.16**	.44**	.33**	.45**	.14**	.12**	.24**	.11**
	T2	.24**	.36**	.29**	.36**	.26**	.10*	.22**	-.04
F3. Performance appraisal	T1	.15**	.45**	.42**	.38**	.13**	.20**	.22**	.14**
	T2	.17**	.32**	.30**	.28**	.25**	.13**	.20**	-.01
F4. Recruitment and selection	T1	.14**	.46**	.39**	.43**	.15**	.16**	.18**	.07*
	T2	.15**	.29**	.26**	.28**	.21**	.06	.14**	-.06
F5. Competitive salary	T1	.15**	.52**	.36**	.57**	.10**	.16**	.24**	.12**
	T2	.19**	.40**	.30**	.42**	.18**	.13**	.24**	-.05
F6. Employment security	T1	.20**	.32**	.30**	.28**	.14**	.15**	.19**	.16**
	T2	.23**	.24**	.20**	.23**	.20**	.11**	.23**	-.02
F7. Work-life balance	T1	.19**	.45**	.33**	.47**	.15**	.15**	.15**	.13**
	T2	.18**	.29**	.20**	.33**	.15**	.09*	.17**	.02
F8. Exit management	T1	.13**	.26**	.19**	.28**	.09**	.08**	.10**	.02
	T2	.09*	.08	.02	.13**	.03	.04	.09	-.01
B1. Performance-enhancement	T1	.19**	.57**	.48**	.54**	.18**	.20**	.26**	.14**
	T2	.24**	<u>.42**</u>	<u>.37**</u>	<u>.40**</u>	<u>.29**</u>	.13**	<u>.25**</u>	-.04
B2. Employee-support	T1	.24**	.48**	.39**	.47**	.17**	.18**	.20**	.15**
	T2	.24**	<u>.30**</u>	<u>.20**</u>	<u>.33**</u>	<u>.19**</u>	.12**	<u>.19**</u>	.01
<i>Stepwise linear regressions</i>	B1	.01*	.33**	.23**	.29**	.03**	.04**	.07**	-.03
	B1+ B2	.06**	.03**	.02**	.04**	.01**	.01**	.07	.02**

**p<0.01, ¹: The sample sizes for the individual criterion variables were 1647 (for T1) and 915 (for T2). The sample sizes for the variables evaluated by the manager were 593 (for T1) and 398 (for T2).

²: Significant differences in correlations are shown in bold (T1) and underlined (T2).

5. DISCUSSION

Our aim was to refine and validate an HR practices scale to measure employees' perceptions and test a two-tier model structured in eight practices and two bundles. The refinement and validation of this scale contributes to the measurement of HR practices and the study of the role of employees' perceptions as mechanisms linking HR practices and outcomes. Moreover, it contributes to the HRM literature by incorporating important goals, such as social legitimacy, into the study of HR practices. The scale was shown to be a reliable and valid measure that can provide scholars and practitioners with an effective instrument to measure employees' perceptions of HR practices and contribute to analysing the relationships with their correlates.

5.1. Implications for Human Resource Practices research.

Based on Boon and colleagues' scale (2011), which has been reformulated and extended, different models were considered to test our scale's structure. Our scale includes conventional core HR practices focused on enhancing performance (e.g. performance appraisal), along with others, rarely identified in previous research, more focused on supporting employees (e.g. exit management practices). Acknowledging the importance of employees' perceptions when measuring HR practices (Kaše et al., 2014), our scale assesses employees' perceptions of the intensity of their use on a Likert scale.

The bundle model established is based on theoretical grounds such as open system and institutional theories. The content validity of the items in each bundle has been ascertained by expert opinions and the results of the CFA, confirming that the two-bundle model generated from the eight-factor model has a good fit, the best one when compared to other alternative models. Thus, the model of two bundles of practices, employee-support and performance-enhancement practices, has been confirmed and validated as an assessment tool. The results are consistent with the distinction between the production and maintenance subsystems of Katz and Kahn (1978), showing that it is possible to differentiate between practices focused on performance enhancement and those focused on employee support. Moreover, they support the importance of

incorporating social legitimacy into the HRM strategy (Boselie, Paauwe, & Farndale, 2013), and they emphasize the importance of the boundary-spanning system. Our results highlight that organizations should focus not only on their economic rationality, more motivated by results, but also on their relational rationality, based on organizations' institutional mechanisms (Paauwe, 2004). The model with eight practices also had a good fit, which shows the value of a two-tier approach. HRM literature has mainly focused on the relationship between HR practices and performance (traditionally) and well-being (more recently). Several meta-analyses have found positive relationships with these two sets of outcomes. Consequently, we found that all the practices contribute to the two sets of outcomes if they are correctly implemented. However, our results highlight the dominant link between performance-enhancement practices and performance outcomes, and even a stronger link with job-related well-being outcomes, whereas general life well-being is more strongly and positively related to HR employee-support practices. In fact, life satisfaction was the only outcome that correlated higher with the employee-support bundle than with the performance-enhancement bundle, probably because life satisfaction is a broader and more general indicator that is not directly related to work. Therefore, it is important to incorporate context-free measures of well-being in order to know how different HRM practices influence employees' non-work-related results. These empirical findings highlight the importance of HR practices outside the world of work, and how the company may support employees beyond their work sphere, which may induce a better contribution from these employees, according to social exchange theory, reciprocity, and mutual gains views.

Our study also contributes to the theoretical development of the HR practices construct by distinguishing two bundles of practices, based on open system and institutional theory, because they pay attention not just to the production system, but also to the maintenance and boundary-spanning systems. In fact, we have included exit management practices, which have been somewhat neglected in the literature and are highly important in today's society (Boselie et al., 2005). The two-tier approach more clearly emphasizes that HR practices need to pay attention not just to production, but also to maintenance subsystems in organizations, focusing on the contextual and institutional drivers that will enhance individual well-being beyond the work context.

5.2. Practical contributions.

Our study confirmed that this HR practice scale is a good instrument because all the assumptions and validation tests were met, and so it is suitable for assessing employees' perceptions of these practices, gathering them into bundles, and relating them to performance and well-being outcomes. In addition, although most of the scales in the literature are quite long and tedious to administer, this one is shorter and easier to use, helping practitioners who assess HR practices while also assessing other relevant constructs in a larger questionnaire. Furthermore, the study focuses on employees' perceptions. As stated in the introduction, managerial opinions and employees' perceptions might differ (Liao et al., 2009), and so it is important to know how employees appraise these practices, keeping the scale on the individual level. However, future research could adapt this HR practices scale to the managerial level, which would allow researchers to check the discrepancies between intended and implemented practices (Nishii et al., 2008).

Different bundles aligned with different organizational goals (Jiang et al., 2012) help to create a balanced agenda between social and economic goals, and they provide practitioners and researchers with more detailed information about the organization and the employees. In fact, results showed that the criterion validity was stronger for the bundles than for the individual practices. Relying only on individual practices may produce misleading interpretations (Macduffie, 1995). With regard to reliability, several coefficients were used to obtain a more holistic view of the true reliability of the scale and show different techniques for a more robust instrument. The Rho, Omega coefficient, and Split-Half, as well as Cronbach's alpha, indicated good scale reliability because all the coefficients were above the respective cut-off points for the majority of the indicators. Evidence of convergent validity was also satisfactory because the indicators for the whole scale and the two bundles were above the cut-off point. Discriminant, convergent, construct, content, and criterion validity evidence and reliability were also satisfactory, providing academics and practitioners with a proper psychometric instrument to analyse perceptions of practices. This scale helps both practitioners and researchers to identify whether they are investing correctly in the

workforce, or if they need to make some changes to balance the synergy between organizational and employee results.

5.3. Limitations

Some limitations of the present research should be mentioned. First, one of the employee-support subscales, exit management practices, presented weak reliability. More precisely, item 22 showed a weaker loading in the factor dimension, and if we delete it, the reliability increases to above .70. This item refers to retirement options. It also affected the bundle of support practices, probably because employees may not be aware of all the possibilities their organizations can offer them in case of retirement, especially the younger workers (just 16.2% of the sample were over 50 years old), who may not be thinking about the retirement process yet. However, because the number of older workers is increasing in different European countries (such as Spain), and retirement is an important part of the exit process, we thought it was an important element to include.

Second, regarding the correlations among the different practices, the results show that the bundle of performance-enhancement practices is more compatible with the definition of a bundle because there is more synergy among the practices. For this bundle, it makes more sense to have synergy because we are looking for performance enhancement, and so the correlations among the practices are higher. However, the employee-support practices showed lower correlations with each other. In this case, the important thing might be for the organization to support employees in the different aspects of their lives or work, or when they need it most, and so synergy is not as relevant. Moreover, organizations do not use these practices as explicitly as the performance-enhancement practices. Thus, not having two well-differentiated bundles is not a weakness, but rather a reflection of the differences between the two types of practices, which is quite important for academics and practitioners.

Third, although we have selected the eight practices based on the literature and the criteria to reflect the two main goals of every organization, there are some other

practices that could be incorporated. Practices such as service quality, more related to the HPWP (High Performance Work Practices), could be included in the performance-enhancement bundle. Moreover, employees' participation and voice or information sharing, which have been part of high commitment or high involvement practices, could be included in the employees' support bundle. However, we chose the practices that we thought would have a more powerful impact and be more easily applied in most organizations. Future research should continue the effort of developing other ways of bundling practices based on different models, or even combining specific elements of these practices (like the items itself) that may improve the predictor and discriminant validity of the bundles for different goal-enhancing purposes. For instance, it might be possible to examine specific elements pertaining to different practices and see how they potentially bundle together, even across practices (e.g., one particular practice of rewarding and another one of recruitment/selection). More approaches on different theoretically grounded strategies to bundle the practices may contribute to better understanding the combinations of practices and their effects on relevant organizational and employee outcomes. Similarly, considering external-outcome variables, such as customer satisfaction, sales, etc., can be useful to provide implications, taking into consideration the diversity of stakeholders in the boundary spanning-out system.

Fourth, future research should contemplate a bathtub model to understand the top-down or bottom-up relationship between the variables at the organizational and individual levels. In this case, multi-level analysis would be recommended to see how mechanisms and boundary conditions of the interaction between the actions and perceptions of managers and employees affect HRM.

Finally, we used a sample made up exclusively of Spanish people. It would be advisable to find out how the two bundles work in different contexts, especially in countries that present differences in terms of Varieties of Capitalism (Cristiani & Peiró, 2018), because it would help to understand the institutional view and the RBV and how they can complement and limit each other. However, adapting and validating the scale in a Spanish sample makes a valuable contribution.

5.4. Conclusion

The main contribution of this study is to provide practitioners and academics with a tool to assess HR practices from the employees' perspective using a two-tier approach, so that it can be used as a measure of the whole HR practices system or differentiating it in two important bundles of that system.

Practitioners can use this scale to assess different practices or the two bundles and discover how they impact the performance and well-being of employees. Depending on the goals practitioners want to enhance or the research questions academics have, they can use the scale in different ways.

Employees are a crucial element for organizations. We need to put the human back into HRM. Practitioners must boost not only their capabilities and motivation to perform better, but also their satisfaction and well-being as an outcome in itself. Future research may use this tool to analyse the differential effects of the interaction and the different HR practices profiles on individuals and work units from mid- and long-term perspectives. Moreover, it is possible to expand this instrument to the conflicting outcomes research, testing it with other types of well-being, such as health or eudemonic well-being.

This scale has been developed considering not only economic ends, but also social goals in organizations, harmonising two bundles of practices: performance-enhancement and employee-support practices. In conclusion, the HR practices scale presented in this study is a reliable and valid questionnaire that measures employee perceptions of the intensity of the practices applied to them.

CAPÍTOL IV

HR PRACTICES AND EMPLOYEE WELL-BEING. IS ORGANIZATIONAL TYPE A CONTEXTUAL FACTOR THAT MATTERS? DIFFERENCES AMONG FOR-PROFIT, PUBLIC, AND SOCIAL ORGANIZATIONS.

1. INTRODUCTION

The effect of HR practices on employees' performance and well-being is well-established (Subramony, 2009). However, most of this research has operationalized well-being as employee job satisfaction. Because work has a great influence on different life domains, it is important to adopt a broader approach (Warr, 2013) and analyze the relationship between HR practices and context-free measures of well-being, such as life satisfaction. However, the literature examining this relationship is scarce and shows inconclusive results. Positive, null, or negative relationships have been found, depending on the type of HR practices being considered or the type of sample employed (e.g. Guest, 2002). Thus, research needs to address how this relationship might vary depending on the type of HR practices considered and/or the circumstances in which it is examined.

Most research has adopted a universalistic perspective in the study of HR practices and well-being, assuming that all HR practices will improve well-being equally in every organizational type. However, the contingent approach to HR management proposes the need to attend contextual factors that might affect those relationships. The fact that most of the samples in HRM research come from for-profit organizations raises the question of whether the positive results generally found between HR practices and employee well-being can be extrapolated to other types of organizations (Den Hartog et al., 2004), such as public or social enterprises. These other types of organizations are an important part of the productive system. It is, therefore, of paramount interest to extend the research on HRM and well-being to other organizational types in addition to for-profit organizations. Based on institutional theory, we will argue that the differences in the goals and competitive capacities between for-profit, public, and social organizations will lead to the development of different HRM policies and practices (Doherty et al., 2014) and to a different "utility" of HR practices for employees' well-being.

Thus, this study aims to make two major contributions to the literature on HRM and well-being. First, it extends the study of the relationship between HR practices and

well-being by considering a context-free measure: life satisfaction. Second, it analyzes the role of organizational type in the delivery of HR practices and in the relationship between HR practices and employee well-being.

2. HRM AND EMPLOYEE WELL-BEING

There are two main perspectives regarding the relationships between HR practices, performance, and well-being: mutual gains and conflicting outcomes. Both perspectives assume a positive relationship between HR practices and performance, but they differ in the expected relationship between HR practices and well-being. The mutual gains approach proposes that what is good for organizations is good for employees and the other way around. It explains that if organizations dedicate efforts to improve workers' abilities, commitment or motivation, workers will respond with greater performance, assuming that their well-being will increase as well (Kochan & Osterman, 1994). Thus, a positive relationship is expected with employee well-being. The conflicting outcomes approach proposes that by applying certain HR practices, performance may improve, but to the detriment of employees' well-being (Legge, 1995). In this regard, HR practices are thought to produce an intensification of work (Della Torre, 2012; Ramsay et al., 2000), increasing employees' levels of role overload and organizational pressure and, in turn, negative outcomes such as burnout (Jensen et al., 2013). Research has mainly supported the mutual gains approach, specifically when well-being is operationalized as job satisfaction (Van de Voorde et al., 2012). However, some support has also been found for the conflicting outcomes approach when well-being is operationalized as life satisfaction and health (Guest, 2002; Van de Voorde et al., 2012). The relationship between HR practices and life satisfaction has been studied less than job satisfaction, (e.g. Guest, 2002; Kalleberg et al., 2006; Kossek & Ozeki, 1998). Even research studying this relationship has examined life satisfaction separately from job satisfaction (Guest, 2002). In this context, the importance of a more holistic view of employee well-being has arisen, calling for the inclusion of measures such as life satisfaction (Guest, 2002; Warr, 2013). Thus, we propose that, in order to

understand the impact of HRM on employees' general well-being, we need to include context-free measures of well-being along with work domain specific measures.

Traditionally, the HR practices that have been examined in the scientific literature are those generally known as high-performance work practices. However, in recent decades, there has been a call for a more employee-centered approach to the study of HR practices, including the consideration of practices more directed towards employee support (Guest, 2017). Consequently, research has suggested the importance of attending to different types of HR practices depending on the goals organizations pursue, mainly of an economic and social or moral nature (Paauwe, 2004). Consistent with these two common goals, in this study we adopt a two-bundle approach to HRM that distinguishes between performance enhancement (PEP) and employee support practices (ESP). This approach is based on Katz & Kahn's open systems theory (1978) and on institutional theory (DiMaggio & Powell, 1983), and it considers that a comprehensive view of HR practices requires including, along with practices that are primarily designed to enhance performance, practices focused on offering support to employees based on social legitimacy needs (Bal & de Jong, 2017). In this regard, we integrate human and economic goals in the HRM system (Francis & Keegan, 2006). Therefore, on one hand, we consider practices designed to enhance performance by developing employees' abilities and motivation (PEP): training and development, contingent pay and rewards, performance appraisal, recruitment and selection, and competitive salary. These practices have been found to be positively related to job satisfaction (Zhou-ling, 2009), but they have also been found to increase the workload (Ramsay et al., 2000) and work demands that negatively affect employees' well-being (Stewart & Barling, 1996). Regarding the relationship between PEP and life satisfaction, null, positive, or even negative relationships have been found previously (e.g. contingent pay in Guest, 2002). According to theoretical approaches (mutual gains vs conflicting outcomes) and previous empirical research, both positive and negative results can be expected. However, following the mainstream approach we will expect a positive relationship.

On the other hand, we also consider HR practices more directly provide support for employees (ESP). They are focused on the employees' needs *per se*, offering them more long-term support. We consider three ESP: employment security, work-life balance, and exit management practices. These practices have been found to be positively related to employees' job satisfaction (Boon et al., 2011). The absence of work-life balance has been found to be negatively related to life satisfaction (Kossek & Ozeki, 1998), whereas employment security has been positively related to life satisfaction (Carr & Chung, 2014; Guest, 2002). Therefore, our hypotheses read as follows:

H1: Both PEP and ESP will have a positive relationship with job satisfaction.

H2: PEP will have a significant relationship with life satisfaction,

H3: ESP will have a positive relationship with life satisfaction.

3. THE MEDIATOR ROLE OF JOB SATISFACTION

The relationship between job satisfaction and life satisfaction is an area of increasing interest for researchers (Saari & Judge, 2004). In the same way that work is an important part of employees' lives, job satisfaction has been shown to play an important role in their general well-being (Rice et al., 1980). Research studying the link between job satisfaction and life satisfaction has found that the most generalized relationship between these two constructs is the spillover effect (Greenhaus & Powell, 2006), in which the increase of satisfaction with an specific but important facet of life will have an incremental effect on life satisfaction in general.

The meta-analysis conducted by Rice, Near and Hunt (1980) studied 351 relationships between job and life satisfaction in 23 research studies, and they found a modest magnitude of the association between the two constructs, with correlations from mid-.20 for females to mid-.30 for males. More recently, Unanue and colleagues (2017) found a positive relationship between job and life satisfaction using cross-sectional and longitudinal databases (.28 in both cases). Research has also analyzed the mediator role

of job satisfaction in the relationship between some work factors and life satisfaction. For instance, Judge, Locke, Durham and Kluger (1998) found that job satisfaction mediates the relationship between work characteristics and life satisfaction. More importantly, job satisfaction was found to fully mediate the relationship between POS (a proxy for our ESP) and life satisfaction (Newman, Nielsen, Smyth, & Hooke, 2015). HR practices might influence life satisfaction by increasing the satisfaction with an important life facet such as the one related with work. Thus, we expect job satisfaction to mediate the relationship between HR practices and life satisfaction. However, HRM research has not directly addressed this mediating role of job satisfaction.

Based on the above, our hypotheses are:

H4: Job satisfaction will have a positive relationship with life satisfaction.

H5: Job satisfaction will mediate the relationship between HR practices and life satisfaction.

4. ORGANIZATIONAL TYPE, HRM, AND WELL-BEING

Most studies on HR practices have used samples from for-profit and multinational organizations (e.g. Kehoe & Wright, 2013) in the USA and in some Western European countries like the UK (e.g. Guest & Conway, 2011). HRM scholars have criticized this situation because it could affect the generalizability of the results (Aycan et al., 2000).

At the same time, some authors have defended the importance of considering contextual factors that could be conditioning the delivery of HR practices and/or the relationship between HR practices and outcomes (e.g. Paauwe, 2004). Different institutional factors (e.g. economic situation, legal system, country, or organizational type) might influence HRM (Sheehan & Sparrow, 2012). In this regard, studies based on institutional theory emphasize the importance of vertical (strategic) (Boxall, 2013) and horizontal (employment) fit (Boon et al., 2011), proposing the need for HR practices aligned with the strategy and rationale of the organization. Thus, based on Institutional theory (DiMaggio & Powell, 1983), the rationale here is to understand that

different organizations can relate to different values, cultures, goals, and, thus, different strategies and practices (Boyne, 2002). In order to achieve a broader understanding of this field, more research is needed on contextual factors such as the organizational type (Feeney & Rainey, 2010). By organizational type, we refer to the “archetypal configuration of structures and practices given coherence by underlying values regarded as appropriate within an institutional context” (Greenwood & Suddaby, 2006:30). For-profit, public, and social organizations have different identity characteristics, goal orientations, and governance mechanisms. They also respond to different laws, expectations, competing mechanisms, pressures, or cultural backgrounds that shape them (Bruton et al., 2010). Therefore, it is plausible that their HR policies and practices will vary to adapt to their strategies (Boxall & Purcell, 2011). Previous studies on HRM differences have mainly focused on the dichotomous approach between public and for-profit organizations (Harel & Tzafrir, 2002; Veloso et al., 2015), but in the present study we also include social enterprises as a different hybrid organizational type (Doherty et al., 2014).

Thus, in this paper, we focus on three organizational types: for-profit, public, and social. Next, grounded in institutional theory, we present our arguments about how the delivery of HR practices can be different and affect differently the results in these types of organizations.

4.1. For-profit organizations

For-profit organizations are owned by entrepreneurs or shareholders whose main goal is the enhancement of financial benefits. The logic of for-profit organizations seems to perfectly fit the mainstream market-driven literature about HR practices. From the 1990s until recently, HRM literature has focused on enhancing performance or financial productivity through HPWP (Huselid, 1995). Therefore, HRM strategies and their efforts are meant to enhance employee and organizational performance, while viewing the enhancement of employee well-being merely as a mediating mechanism in this process.

These organizations compete in the market for higher benefits, and, in a similar way, their employees are pressed to achieve goals and are even being in constant competition with other co-workers for promotions or bonuses. Therefore, these organizations apply practices that foster their employees' competitiveness, as part of the for-profit culture, which can have a negative effect on employee well-being, through their increase of stress. In this regard, Kalleberg and colleagues (2006) found that for-profit organizations used more practices such as training or contingent rewards than public organizations. Similarly, Harel and Tzafrir (2002) found that for-profits also used more performance-related pay than public organizations.

4.2. Public organizations

Public organizations are owned by the State and controlled by political forces (Boyne, 2002). They have a clear orientation towards society, and they serve a public purpose. HRM in these organizations is quite challenging due to greater constraints and formalization and less personnel flexibility (Feeney & Rainey, 2010), which is an indication of the limited autonomy they have in terms of HRM. The inexistent property or membership rights and the impossibility of distributing profits in public organizations make the managers more inefficient than in other types of organizations because they do not have to present balance sheets to shareholders, and their own properties are not at stake (Feeney & Rainey, 2010). As Kalleberg and colleagues (2006) found, public organizations use fewer practices related to performance than for-profit organizations because these practices are more related to competitive pressures. In addition, as the ownership lies with the State, most of the HR practices are regulated by law and by the government. Therefore, performance appraisal, recruitment, reward schemes, or other PEP will be more difficult to implement or modify in this type of organization.

The work environment in public organizations has been described as more structured than in for-profit ones (Meier & O'Toole, 2011). This was corroborated in the review by Boyne (2002), where public organizations' managers were found to deal with more red tape and bureaucracy than their for-profit counterparts. He also found that

managers in public organizations are less materialistic than those from for-profit organizations. Therefore, HR practices related to their public service motivation could have a higher impact on these managers than extrinsic rewards.

4.3. Social enterprises

Social enterprises are a hybrid type of organization, combining features of public, for-profit, and non-profit organizations (Doherty et al., 2014). These organizations have a dual objective: financial and social goals. They help to alleviate a social or environmental problem (e.g. unemployment, access to health, education, etc.) through an economic activity. These two goals raise some issues as well because there can be tension in maximizing both financial and social performance (Doherty et al., 2014).

In social enterprises, the employee is (in most cases) the owner of the company. This means more autonomy and control, and a greater sense of belonging than in for-profit companies (Zamagni, 2008). Moreover, these organizations are more flexible in responding to different market demands (Bodaken, Cherry, & Holler, 2013), and so they can more rapidly adapt the HR practices to their needs. Research has shown that employees in social enterprises are happier due to the meaningfulness of their jobs or the personal project of being involved in this kind of organization (Borzaga & Tortia, 2006). Therefore, even if they cannot have the same rewards as in for-profit organizations because the profit distribution is limited, job satisfaction and intrinsic rewards from helping the community have been found to be higher in this type of organization (Doherty et al., 2014). Thus, it is plausible that social enterprises provide more ESP to their employees, such as security or work-life balance. This is consistent with Kalleberg and colleagues' (2006) assumptions that social enterprises (and public) will orient their HRM strategy toward more humanitarian and solidarity practices.

In summary, each type of organization has its own characteristics (Paauwe, 2004) that differentiate one from another. As Institutional theory points out, the main goals of each organizational type (Jackson & Schuler, 1995) will be reflected in different ways

of doing “business” and different practices related to their HRM strategy (Aycan et al., 1999).

Because most of the research has focused on for-profit organizations, more empirical evidence is available about this type of organization. Moreover, because public and social enterprises have some goals in common (e.g. providing services to people in need or to the society, without making big profits), we build our hypotheses by comparing for-profit organizations with the other two: social enterprises and public entities. For all these reasons, our hypotheses read as follows:

H6a: Employees in for-profit organizations will perceive higher levels of PEP than employees in public organizations.

H6b: Employees in for-profit organizations will perceive higher levels of PEP than employees in social enterprises.

H7a: Employees in public organizations will perceive higher levels of ESP than employees in for-profit organizations.

H7b: Employees in social enterprises will perceive higher levels of ESP than employees in for-profit organizations.

In a similar vein, because different organizational types develop different cultures and align HR practices with their organizational goals, it is plausible that their employees will develop a different mindset and be motivated by different factors. This could generate differentiated employee expectations that could affect the impact of HR practices on employees’ well-being. Therefore, in addition to the aforementioned hypotheses, we want to explore whether, in each organizational type, HR practices will have different relationships with employee well-being. That is, we will explore the moderator role of organizational type in the relationship between HR practices and employee well-being. We will test this goal in an exploratory way, and so no specific hypothesis has been formulated.

5. METHOD

5.1 Procedure and participants

Our research team contacted different Spanish organizations and asked them to participate in the study through their managers. After all the information was clarified with the manager, we invited the employees to participate by filling out a questionnaire during their breaks in their workplace. Participation was voluntary, and confidentiality was assured.

In all, 1568 employees from 35 firms in Spain participated in the study, 16 for-profit (n=641), 16 public (n=656), and 3 social (n= 271). The majority worked in the third sector (81.8%) (services), and the rest (18.2%) in the secondary sector (mainly the manufacturing industry). Information about the participants in each organizational type is displayed in table 1.

Table 1: For-profit, public, and social organizations: sample characteristics

	FOR-PROFIT	PUBLIC	SOCIAL
<i>Age</i>			
<35	36.2%	11.7%	41.6%
35-50	51.9%	64.4%	51.9%
>50	11.9%	23.9%	6.5%
<i>Gender</i>			
Women	42.1%	60.7%	68%
Men	57.9%	39.3%	32%
<i>Academic level</i>			
University	45.7%	42.2%	72.5%
High School	14.4%	33.7%	10.2%
Professional	21%	13.4%	10.8%
Basic school	17.5%	9.9%	5.7%
No studies	1.4%	.8%	.8%

5.2 Measures

HR Practices. HR Practices were assessed using an adaptation of Boon and colleagues' (2011) scale. As explained in chapter III, we used 24 items which built 8 different practices, that were divided into 2 bundles correctly (Villajos, Tordera, Peiró,

& van Veldhoven, 2018) (see previous chapter). We clustered the practices into two bundles, based on the primary goal of the practice. The PEP bundle ($\alpha=.94$) includes 15 items about training and development, contingent pay and rewards, performance appraisal, recruitment and selection, and competitive salary. An example of an item is “my organization offers me periodic evaluations of my performance”. The ESP bundle ($\alpha=.78$) includes 9 items about employment security, work-life balance, and exit management practices. An example of an item is: “my organization offers me the opportunity to organize my work schedule so that I can fulfill my family obligations”. The response scale was a 5-point Likert scale (1=not at all and 5=a lot). The use of these two bundles was corroborated through a series of confirmatory factor analyses (CFA), where the two-bundle model was significantly better than the one-bundle model (a whole system) ($\Delta\chi^2 = 19.84$; $\Delta df=1.5$; $p<.001$). The fit indices were: RMSEA .07; NNFI .96; NFI .96; CFI .97; GFI .89; SRMR .07; and IFI .97.

Job satisfaction Job satisfaction was measured using The Job Satisfaction Scale (IJSS Warr et al., 1979), including nine items measuring intrinsic and extrinsic job satisfaction. An example of an item is “indicate to what extent you feel satisfied with the freedom to choose your own method of working”. The response scale was a 7-point Likert scale (1=quite dissatisfied and 7=quite satisfied). The alpha reliability for this scale is .85. The CFA for job satisfaction also had a good fit, including intrinsic and extrinsic satisfaction in one bundle: SRMR .04; RMSEA .09; NFI .94; CFI .94; GFI .95; and IFI .94.

Life satisfaction. Life satisfaction was measured with Diener, Emmons, Larsen and Griffin’s scale (1985) with five items. An example of an item is “The conditions of my life are excellent”. The response scale was a 7-point Likert scale (1=completely disagree to 7=completely agree). The alpha reliability for this scale is .81. The CFA for life satisfaction also had a good fit: SRMR .03; RMSEA .07; NFI .98; CFI .98; GFI .99; and IFI .98.

Organizational type. Organizational type was assessed using three categories: for-profit organizations (Limited Liability Company and Variable Capital Company),

public organizations (local and provincial governments and public schools), and social enterprises (Cooperatives, Work Integration Social Enterprises and Associations).

Control variables. We controlled for gender, age, and educational level. Previous research has found higher levels of life and job satisfaction in women (Al-Attiyah & Nasser, 2016; Hodson, 1989) and older people (Boumans et al., 2011; Chen, 2001). Employees with a higher educational level also had higher levels of well-being (Keyes et al., 2002).

5.3 Data analyses

Internal consistencies, descriptive analyses, and correlations among the variables under study were calculated using IBM-SPSS 22. In order to test whether the control variables had a significant effect on our research variables, we performed t-tests for independent groups and ANOVA.

To test hypotheses H1 to H5, we performed a path analysis with MPlus. To test the significance of the indirect effects in H5, we calculated the confidence intervals using the Monte Carlo method for assessing mediation (MCMAM) (Preacher & Selig, 2012), with 20.000 repetitions. Finally, to test hypotheses 6 and 7, we analyzed the descriptive statistics and performed several ANOVA and post-hoc analyses. We performed a multi-group analysis in MPlus to find out, in a more exploratory way, whether organizational type moderated the relationship between HR practices and employee well-being.

6. RESULTS

Regarding the control variables, gender showed a significant relationship with life satisfaction ($t = 4.31$ $p = .05$): women scored higher ($M = 5.24$) than men ($M = 5.02$). However, we found a non-significant relationship between gender and job satisfaction ($t = 1.30$ $p = .19$). Academic level had a significant relationship with job satisfaction ($F = 6.21$; $p < .001$) and life satisfaction ($F = 4.23$; $p < .001$); workers with a university degree had higher job and life satisfaction. Taking these results into account, we

incorporated gender as a control variable for life satisfaction and academic level for job and life satisfaction in further analyses. Age had no effect on job satisfaction ($\chi^2 = 356.02, p = .40$) or life satisfaction ($\chi^2 = 66.21, p = .17$).

As table 2 shows, all the correlations among the variables were significant and positive. Life satisfaction has a higher correlation with ESP than with PEP, whereas job satisfaction has a higher correlation with PEP.

Table 2: Correlations and alphas (in italics) of study measures

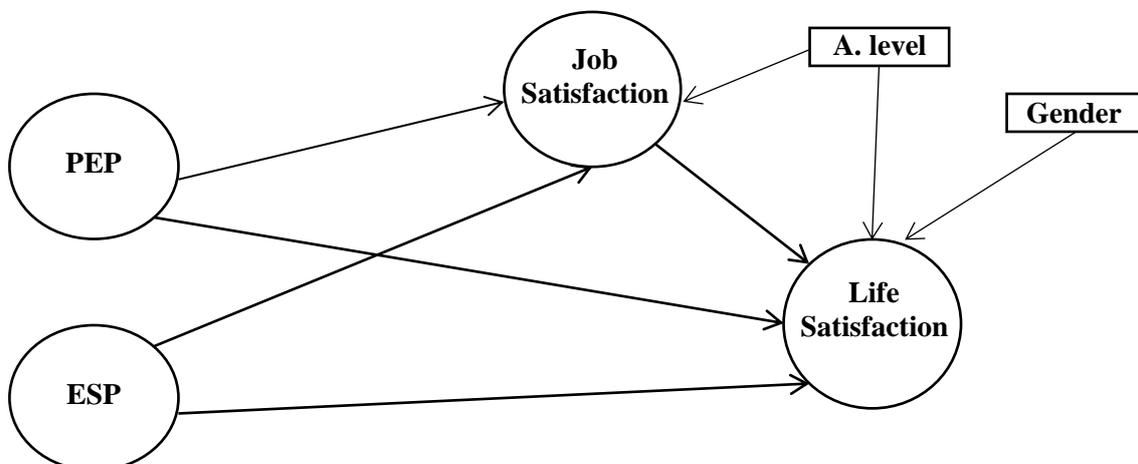
	1	2	3	4
1-Performance enhancement practices (PEP)	<i>.94</i>			
2-Employee support practices (ESP)	<i>.59**</i>	<i>.78</i>		
3-Job satisfaction	<i>.58**</i>	<i>.49**</i>	<i>.85</i>	
4-Life satisfaction	<i>.19**</i>	<i>.25**</i>	<i>.37**</i>	<i>.81</i>

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

Hypothesis testing

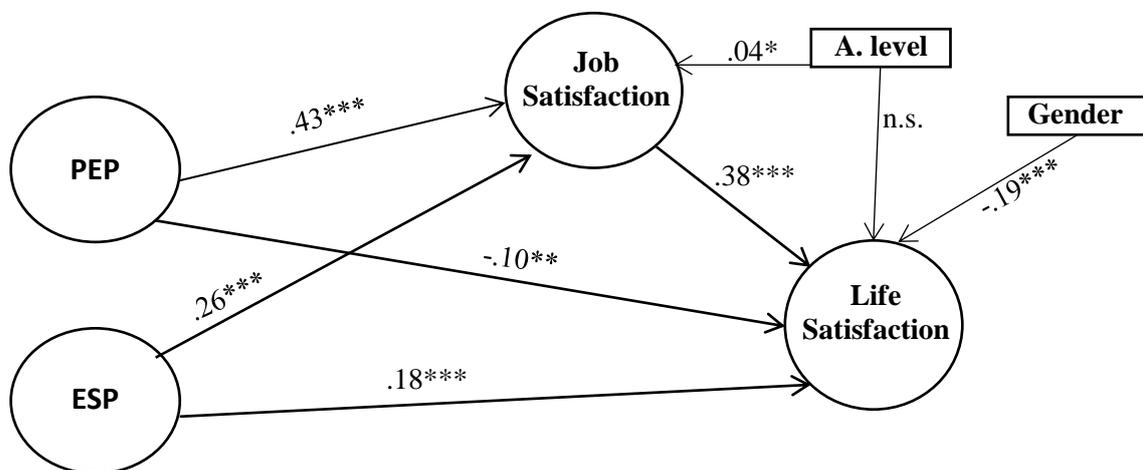
To test hypotheses H1 to H5, we performed a path analysis. The hypothesized model (Figure 1) showed a good fit to the data, as seen in the fit indices: SRMR= .01; RMSEA= .07; CFI= .99, TLI= .92. No modifications were made in the model.

Figure 1: Hypothesized model



Regression weights from path analysis are displayed in figure 2, which shows that both PEP and ESP have a positive relationship with job satisfaction (from .26 to .43), supporting hypothesis 1. The relationship between PEP and life satisfaction was analyzed through an exploratory hypothesis (H2) and found to be negative ($r=-.10$). Hypothesis 3 is supported because the relationship between ESP and life satisfaction is significantly positive ($r=.18$). As expected, job satisfaction showed a positive relationship with life satisfaction ($r=.38$), supporting Hypothesis 4.

Figure 2: Path analysis results



* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ level (2-tailed)

Finally, we tested the mediation role of job satisfaction in the relationship between PEP and ESP and life satisfaction. We found support for the two mediations, confirming Hypothesis 5. To test whether the mediation was total or partial, we calculated the indirect effects of these two mediations (see table 3). Results show support for partial mediation. The confidence intervals (CI) overcome problems associated with the Sobel test (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004). The results show that a 95% confidence interval around the first indirect effect (PEP to life satisfaction through job satisfaction) did not contain zero (LLCI = .13, ULCI = .20, $p < .001$). The same thing was true for the second indirect effect (ESP to life satisfaction through job satisfaction) (LLCI = .07, ULCI = .13, $p < .001$).

Table 3: Mediation indirect effects

	Direct without mediator	Direct with mediator	Indirect
PEP → life sat.	.06*	-.10**	95% CI= .13-.20; p<.001
ESP → life sat.	.22***	.14***	95% CI= .07-.13; p<.001

* p< .05; ** p< .01; *** p<.001 level (2-tailed)

We compared the results to a model without job satisfaction to see the direct relationships between HR practices and life satisfaction without the mediation effect. In this case, for the effects of PEP, the direct effect without the mediation was positive, but when taking job satisfaction into account as a mediator, the direct relationship became negative. For ESP, both direct and indirect effects were positive. Finally, it is interesting to note that job satisfaction is more influenced by HR practices ($R^2=36.5\%$) than life satisfaction ($R^2=15.6\%$).

As table 4 reveals, ANOVA results showed significant differences for PEP and ESP across organizational types.

Table 4: Mean, Standard deviation, and ANOVA results for all study variables

	For-profit		Public		Social		ANOVA	
	M	SD	M	SD	M	SD	F	<i>p</i>
PEP	3.05	.95	2.33	.71	3.44	.92	194.80	.000
ESP	2.99	.80	2.73	.76	3.13	.75	30.76	.000

The mean difference is significant at the .05 level

Post-hoc analyses were performed to find out which groups showed differences. A summary of these analyses can be found in table 5. Post-hoc comparisons using the Tukey test indicated that employees in for-profit organizations perceived significantly more PEP than public employees, but significantly less than in social organizations. Therefore, we can confirm hypothesis 6a and reject hypothesis 6b.

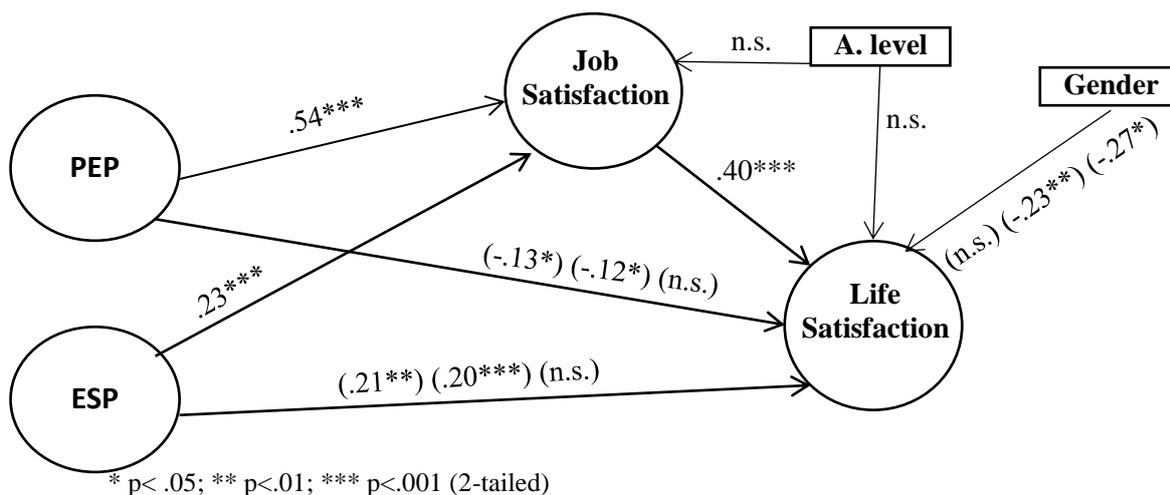
Table 5: Tukey Post-hoc analyses of hypotheses 6 to 7

		Means	<i>p</i>	Decision
6a	PEP _{for-profit} > PEP _{public}	3.05 > 2.33	.000	Confirmed
6b	PEP _{for-profit} > PEP _{social}	3.05 < 3.44	.000	Rejected
7a	ESP _{public} > ESP _{for-profit}	2.73 < 2.99	.000	Rejected
7b	ESP _{social} > ESP _{for-profit}	3.13 > 2.99	.028	Confirmed

Regarding ESP, we found that employees in public organizations perceived significantly less ESP than employees in for-profit organizations, rejecting hypothesis 7a. However, social employees perceived higher levels of ESP than for-profit employees, confirming hypothesis 7b.

Finally, we performed a multi-group analysis to test, in an exploratory way, whether organizational type moderates the relationship between HR practices and employee well-being. The model showed a good data fit: $\chi^2/df = 2.78, p = .003$; RMSEA = .06; CFI = .98, TLI = .95, SRMR = .03. Results are displayed in figure 3, where the for-profit, public, and social enterprise relationships are displayed, in that order. When the relationship is the same for all three organizational types, only one coefficient is displayed.

Figure 3: Multi-group analysis results for for-profit, public, and social enterprises



In general, the multi-group results showed differences in the significant paths among the groups. For social enterprises, both PEP and ESP showed a positive relationship with job satisfaction. Although the direct relationship between the two bundles and life satisfaction was not significant, the indirect one through job satisfaction was significant and positive. In public organizations, ESP showed a positive relationship with both job and life satisfaction. PEP showed a positive relationship with job satisfaction, but a negative one with life satisfaction (as in the general model). In for-profit organizations, the results were similar to those for public organizations. In the discussion section below, we will analyse these results more in depth.

7. DISCUSSION

The present study aims to contribute to understanding the relationships between HR practices and well-being in two ways: first, by incorporating life satisfaction into the study of the relationship between HR practices and well-being; second, by analyzing the role of organizational type in the delivery of HR practices, and as a moderator in the relationship between HR practices and well-being. Our discussion will address the contributions of our study to each goal, its limitations, and the main conclusions.

7.1. HR practices and employee well-being

The consideration of life satisfaction together with job satisfaction in this study allowed us to have a broader picture of the relationship between HR practices and well-being. According to previous literature, results mainly support the mutual gains proposal about the relationship between HR practices and well-being (Kochan & Osterman, 1994). Both bundles of practices showed a positive direct relationship with job satisfaction (Boon et al., 2011; Zhou-ling, 2009) and a positive indirect relationship with life satisfaction through job satisfaction (Newman et al., 2015). Thus, we have found a spillover effect of job satisfaction on life satisfaction (Saari & Judge, 2004). The direct effect of .35 ($p < .001$) between job and life satisfaction is similar to the results

obtained in previous literature, corroborating the important link found between the two constructs in previous studies (Boumans et al., 2011). Moreover, we found a direct positive relationship between ESP and life satisfaction, indicating other paths of influence apart from job satisfaction (e.g. time flexibility, security, support). After controlling for job satisfaction, the direct relationship between PEP and life satisfaction became negative, indicating possible drawbacks of these types of practices for general well-being, and supporting the “conflictive outcomes” approach (Van de Voorde et al., 2012). Previous authors pointed out the “dark side” of some practices, referring to their negative effects on employees’ well-being due to the increase in competition among co-workers, job strain, and burnout (Della Torre, 2012; Ramsay et al., 2000). This combination of direct negative effects and mediated positive effects could explain why previous research has found positive, null, or negative relationships between HR practices and life satisfaction (Guest, 2002). Mainstream literature has mainly analyzed the relationship between HPWP and job satisfaction (Boon et al., 2011), leaving other aspects of the relationship between HR practices and well-being unattended. The relationship between HR practices and life satisfaction was pointed out as a promising area by previous researchers (Della Torre, 2012). Our results reveal that ESP and PEP showed similar relationships with job satisfaction, but different ones with life satisfaction. Therefore, it is important for researchers and practitioners to acknowledge what types of practices and well-being they are considering because the results might vary. Moreover, it is also important to consider different mechanisms through which HR practices might impact employees’ life satisfaction.

A change in the conceptualization of HR practices is also needed in order to embrace the different goals that organizations pursue –economic and social goals– (Francis & Keegan, 2006), and specifically to pay more attention to employee-centered HR practices (Guest, 2017). Thus, the relationship between HR practices and well-being becomes more complex when we combine different well-being indicators (job and life satisfaction) and different bundles of practices (PEP and ESP).

7.2. HR practices, organizational type, and well-being

Results also showed organizational type to be an important boundary condition in the HRM research. We found differences in the delivery of HR practices among the three organizational types. The fact that social enterprise employees reported higher levels of both bundles of practices might be related to the special status of employees in this type of organization. Most of these employees have a higher degree of power in management decision-making (Zamagni, 2008) and, thus, in the adjustment of HR practices. Moreover, given the flexibility of these organizations (Bodaken et al., 2013), some practices can be more easily applied. With regard to ESP specifically, because social enterprises are meant to have a stronger social goal, they are expected to focus more on their employees' needs (Laville & Nyssens, 2001), and so practices providing support for workers can be more prominent.

On the other hand, public organizations presented the lowest levels of both types of practices. Even though we expected this for PEP, because public organizations are not as focused on competitiveness and performance as for-profit organizations, we were not expecting the same result for ESP. Therefore, for-profit organizations presented higher levels of both bundles than public organizations. There may be several explanations for this result. First, it might be related to the level of bureaucracy, red tape, and political constraints (Meier & O'Toole, 2011). Second, legislation may actually be constraining public organizations rather than aiding them (Boyne, 2002; Feeney & Rainey, 2010). They have more law requirements and less reaction capacity, which might interfere with their ability to deliver HR practices. Third, employees in public organizations may still be suffering from the budget cuts initiated during the financial crisis in Spain, and this might also affect the levels of perceived practices. Finally, public employees may have higher expectations about these types of practices, and so their evaluation of their delivery could be more demanding.

Although no specific hypotheses were proposed, the results also showed that organizational type moderated the relationships between HR practices and employee well-being. For public and for-profit organizations, the results presented similar effects to the general model. However, in social enterprises, we found different results. First,

PEP were not directly related to life satisfaction. Thus, the effect of these practices on life satisfaction was always positive and fully mediated through job satisfaction. The way these practices are delivered, under the control of the employees as owners, could prevent or neutralize the negative effects found for the other organizational types (Zamagni, 2008).

Second, the relationship between ESP and life satisfaction was fully mediated by job satisfaction. By contrast, in the case of public and for-profit organizations, a positive direct relationship was also found. These results suggest the existence of additional mechanisms explaining the link between ESP and life satisfaction in these types of organizations, but not in social enterprises. Furthermore, they indicate a greater impact of these practices on private and public organizations than on social enterprises. This may be explained by the fact that ESP are practices highly expected by employees in social enterprises (Kalleberg et al., 2006) and widely delivered, compared to the other types of organizations, as our previous results showed. Thus, these practices are not as salient in influencing life satisfaction as in other organizations, above and beyond the influence conveyed through job satisfaction.

In conclusion, taking into account the institutional approach and the consideration of contextual factors in HRM research (e.g. Paauwe, 2004), we have seen how the organizational type plays a moderating role in the relations between HR practices and well-being. These findings corroborate that not all practices are applied in the same way in all organizations, and not all employees react to them in the same way. Therefore, mainstream literature on HRM focusing on HPWP and for-profit organizations needs to move forward to comprehend a more diverse reality (Bruton et al., 2010).

7.3. Limitations and future research

Although our findings are promising, this study presents some limitations. First, the non-longitudinal design limits the establishment of causality between HR practices and well-being; however, this has allowed us to make a first approach to analyzing the role of organizational type and the importance of including context-free measures.

Further studies could test if these effects on well-being persist over time. Second, common method variance can be a problem in behavioral research (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003); however, self-report measures are necessary when considering information about inner states such as psychological well-being.

Third, even though we have a large representation of companies, 35 organizations, the number of companies and employees in the category of social enterprises is smaller than the other two. This is a common aspect of articles comparing different organizational types, although it would be desirable to increase the database.

In addition, future research should further explore the potential moderator role of contextual factors in the relationship between HR practices and well-being and other organizational outcomes such as performance. This could also help to clarify the contribution of the mutual gains and conflictive outcomes approaches to explaining the analyzed relationships with job and life satisfaction. Although the most widely supported hypothesis about the relationship between job and life satisfaction is the spillover effect, research has also analyzed other types of relationships between the two constructs (the segmentation and compensation hypothesis) that could be relevant to explore in order to better understand the relationship between HR practices and employee well-being (Unanue et al., 2017). Finally, the use of qualitative methods could help researchers to analyze whether, in addition to the intensity of HR practices offered to employees, the quality or the way they are delivered could explain the differences found between organizational types.

7.4. Conclusions

The present study broadens the understanding of the relationship between HR practices and well-being in two ways. First, the consideration of life satisfaction together with the more common measure of job satisfaction allowed us to better understand the complexities of the relationship between HR practices and well-being in two important facets. We found that HR practices can have both positive and negative effects on life satisfaction, and that job satisfaction can play an important role in this

relationship. Second, organizational type appears to be a contextual factor affecting the delivery of HR practices and their relationship with employee well-being. In this regard, our results suggest the importance of incorporating contextual factors and a broader approach to the study of well-being in HRM research, opening up a stimulating area for future research. Efforts should also be made to further develop theoretical models that include the study of organizational type and other contextual factors in HRM research.

CAPÍTOL V

HR PRACTICES, EUDAIMONIC WELL-BEING AND CREATIVE PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF IDIOSYNCRATIC DEALS.

INTRODUCTION

In a world of a constant changing environment and rapid work transformations, organizations need a competitive autonomous workforce capable of dealing with these new challenges and demands. In this sense, knowledge-based economy is setting the path for a new human resource management, where employees' basic performance is no longer the main result (Tissen, Lekanne Deprez, Burgers, & van Montfort, 2010). At the same time, employees are becoming more responsible for managing their own careers (Briscoe & Hall, 2006), what has changed the nature and characteristics of their psychological contracts (De Vos & Buyens, 2005). In this context, research on performance and well-being needs to attend to employees' outcomes related to the development of personal and organizational change such as creative performance or eudaimonic well-being (Cameron & Quinn, 2011). Moreover, organizations need to adapt and be more flexible with their HR practices to remain competitive in this changing environment (Khan, Khan, & Ahmed, 2013). In this sense, proactive behaviors help employees to have more successful careers (Blickle, Witzki, & Schneider, 2009), but also for the organizational success (Crant, 2000). Employees can implement new ideas and prevent problems while being proactive, and to improve their psychological needs and well-being (Cangiano & Parker, 2016). For organizations, it becomes a priority to provide their employees with personal resources and a trusty and supportive environment that promotes proactive behaviours and, therefore, the development of a healthy and innovative workforce (Cangiano & Parker, 2016). HR policies and practices might play an important role in this process since they can motivate proactive behaviors such as idiosyncratic deals through their impact on employees' autonomy, abilities and motivation, (Ng & Feldman, 2010) and thus foster their creativity and eudaimonic well-being.

The importance of HR practices in organizational behaviour is well acknowledged. Indeed, research has found empirical support for the relationships between the perceptions of HR practices and different employees' outcomes (Akong'o, 2010; Boon et al., 2011; Nishii et al., 2008; Tseng & Lee, 2009 among others). Most of this research has focused on the direct relationship between HPWP, performance and

well-being (since seminal works by Huselid, 1995; Guest, 2002) and has been supported in several meta-analyses and reviews (Ketchen Jr et al., 2015; Rauch & Hatak, 2016; Subramony, 2009). Nevertheless, recent research on sustainable HRM has called for the consideration of HR practices aiming to different organizational objectives that will take into account different stakeholders expectations and different employees' outcomes (De Prins et al., 2014). So the consideration of differentiated bundles of practices responding to these demands is crucial.

Performance and well-being are multidimensional phenomena that encompass a broad range of aspects. For instance, research has defined performance as task, contextual and creative performance, and also as counterproductive behaviours. In a similar way, different types of well-being have been identified: affect, job satisfaction, engagement, and growth. Still, most research on the relationship between HR practices, performance and well-being has focused on task performance (and to some extent on contextual performance as well), and job satisfaction or other hedonic aspects of well-being (Gallagher, Lopez, & Preacher, 2009). Thus, their relationship with other relevant facets of performance and well-being, such as creative performance and eudaimonic well-being, has received scant attention even though they are nowadays key aspects for organizational success and sustainability in changing environments (Ouedraogo & Koffi, 2018).

Moreover, to inquire into the mechanisms linking HR practices and employees' outcomes we need to increase our understanding of those relationships. Till present, research has mainly focused on the mechanisms linking traditional performance-oriented HR practices to overall or task performance (Patterson et al., 2010). In this sense, it has been shown that the perceptions of HR practices induce behaviours on employees (e.g. motivation, autonomy, commitment or happiness) that contribute to performance (Appelbaum et al., 2000). We have seen some of these in the first chapter of this thesis. Even if these relationship can seem quite established, some authors have acknowledge that this question still remains unsettled (Mansour et al., 2014) as there is a lot more to explore. In this sense, the adoption of HR practices more oriented towards the support of employees and not just towards the enhancement of performance opens

up new possible mechanisms that work under different theories or models, rather than the previously studied. Moreover, the relationship between HR practices and other types of outcomes, as eudaimonic well-being or creative performance, could involve other mechanisms that incorporate flexibility, dynamism, or development to trigger these types of outcomes.

One individual mechanism that nowadays is drawing attention is the employees' proactive behaviour as competitiveness in the workplace often implies the employees' surpass their job description' boundaries (Maden, 2015). Proactive behaviours are self-starting actions aiming to address a problem or suggesting improvements to avoid it in a way that is relevant for organizational effectiveness (Ohly & Fritz, 2010). One of these behaviours, that has received attention recently, is the idiosyncratic deal.

Idiosyncratic deals (i-deals) are personalized agreements that employees negotiate with their employers for the benefit of both (Rousseau, 2005), aligning those practices that come from the organization to the needs and preferences of the employees. Organizations, through their HR practices, promote situations and work environments that increase the probability of these proactive behaviours to appear (Grant & Ashford, 2008). Thus, employees who perceive more HR practices, will have more resources and will feel more motivated and capable to engage in these negotiations. Moreover, as we will see, HR practices have been found to enhance individual behaviours (motivation, engagement, etc.) that are related with this proactivity. Additionally, research has shown the importance of I-deals in enhancing employment outcomes such as performance (Hornung et al., 2014), employees' creativity (Ohly & Fritz, 2010) and well-being (e.g. Personal Growth) (Kooij et al., 2017). Thus, we consider i-deals as a potential mediator in the relationship between HR practices and employees' outcomes, specifically for those outcomes more clearly oriented towards change and development such as creative performance and eudaimonic well-being.

Research has pointed out the need to focus on different operationalizations for both HR practices and outcomes, but also, to focus more on the mechanisms between HR practices and performance or well-being in order to have a deeper understanding of those relationships.

Thus, the aim of this study is to test the mediating role of i-deals in the relationship between two bundles of HR practices (performance enhancing and employee support) and one year lagged employees' outcomes: eudaimonic well-being and creative performance; and also to test the mediating role of eudaimonic well-being in the relationship between HR practices and creative performance.

1. HUMAN RESOURCE PRACTICES, EMPLOYEES' OUTCOMES AND THEIR OPERATIONALIZATIONS

Throughout this thesis, we have seen the impact HR practices have on performance and well-being. During the 90's, research mainly followed a strategic management approach focusing on the relationship between HR practices and performance. First, performance was measured at the organizational level, and after individual performance was also considered (Ketchen Jr et al., 2015; Rauch & Hatak, 2016; Subramony, 2009). Moving forward to a more encompassing approach, some academics have acknowledged the need to study the effect of HR practices on employees' well-being as an outcome in itself (Guest, 2002).

As previously explained in chapter one, the relationship between HR practices and employees' outcomes has been, generally, positive, supporting an "optimistic perspective" (Peccei, 2004) as traditional practices lead to higher performance (and well-being). However, there is still not an agreement regarding which HR practices are more appropriate to enhance different specific goals. Therefore, it is not clear which practices might enhance performance or well-being and it is difficult to extrapolate results since as pointed out by Paauwe (2009) there is non-consensus regarding the optimal practices in the HRM research.

More traditional research has focused in the so called High Performance Work Systems or High Commitment Work System (Huselid, 1995; Boon & Kalshoven, 2014; McClean & Collins, 2011). They are mainly aligned with the enhancement of employees' performance. However, current research is pointing out the importance of

using differentiated bundles of practices (Boxall, 2013) that can reinforce each other, while focusing on different goals (Jiang et al., 2012). Moreover, some authors have advocated for the need to develop a sustainable approach to HR that aims for relevant goals of different stakeholders in organizations (Kramar, 2014). In this sense, according to sustainable HRM, organizations need a balance in their HRM system, in order to cope with the different goals and expectations they pursue in the long term, mainly economic growth and sustainable well-being (Di Fabio, 2017).

Therefore, a sustainable approach to HRM, needs to consider different types of practices: some of them aim more directly to increase employees' abilities, capabilities and motivation to work, while others focus on providing support to the employees' needs for security, flexibility and balance. In this way, and responding to the questions laid out by the institutional theory and the sustainable HRM, we distinguished between practices more focused to the performance' enhancement, and others on the employees' well-being and support, being key to consider both (see chapter III). In fact, as seen in the previous chapter (IV), these two bundles of practices generate different results, at least with regard to employees' hedonic well-being. So, it is important to analyze the different effects that these practices may have on employees' well-being and performance, with two additional specifications: First, to consider other operationalizations of performance and well-being other than the most traditional ones; and second, to analyse lagged effects in order to have a closer approach to causality.

1.1. Beyond job satisfaction and task performance

One of the main problems in the HRM field of research is the lack of a unique definition and operationalization of performance and well-being (Peccei, Van de Voorde, & van Veldhoven, 2015). In fact, Van de Voorde and colleagues' review of quantitative studies (2012) showed the diversity of operationalizations when measuring performance (e.g. operational or financial) and well-being (e.g. happiness, health-related or relationship well-being). There is some empirical evidence that those different operationalizations can lead to a different relationship with HR practices (Guest, 2002;

Van de Voorde, et al., 2012; see also chapter IV). Other performance or well-being facets could give us a better insight about the current organizational needs in the competitive, turbulent and changing world. Now employees are expected to be more and more autonomous and able to adapt their resources to face problems and develop themselves. Eudaimonic well-being and creative performance are more necessary than ever, and we need to understand how HR practices can contribute to enhance these outcomes. Thus, there is a need to examine the relationship between HR practices, performance and well-being beyond the conceptualizations of job satisfaction and task performance.

Well-being at work

Two long traditions can be differentiated in the study of happiness and well-being: the hedonic and the eudaimonic approach. The hedonic conceptualization focuses on maximizing pleasure, experiencing positive affect and reducing or escaping from pain (Ryan & Deci, 2001). The eudaimonic approach focuses on individuals' development and self-realization (Ryff, 1989), understood as growth and human fulfilment. Different authors include both components in their definitions and classifications of well-being. For instance, Cropanzano and Wright (2001) define four ways to understand the concept of well-being at work: as job satisfaction, as the profile of positive and negative affect, as the lack of emotional exhaustion, and as psychological well-being. The first three refer to hedonic well-being while the later (psychological well-being), refers to the eudaimonic facet. The eudaimonic conceptualization of well-being takes into account the individual choices employees follow to achieve greater accomplishment and meaning (Ryff & Singer, 2008) and is related with the positive psychology (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). This means that eudaimonic well-being attempts to achieve positive personal traits, such as self-determination, talent and creativity, vocation or perseverance (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), which is specially pursued in organizations for the competitive advantage. HR practices can foster eudaimonic well-being to the degree that they provide a trustful and empowering environment that allows for the development of personal growth and development. One might expect that, for

instance, to the extent that organizations offer possibilities of training, feedback on performance and flexibility in work arrangements, employees will grow professionally.

Hedonic well-being has a more short-term perspective, whereas eudaimonic well-being focuses on the long-term satisfaction and well-being searching for employees' full potential (Steger, Kashdan, & Oishi, 2008). In this sense, and taking into account the sustainable HRM, proper HR practices will endure employees' eudaimonic well-being in the future. The majority of research in the field of HR management has been with hedonic well-being, whereas the examination of eudaimonic well-being is more limited. Furthermore, the limited literature focusing on eudaimonic well-being, has overly focused on engagement (e.g. Alfes et al., 2013) and to a lesser extent on other less used variables such as involvement, meaning of work or flourishing (e.g. Demerouti et al., 2015). For instance, Alfes and colleagues (2013) made one of the first attempts to link perceived HR practices and engagement, founding a regression coefficient of .31 ($p < .01$). Although not very extended, engagement is being used to incorporate eudaimonic well-being into the HRM research. However, in most cases, engagement works as a proxy for performance (as in Alessandri et al., 2015). This means that when eudaimonic well-being is measured as engagement, it implies a certain performance component (or organizational success), rather than focusing on the employee and their capabilities. This shows the need to consider other eudaimonic variables that can be more related with sustainability and long-term well-being. Hardly any article takes into consideration other eudaimonic variables such as purpose in life or personal growth, more related with the self-development meaning of eudaimonia (Ryff, 1989) and in the long-term sustainability. Thus, in order to advance in the understanding of the relationship between HR practices and well-being, different components of eudaimonic well-being need to be incorporated.

Performance

Since Huselid's (1995) seminal work, organizational performance has been the reason behind the implementation of HR policies and practices. The rationale for this relationship is based on theories such as Social Exchange (Blau, 1964) or signalling

theories (Bowen & Ostroff, 2004). It is assumed that employees perceive HR practices as an investment and recognition, and therefore, they respond with positive attitudes and behaviours (Kooij et al., 2013), performing more and better. Moreover, HR practices are tools to improve the skills and abilities that allow employees to perform better. Thus, the basic idea is that HR practices influence organizational performance through their effects on the performance of individuals. So, research has claimed that, in order to understand the mechanisms between HR practices and organizational performance, we first need to understand the impact on the individual performance, on employees' attitudes and behaviours towards work (Jiang, Takeuchi, & Lepak, 2013). Different dimensions of individual performance have been identified, namely, task performance, contextual performance, adaptive/creative performance, and counterproductive work behavior (Koopmans et al., 2011). More attention has been paid to task performance (Baluch et al., 2013) and, to some extent, contextual performance (Frenkel et al., 2012). There are less research studies using counterproductive measures (Guest & Conway, 2011), and even lesser considering creative performance (Rego et al., 2012).

Creative performance is an important outcome for competitive organizations. As organizational environment becomes more turbulent and unpredictable, organizations need to better understand how employees can be more creative, so they can oversee their own work (Martinaityte, Sacramento, & Aryee, 2016). Robots will be taking over most of the repetitive tasks necessary in organizations, but creativity is inherent in humans, and organizations need to booster it through their HR practices. In fact, it has been stated that creativity is critical for organizational growth (Mumford, Hester, & Robledo, 2012) and for long-term survival and organizational success (Bratnicka, 2015). Creative performance might be defined as the generation of novel and useful ideas (Zhou, 1998), which can be an important contributor for innovation and competitiveness in dynamic environments (e.g. Amabile, 1988). In the economic paradigm we are living in nowadays, organizations need to compete and sustain in the long-term, and creativity plays an important role in achieving this competitive advantage (Panigrahy & Pradhan, 2015), necessary to compete in this increasingly dynamic marketplace (Martinaityte et al., 2016).

Moreover, creativity and innovation that occurs inside the organization, remains in the organization, at least in the short-mid-term, achieving a competitive advantage. According to Resource Based View (RBV) (Barney, 1991), organization will provide HR practices to their employees so they become a source of competitive advantage against other organizations. HR practices can increase creative performance because they enhance the motivation and willingness to exhibit discretionary effort (Hou et al., 2017). When HR practices are being implemented correctly, employees can use their skills and capabilities to engage in creativity (Branzei & Vertinsky, 2006). Not only HR practices that develop employees' skills and abilities will promote creativity; practices such as job security and other supportive ones could also enhance it (Diaz-Fernandez, Bornay-Barrachina, & Lopez-Cabrales, 2017). However, as reported by Gupta (2014), the relationship between HR practices and creativity has received little attention, and the studies focusing on this relationship has failed to provide a coherent directionality between these two variables. Therefore, more longitudinal studies with these variables are needed.

In sum, we consider that HR practices might contribute to the development of certain aspects of well-being and performance that are central for coping with the changing and turbulent environments that organizations must face nowadays. Thus, enhancing eudaimonic well-being and creative performance is critical and we need to understand better the relationships between these two variables with HR practices. Therefore, the following hypotheses are formulated:

Hypothesis 1: HR practices will have a positive relationship with employees' eudaimonic well-being

Hypothesis 2: HR practices will have a positive relationship with employees' creative performance

2. MECHANISMS LINKING HR PRACTICE, EUDAIMONIC WELL-BEING AND CREATIVE PERFORMANCE. THE ROLE OF I-DEALS

As stated previously, it is important to understand the mechanisms linking HR practices and outcomes because it remains mostly unknown how HR practices translate into competitive success (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010). Improving our knowledge about those mechanisms, we could better understand how to optimize organizational environments to achieve greater performance and well-being,

An important part of the research regarding the mechanisms between HR practices and performance has mainly focused on the mediating role of well-being. This has been motivated by the Happy Productive Worker thesis (Staw, 1986), stating that, *ceteris paribus*, a happy employee will be a productive one. This theoretical background has generated a great number of scientific articles using hedonic well-being as a mediator, mostly with job satisfaction (Van de Voorde et al., 2012).

The lack of research using eudaimonic well-being as a mediator in this relationship, opens as a major opportunity in the HRM field to complement the little empirical evidence available at this point (e.g. Alfes et al., 2013; Khoreva & Wechtler, 2018) specially if we take into consideration other types of performance that have a more proactive and dynamic component than task performance. The use of creative performance means to go further than what is expected from an employee, to surpass the limits of the compliance, as in eudaimonic well-being.

Khoreva and Wechtler (2018) for instance, found that psychological well-being mediated the relationship between HR practices and innovative performance, whereas physical and social well-being mediated the relationship between HR practices and in-role performance. Eudaimonic well-being, is related with an energetic connection with the job in itself (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). More concretely, employees with higher eudaimonic well-being (such as engagement), are found to be more creative and productive (Bakker & Demerouti, 2008). Previous research has acknowledged these mediating mechanisms when task or financial performance is considered as dependent variables (Savaneviciene & Stankeviciute,

2010). However, the portrayal of eudaimonic well-being and creative performance needs further development regarding the mechanisms between HR practices and these outcomes.

Eudaimonic well-being and creative performance are two types of outcomes highly related with an active pursuit of change and development (Ferguson, Kowalski, Mack, & Sabiston, 2015; Tierney, 2011) for which proactive individual behaviours have been pointed to play an important role as they foster change-oriented behaviours (De Stobbeleir, Ashford, & Buyens, 2011; Lin, Kao, Chen, & Lu, 2016). Moreover, proactive behaviours are seen as key for a successful organizational accomplishment (Raub & Liao, 2012). Moreover, employees who engaged in proactive behaviours challenge the status quo rather than accepting the established work conditions (Crant, 2000), the same willingness that motivates workers to show more creative performance or to have a meaningful purpose in life and a commitment to grow professionally. That is, they do not agree to the conditions as they are.

Previous research has considered the perceptions of HR practices to be an antecedent of employees' proactive behaviours (Maden, 2015). Therefore, we consider that HR practices will have a positive effect on those outcomes through the enactment of proactive behaviours such as i-deals. In this sense, the consideration of i-deals incorporates the active role of employees in the HRM process. The worker is not considered any more as a passive recipient of HR policies and practices. In fact, static HRM, focused on resource-based view, centers the attention on stable contexts, however, in dynamic conditions, this paradigm is no longer adequate, adding the need for more flexibility and adjustment of HR practices (Li, Zhao, & Lin, 2014).

I-deals are defined as “voluntary, personalized agreements of a nonstandard nature that individual employees negotiate with their employers regarding terms that benefit them both” (Rousseau, 2005:8). I-deals, therefore, advocate for a win-win situation in organizations, which induces well-being, builds a stronger relationship between the employee and the organization, fosters a cooperative orientation which also enhances well-being, but also encourages creativity as mutual beneficial conditions are needed to appear (Thompson, 2001). This means that when employee and employer are looking

for mutual benefits and conditions that are favourable for both parts, creativity can be enhanced.

I-deals are initiated by employees in order to achieve a better fit between their work and their expectations and needs (Grant & Parker, 2009). Employees, aware of the knowledge, resources and skills provided by the organization (in this case through HR practices), have more predispositions to negotiate and craft these practices, using a bottom-up approach (Luu, 2017). Thus, they might contribute to their performance and well-being through the adjustment of job conditions. Employees who enrol in i-deals have been reported to build better their careers and achieve longer ones than the employees who do not (Bal & Rousseau, 2015).

Research on i-deals' antecedents has usually focused on individual factors such as employees' initiative (Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008), negotiation skills (Rosen et al., 2013) or emotional intelligence (Huang & Niu, 2009). However, previous research has acknowledged the important role of organizations in providing situations and designing environments that allow employees to develop proactive behaviours (Grant & Ashford, 2008). Thus, recent literature has suggested the need to consider organizational antecedents of i-deals, such as HR practices (Liao et al., 2016).

Professionalized HR practices offer a context for individuals to develop personalized arrangements. In order to negotiate i-deals, an employee needs to have a solid package of HR practices to negotiate with his or her employer. Moreover, current work conditions are making the organizations to suit and craft HR practices to employees' needs and preferences. In fact, although literature is infrequent, some recent articles have revealed the importance of HR practices in developing i-deals (Las Heras, Rofcanin, Matthijs Bal, & Stollberger, 2017; Luu & Rowley, 2015; Rousseau, Tomprou, & Simosi, 2016). Rosen and colleagues (2013) acknowledge that different types of HR practices can lead to different levels of negotiation for individual arrangements. More precisely, they found that some practices lead more easily to individual negotiations than others (Rosen et al., 2013). In this sense, some practices as training, rewards or performance appraisal promote more the negotiations between

employees and employers, or at least have been more studied than other type of practices (Grant & Ashford, 2008; Luu & Rowley, 2015).

HR practices could influence the enactment of proactive behaviors and more specifically i-deals through different processes (Grant & Ashford, 2008). For instance, HR practices enhance the motivation or opportunities employees have (following the AMO model). If an employee feels more motivated at work, she or he could feel empowered to engage in develop i-deals. Furthermore, HR practices provide employees with some resources such as growth, recognition or empowerment (Gupta, 2014), which can make employees to feel engaged and involved in proactive behaviors and attitudes towards work (Konrad, 2006). Additionally, empowerment can contribute to the employees' willingness to customize their work arrangements leading to more i-deals (Liao, 2014).

Previous research suggests that HR practices raise i-deals through the enhancement of employees' autonomy (Marescaux, De Winne, & Sels, 2012). Autonomy increases the internal control of employees (Gellatly, Hunter, Currie, & Irving, 2009) which may induce a negotiation with his or her employer. Security practices can also enhance autonomy, giving stability and reducing control threats (Howard & Foster, 1999). In situations where the worker has the right conditions to develop greater autonomy, it will be more likely to introduce new ideas or procedures, taking initiatives and negotiating or modifying their workplace conditions (Grant & Ashford, 2008). HR practices are known to enhance employees' commitment (Marescaux et al., 2012), which, at the same time, can increase the appearance of i-deals (Rousseau et al., 2016). Furthermore, HR practices motivate employees to go beyond what is expected from their job duties (Luu, 2017), increasing the disposition to engage in negotiating i-deals. HR practices, taking into consideration other expectations from different stakeholders, rather than focusing just on performance enhancement, as the ones used in this thesis (see chapter III), increases i-deals (Luu, 2017), through different processes such as motivation, flexibility, commitment or autonomy, as already explained.

Research has also found that i-deals can contribute to different employees' outcomes. In fact, Liao, Wayne and Rousseau' work (2016), propose a framework where i-deals could influence well-being measures such as job satisfaction or engagement, and performance measures such as OCB, turnover intentions or creativity. Moreover, proactive employees are found to be more engaged in creativity and innovation as they look for improvements in their current work conditions (Ng & Feldman, 2013). Recent research has acknowledged the importance of better understanding the process that leads to creative performance by making the employee to be more engaged, motivated and committed towards his or her job (Mainemelis, 2001). In this sense, providing practices and a good work environment that motivates the employee to get things changed at work (that leads to i-deals) can be a solution to enhance employees' creativity and, in that way, respond to the new organizations' demands. Previous research has found motivation to be key for creativity (Amabile, 1988; Hou et al., 2017). These proactive behaviors allow employees to be innovative and adaptive to workforce changes and thus, to improve their creative performance. Employees with proactive behaviours are more engaged in creating new ideas as they are constantly looking for a better situation at work (Hou et al., 2017). Therefore, i-deals are expected a positive relationship with creativity (Jiang & Gu, 2015).

Previous research on proactive behaviours has acknowledged their effect on well-being (Kooij et al., 2017). More concretely, i-deals fulfill the need employees have to adapt HR practices to their needs, increasing their well-being (Bal, 2018). Research regarding i-deals and well-being has mainly focused on job satisfaction (as in Liao et al., 2016). However, the foundation of i-deals, based on being engaged and grounded on a strong conviction to change things at work for the best, makes it plausible that this proactive behavior could also influence eudaimonic well-being.

Literature on the relationship between i-deals and eudaimonic well-being is still insufficient. Although there are few studies focusing on other variables such as professional development (Hornung, Glaser, Rousseau, Angerer, & Weigl, 2011) or career success (Jeanblanc, Guerrero, & Veilleux, 2016) that are related with the aspect of full functioning, inherent in the eudaimonia concept, the majority has used

engagement (as in Hornung et al., 2010). However, this follows the HRM tradition of focusing on performance, as this variable is more related with the willingness to work, and it can be used as a proxy of performance, as already explained. For a real sustainability of employees in organizations, taking into account their performance but also their development and grow in the long-term, researchers have acknowledged the importance of incorporating, not just job-related variables, but also context-free ones (Warr & Nielsen, 2018) such as purpose in life or personal growth.

In general, i-deals may be an important variable as the path through HR practices lead to performance and well-being, as it takes into account the goals and needs of employees (Rousseau et al., 2016), and those of the organizations. Thus, we formulate the following hypotheses:

Hypothesis 3: I-deals will mediate the relationship between HR practices and eudaimonic well-being

Hypothesis 4: I-deals will mediate the relationship between HR practices and creative performance

Hypothesis 5: Eudaimonic well-being will mediate the relationship between HR practices and creative performance

3. METHOD

3.1 Procedure

Different organizations were contacted by the members of the research group and asked to participate in the study. Convenience sampling was used, but attempting to achieve a heterogeneous sample by including companies from different sectors in different Spanish locations. Firm or HR managers were contacted first to ask if they were interested in participating in the research. An initial meeting was arranged to provide information about the procedure, the time required, and the goals of the project. Afterwards, we invited all employees in the organizations to participate by filling out a

questionnaire voluntarily and confidentially. Respondents filled the questionnaire at two different times separated from 9 months until one year later.

3.2 Participants

We obtained measurements from 1647 employees from 41 organizations at the first data collection point (T1) and 792 employees from the same organizations at the second time (T2).

The two samples (T1 and T2) were matched by using a specific self-generated code to ensure that the answers of subjects, although anonymous at T1 and T2, were correctly matched. The final database consisted of 593 employees. The vast majority worked in the services sector (69.3%), and the rest (30.7%) in the secondary sector (manufacturing industry mainly). Slightly more than half of the sample were female (52.8%). The majority of the participants were between 35 and 50 years old (60.4%), followed by employees under 35 years old (20.9%), and those over 50 years old (13.5%). Seniority in the company included more than 5 years (76.4%), from 1 to 5 years (12.1%), and less than 1 year (4.2%). Finally, most of the sample had a full-time job (87.2%), and the rest (12.8%) held part-time jobs.

3.3 Measures

Measures in T1

HR practices scale: To build this scale we based our work on Boon, den Hartog, Boselie & Paauwe's scale (2011). As explained in chapter III, we used 24 items which built 8 different practices, that were divided into 2 bundles correctly validated (Villajos et al., 2018). Thus, we had a performance-enhancement practices bundle (PEP) that included training and development, contingent pay and reward schemes, performance appraisal, recruitment and selection, and good pay. The other bundle was composed of employee support practices (ESP) to meet the requirements of employees from a more long-term perspective, including employment security, work-life balance, and exit management. The question presented to the employees was "my organization offers

me...” for each of the HR practices. The response scale is a 5-point Likert scale from 1(not at all) to 5 (a lot).

Measures in T2

I-deals: An ad-hoc questionnaire was used to measure the i-deals related with the 8 HR practices (validated in Pérez-Nebra, Latorre, Tordera & Lorente, 2018). The response scale is a 5-point Likert scale from 1(never) to 5 (always). An example of an item is “I negotiate with the organization about my opportunities for training and promotion”.

Creative performance: Creative performance was measured with the scale from Oldham & Cummings (1996). This is a 7-point Likert scale from 1(not at all) to 7 (to a very great extent). An example of an item is “I am practical at my job and propose useful ideas for my organization”.

Eudaimonic well-being: Eudaimonic well-being was measured with the purpose in life and personal growth scales of Ryff’s measure (1989). The 7-point Likert response scale ranged from 1 (totally disagree) to 7 (totally agree). An example of an item is “For me, life has been a continuous process of learning, changing, and growth”.

Control variables

Professional category was measure as an ordinal variable from 1 (manual non-qualified work) to 5 (managerial positions). Rousseau (2005) acknowledged the differences that there can be on negotiating i-deals depending on the job classification or formal role, so this variable was included.

3.4 Analyses

Descriptives, correlations and Cronbach’ alphas were calculated with IBM SPSS Statistic 24. In order to test the mediator effect of i-deals in the relationship between HR practices, well-being and performance, we used Structural Equation Model (SEM) with AMOS in its version 24. To calculate the indirect effects we used the products of

coefficient method ($P = z_{\alpha} \cdot z_{\beta}$) proposed by MacKinnon and colleagues (2002), for constructing bias-corrected 95% confidence intervals, which show whether the mediated effects are significantly different from zero. Although we are focusing on the mediating role of i-deals, we also had some hypothesis of the direct effects of HR practices on employees' outcomes, so we have added these direct effects to our model, to see if the mediation is full or partial (see figure 1).

4. RESULTS

Means, standard deviations, and correlations among variables are shown in Table 1. Cronbach's alphas of all measures were satisfactory.

Table 1: Descriptive statistics, correlations and Cronbach alpha in Italics

	Mean	ST	1	2	3	4	5
1. PEP _{T1}	3.03	.90	.93				
2. ESP _{T1}	3.04	.74	.51**	.76			
3. i-deals _{T2}	3.17	.78	.33**	.23**	.86		
4. Creative P. _{T2}	5.28	.88	.12**	.10*	.41**	.80	
5. Eudaimonic WB _{T2}	5.77	.74	.21**	.18**	.37**	.34**	.81

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Figure 1: Hypothesized model

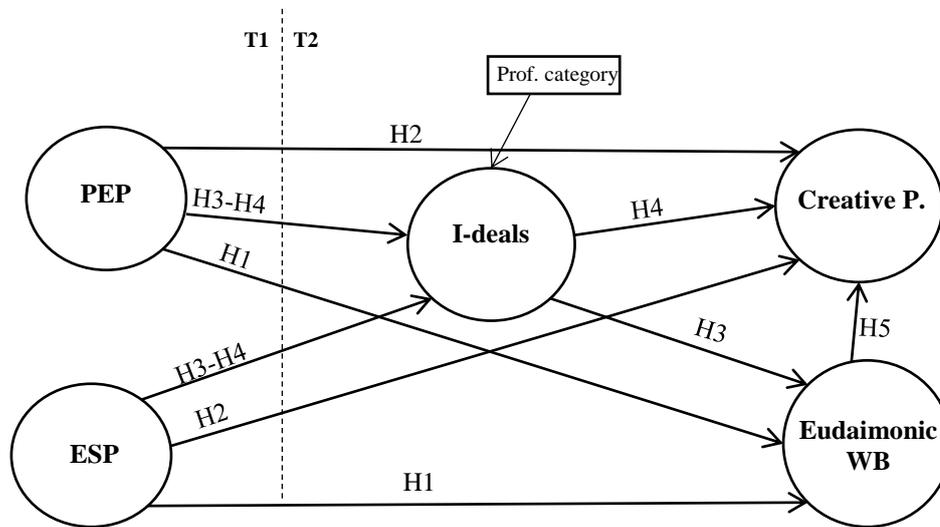
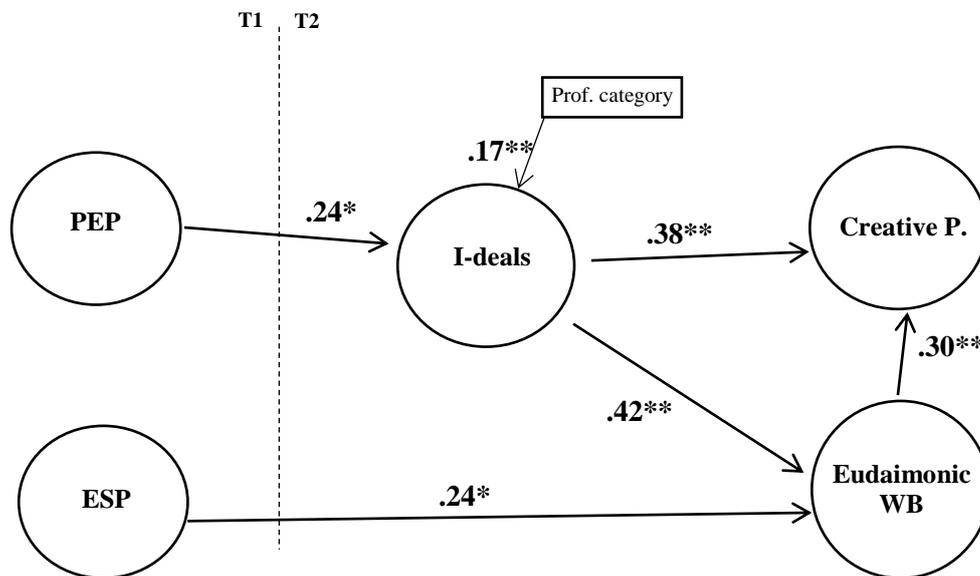


Table 2: SEM' results

Predictor	Model		
	i-deals T2	Eudaimonic WB T2	Creative P. T2
PEP _{T1}	.24*	-.15 ns	-.05 ns
ESP _{T1}	.16 ns	.24*	.02 ns
Prof. category T2	.17**		
I-deals _{T2}		.42**	.38**
Eudaimonic WB _{T2}			.30**

Model fit was satisfactory, with the following indices: $\chi^2=683.51$, $df= 215$; IFI: .91, CFI: .91, RMSEA: .06. Results from the structural equation model can be seen in figure 2.

Figure 2: Model 2 SEM results



Hypothesis 1 stated that HR practices would have a positive effect on eudaimonic well-being. As results showed, we found a direct effect of ESP on eudaimonic well-being while indirect effects were found between PEP and eudaimonic well-being. Hypothesis 2 stated that HR practices would have a positive effect on creative performance. This was corroborated through different mechanisms: through i-deals and through i-deals and well-being for PEP; and through eudaimonic well-being for ESP.

Hypothesis 3 stated that i-deals would mediate the relationship between HR practices and eudaimonic well-being. This was partially confirmed as i-deals mediated the relationship between PEP and eudaimonic well-being. Moreover, the indirect effect of this mediation was tested with the products of coefficient method ($P = z_{\alpha} \cdot z_{\beta}$) proposed by MacKinnon and colleagues (2002). The indirect effect of PEP on eudaimonic well-being through i-deals was positively significant [LB:.02; UB:.21].

Hypothesis 4 stated that i-deals would mediate the relationship between HR practices and creative performance. This was partially confirmed as well. Concretely, i-deals mediated the relationship between PEP and creative performance. The indirect effect of PEP on creative performance was significant [LB:.02; UB:.22].

Finally, hypothesis 5 stated that eudaimonic well-being would mediate the relationship between HR practices and creative performance. This was corroborated for ESP. Taking into account the indirect effects, the one between ESP and creative performance through eudaimonic well-being was positively significant [LB:.01; UB:.41].

Although not hypothesized, eudaimonic well-being also mediated the relationship between i-deals and creative performance. This indirect effect was also found to be positively significant [LB:.06; UB:.20].

In sum, we have found two full mediations (PEP → i-deals → eudaimonic well-being; ESP → eudaimonic well-being → creative performance), one partial mediation (i-deals → eudaimonic well-being → creative performance), and a double partial mediation (PEP → i-deals → eudaimonic well-being → creative performance); where all the indirect effects were found to be significant.

5. DISCUSSION

The aim of this study was to test the mediating role of i-deals on the relationship between two bundles of practices (performance enhancing and employee support) and two employees' outcomes: eudaimonic well-being and creative performance, and also to test the mediating role of eudaimonic well-being in the relationship between HR practices and creative performance.

The results contribute to the HRM literature by extending the analysis of the relationship between HR practices performance and well-being including operationalizations of those employees' outcomes related to the development of personal and organizational change: creative performance and eudaimonic well-being. Moreover, it contributes to the disentanglement of the black box between HR practices and employees' outcomes, by showing the mediator role of idiosyncratic deals in this relationship and the mediator role of eudaimonic well-being on the relationship between HR practices and creative performance. Based on sustainable HRM approach our study

considers two bundles of practices responding to different organizational goals and shows different pathways of influence of those bundles on eudaimonic well-being and creative performance. Our results have several implications, for theory and practice, which require further explanation.

The effects of HR practices on employees' outcomes

Our results show that HR practices have positive effects on employees' outcomes, directly and indirectly. This is in line with the mainstream research on HRM, which states that HR practices will have a positive impact on performance and well-being (Ketchen Jr et al., 2015; Rauch & Hatak, 2016; Subramony, 2009).

Sustainable HRM considers the expectations of different stakeholders in the organization (Kramar, 2014) and, therefore, HR practices need to consider employees' goals as well. In this sense, organizations need to focus, not just on enhancing their employees' performance, but also on enhancing their well-being in the long-term (Di Fabio, 2017). In this sense, the use of bundles has achieved a considerable importance in previous research (Boxall, 2013). Our two bundles, one more oriented towards the enhancement of performance and the other more focus on providing support to employees, have been found to be relevant for both outcomes, eudaimonic well-being and creative performance. We have seen that, not only PEP lead to more performance, and ESP to more employees' well-being; but the two bundles lead to positive results in both outcomes. Therefore, the use of two bundles has provided empirical evidence for a sustainable approach to HR practices (Di Fabio, 2017), as a valid alternative to a one more focused just on performance enhancement.

Furthermore, HRM research has usually operationalized performance as global, task or contextual performance. New challenges and changes in organizational environments (Amabile, 1988) were pleading to focus on other types of performance to achieve competitive advantage (Panigrahy & Pradhan, 2015). In this sense, literature has advocated for the need to focus on creative performance (Martinaityte et al., 2016) as a critical variable for long-term survival and organizational success (Bratnicka,

2015). Our results show that both types of HR practices are beneficial for this type of performance even though following different paths.

In the same way, the analysis of the relationships between HR practices and eudaimonic well-being is also an important contribution of this research. Research on HRM has traditionally operationalized well-being in hedonic terms, normally as job satisfaction (Cropanzano & Wright, 2001). However, due to new challenges and requirements from the organizations, research on eudaimonic well-being has raised after the financial crisis of 2007 (Alessandri et al., 2015; Khoreva & Wechtler, 2018). This type of well-being is more focused on the self-realization of employees (Ryff, 1989), as they actively pursuit change and development (Ferguson et al., 2015; Tierney, 2015). Our results showed that both types of HR practices contribute to the development of eudaimonic well-being also through different paths.

Thus, the use of different operationalizations of HR practices, well-being and performance give us a new approach to HRM considering employees' needs and framed in the context of higher competitiveness and rapid changes. The use of eudaimonic well-being and creative performance opens new approaches to the research on HRM. First, creative performance is a key variable in rapid changing environments. Employees need to be more flexible and resolute in ways that surpass what is expected in their daily job. In this way, organizations will achieve competitive advantage through their employees (Barney, 1991). Second, eudaimonic well-being takes into consideration a long-term well-being for a real sustainability, by taking into account the development and full potential of employees. So, both variables go beyond the status quo in traditional HRM research, opening a wide spectrum of research questions yet to answer. Moreover, the use of two bundles has provided empirical evidence for the mutual gains perspective (see chapter one of this thesis) (Appelbaum et al., 2000; Kochan & Osterman, 1994), concretely for the strong mutual gains (Peccei et al., 2013), where well-being is positively influence by HR practices but also influencing performance, all of this considering to times of data gathering. We also have found evidence for the sceptical position, as we have found non-significant direct relationships, which would require further research.

The mediating role of i-deals

Our results showed that i-deals mediated the relationship between PEP and eudaimonic well-being and creative performance. This is, PEP were found to have a positive effect on well-being and performance by increasing the capacity of employees to negotiate their HR practices. However, on the other hand, our findings showed no mediation of i-deals on the relationship between ESP and any of the considered employees' outcomes (creative performance and eudaimonic well-being). More concretely, ESP were found to have a direct effect on eudaimonic well-being, and an indirect one on performance through eudaimonic well-being. These practices are oriented to provide support to the employees, as they refer to providing security, flexibility and work-life balance. Moreover, ESP also have an effect on performance when those practices are related to an increase in employees' sense of purpose and growth in the workplace.

We found support for research that suggests i-deals can be facilitated by the organizational context through different actions. In this sense, employees' perceptions that organizations provide them with certain HR practices (PEP) that enhance their capabilities at work and the willingness to progress at the workplace were found to be positively related with their proactive behaviours (Grant & Ashford, 2008). This will support the view that HR practices increases employees' levels of motivation, autonomy or engagement (Grant & Ashford, 2008; Liao et al., 2016; Marescaux et al., 2012), which, in turn, influence the negotiation and the improvement of these practices. In turn, employees engaged in i-deals, showing dynamic capabilities and change oriented behaviours, were found to have higher levels of eudaimonic well-being and creative performance (Lin et al., 2016). These results support the consideration of i-deals as personalized agreements that benefit both, the employer, as proactive behaviors as i-deals, have been previously found to enhance creativity in organizations (Cangiano & Parker, 2016); and the employee (Rousseau, 2005) as proactive employees will build their own careers (Bal & Lub, 2015). Moreover, when employees are more innovative and search for improvements in a changing work environment, they can be a source of competitive advantage (Barney, 1991). This rationale is based on the social exchange

theory (Blau, 1964) and the norm of reciprocity (Gouldner, 1960), where employees who feel that the organization is investing on them, treating them right and encouraging them to negotiate their practices, will reciprocate and perform better.

Results also offer support for the mediating role of i-deals in the relationship between HR practices and creative performance. In more professionalized HR environments, i-deals appear to be a mechanism for employees to adjust the organizational practices into their needs in innovative ways (Rousseau, 2005; Rousseau et al., 2016), which, in turn, affects positively their outcomes (Crant, 2000), such as eudaimonic well-being and creative performance.

This work provides also evidence to understand the organizational antecedents of i-deals beyond employees' personal characteristics (Liao et al., 2016). As seen, PEP, but not ESP, showed a significant effect on i-deals. PEP have been considered as the most traditional ones in the HRM literature. Moreover, these practices, such as training and development or contingent rewards, are more prompt to promote negotiations by employees (Rosen et al., 2013; Rousseau, 2005). So, they can have greater effect on the appearance of i-deals. On the contrary, ESP are usually the results of collective bargains (for instance union demands) or legislative requirements, which affect workers more evenly (for unfair dismissal, legal work leaves such as maternity leave, or days for personal affairs). Considering that a third part of the sample are public employees, they might not engage in individual negotiations, as practices in this type of organizations are, in fact, negotiated at a higher level or shaped by law as already mention.

The role of eudaimonic well-being

Eudaimonic well-being showed a positive significant relationship with creative performance. This has two major implications. First, it supports the happy productive worker thesis (Staw, 1986) since happy employees (considering eudaimonic well-being), were more creative employees; and second, it broadens the scope of this literature as well-being has generally been operationalized as hedonic when studying its relationship with performance. Our research shows that it is important to consider also

eudaimonic well-being. In this sense, eudaimonic well-being is a type of well-being more related with the self-development, growth and fulfilment (Ryff, 1989), able to make employees achieve greater accomplishment, which is related to creative performance (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Moreover, eudaimonic well-being was found to mediate two relationships. The first one was between ESP and creative performance. This relationship confirms what the general HRM research was pointing out (Peccei et al., 2013) and is that well-being can mediate the relationship between HR practices and performance, and more specifically, taking into account eudaimonic well-being (Alfes et al., 2013; Khoreva & Wechtler, 2018). This has important implications as practices more focused on employees *per se* (Guest, 2017) on giving support to enhance their well-being, impact their eudaimonic well-being and, indirectly, their performance, and also because it expands the strong mutual gains perspective adding eudaimonic well-being, as mentioned previously. These types of practices have been less used, so this study provides with heoretical and empirical contributions worth mentioning. The second one was the relationship between i-deals (influenced in turn by PEP) and creative performance. Thus, we found an indirect mediation of eudaimonic well-being between PEP and creative performance through i-deals. When employees engage in negotiations to shape these HR practices, that is when they change things at work for their own sake, employees will increase their eudaimonic well-being, feeling more self-realized and fulfilled and, consequently, they will increase their creative performance as well.

Although we considered that some PEP can contribute directly to the self-development of employees (e.g. training and development), our results show that these practices only have an effect on eudaimonic well-being by their effect on increasing the employees' behaviors to proactively change and negotiate them. So, in this case, we have found a double mediation between PEP and creative performance, through both i-deals and eudaimonic well-being. This double mediation although was not hypothesised, provides interesting information regarding the distinct individual mechanisms that could exist between the perceptions of HR practices and performance.

With these results, we provide evidence for understanding the mechanisms linking HR practices and employees' outcomes (eudaimonic well-being and creative performance). Moreover, they also support the importance of eudaimonic well-being as a source of competitive advantage in organizations through their influence on creative performance.

Future research and limitations

A limitation of this study is the use of i-deals as a single dimension. Even if i-deals, as a concept, can be used as a single dimension (Liao et al., 2016), different types of i-deals can be distinguished according with previous literature (Hornung et al., 2014; Rosen et al., 2013; Rousseau, 2005), which could provide us with different results. Future research should investigate if there are differences when considering different types of i-deals.

Common method variance is another limitation of this study. The use of employer's reports about the HR practices could reduce the common method bias when focusing on employee attitudes (Liao et al., 2016), however we focused on employees' perceptions because this allowed us to capture the real experience of those practices by the target of those actions (the employee). Moreover, the use of a two-time lagged database was used as a possible strategy to deal with the problem of the common method variance (Brannick, Chan, Conway, Lance, & Spector, 2010). Future research could also introduce the study of the fit between employees and employers-organizations in HR practices and i-deals perceptions, as this could give us more clues regarding how these deals are negotiated. Even though in our study we have acknowledged the importance of including other type of well-being and performance variables, rather than the most traditional ones, we could not see possible differences in how HR practices affect those outcomes, as we did not used other types of outcomes to compare. It would be interesting for future research to include different well-being or performance outcomes to see if the results are consistent when using different variables. However, our study contributes to broadening the field by considering those less studied

dimensions of performance and well-being that, at the same time, are very valuable for organizations in times of change and uncertainty.

Finally, context is crucial for i-deals (Rousseau, 2005), as firms' culture can affect the easiness for negotiating the HR practices, taking into account if what employees expects to change is in line with organizational values and beliefs. Future research should address this issue and study the differences in different organizational context such as sector, organizational type or country where different organizational cultures can be examined.

In conclusion, our research gives support to the positive relationship of two bundles of practices, PEP and ESP, with eudaimonic well-being and creative performance. We also contribute to the understanding of the mechanisms linking HR practices and those employees' outcomes, by showing the mediator role of i-deals and eudaimonic well-being. Following a more sustainable HRM approach, the use of two bundles of practices, allowed us to identify different pathways to understand how HRM might contribute to increase employees' eudaimonic well-being and creative performance.

CAPÍTOL VI

DISCUSSIÓ GENERAL I CONCLUSIONS

1. DISCUSSIÓ

La tesis doctoral que es presenta, té com a objectiu analitzar la relació entre pràctiques de recursos humans, acompliment i benestar, mitjançant l'anàlisi dels mecanismes mediadors i moduladors. Als tres darrers capítols s'han presentat tres estudis que s'han portat a terme per a l'acompliment d'uns objectius específics:

Objectiu 1: Refinar i validar una escala de pràctiques de recursos humans per a mesurar les percepcions dels treballadors, i testar un model de dos nivells estructurat en 8 pràctiques i 2 grups de pràctiques.

Objectiu 2: Expandir l'estudi de la relació entre pràctiques i benestar considerant no sols el benestar laboral, sinó també el benestar amb la vida.

Objectiu 3: Analitzar el rol del tipus d'organització en l'aprovisionament de les pràctiques de recursos humans i analitzar si modula la relació entre les pràctiques i el benestar dels treballadors.

Objectiu 4: Analitzar el rol mediador dels i-deals en la relació entre dos grups de pràctiques (de foment de l'acompliment i de recolzament als treballadors), i dos resultats dels treballadors (benestar eudaimònic i acompliment creatiu), així com també el rol mediador del benestar eudaimònic en la relació entre pràctiques i l'acompliment creatiu.

Durant aquest sext capítol, s'abordaran d'una manera comprensiva i global, tant els resultats com les implicacions teòriques i pràctiques que d'ells se'n desprenen. A més, s'integraran les principals limitacions i possibles futures línies de recerca que sorgeixen de la present tesi, així com les conclusions més notables.

1.1. Resum dels principals resultats

Al primer estudi (capítol III), s'adaptava i validava l'escala de pràctiques de recursos humans. Per a dur a terme aquest primer objectiu, es varen realitzar dos estudis complementaris. Al primer, es va realitzar una anàlisi factorial exploratori en una mostra de 554 treballadors. Per al segon estudi es realitzaren la resta d'anàlisi

corresponents a una validació d'una escala, centrant-se sobretot en l'anàlisi factorial confirmatori, en una mostra de 1647 treballadors, junt amb els 190 directors corresponents. Per a començar, es va calcular el test d'esfericitat de Barlett i el test KMO, que resultaren ser excel·lents i significatius. Per tal de posar a prova el model a dos nivells -un factor i dos grups de pràctiques (pràctiques orientades a l'acompliment i pràctiques orientades a proveir suport als treballadors)-, es varen realitzar diverses anàlisis factorials confirmatoris, calculant les diferències del BIC. Es va comprovar com, efectivament, el model amb millor ajust fou el dels dos grups de pràctiques, tot i que també tenia un bon ajust el model d'un factor. La validesa de contingut per als dos grups de pràctiques es va analitzar mitjançant opinions d'experts, amb resultats altament satisfactoris. La fiabilitat també va ser excel·lent utilitzant, a més, diversos coeficients: l'alfa de Cronbach, el coeficient Rho, el coeficient Omega i el mètode de les dues meitats. Posteriorment es varen comparar les correlacions amb l'arrel quadrada de la variació mitjana extreta (AVE), el que va suposar una bona validesa discriminant i convergent, ja que l'AVE superava el punt de tall. Finalment, mitjançant correlacions i regressions, es va analitzar la validesa de criteri i la predictiva, utilitzant tant la mostra dels supervisors com la mostra que obtinguérem entre 9 mesos i un any després.

Amb tot això, els resultats d'aquest primer estudi mostren que l'escala de pràctiques de recursos humans és un bon instrument ja que compleix amb totes les proves de validació. Per tant, resulta un instrument adequat per avaluar la percepció dels empleats sobre aquestes pràctiques, agrupant-les en dos grups importants de pràctiques i per a relacionar-les amb el benestar i l'acompliment dels treballadors.

El segon estudi (capítol IV), analitzava més en detall l'efecte dels dos grups de pràctiques de recursos humans en el benestar dels treballadors en considerar junt a la satisfacció laboral una mesura més genèrica de benestar la satisfacció en la vida. A més, s'analitzava el rol del tipus d'organització, en tenir en compte el seu impacte en l'aprovisionament de les pràctiques, i el seu efecte modulador sobre la relació entre les pràctiques i el benestar. Per a realitzar aquest estudi es va utilitzar una mostra de 1568 treballadors d'empreses amb ànim de lucre (n=641), d'entitats públiques (n=656), i

d'empreses socials (n=271). Primerament es va testar el model teòric general per a tota la mostra. Els resultats mostraren en general un efecte positiu dels dos grups de pràctiques sobre la satisfacció laboral i la satisfacció amb la vida, a excepció de les pràctiques de foment de l'acompliment que tingueren un efecte negatiu sobre la satisfacció amb la vida, donant suport empíric tant a la perspectiva de guanys mutus com a la de resultats conflictius. A més, es va comprovar com hi havia un efecte de desbordament, de la satisfacció laboral cap a la satisfacció amb la vida. Per tant, el resultat negatiu de les pràctiques d'acompliment cap a la satisfacció amb la vida, es torna positiu si abans es compta amb satisfacció laboral.

Posteriorment, es varen realitzar anàlisi de variància per veure diferències en els dos grups de pràctiques segons el tipus d'organització. Els resultats foren positius i significatius, on les empreses socials mostraren nivells més elevats dels dos grups de pràctiques, i les entitats públiques els nivells més baixos. Per últim, es va procedir a realitzar una anàlisi multi-grup per veure, d'una manera més aviat exploratòria, si el tipus d'organització podia estar modulant les relacions prèviament observades. En efecte, els resultats mostraren diferències respecte a algunes relacions. En concret, el grup de les empreses socials ha sigut el que ha mostrat més diferències. Mentre les organitzacions amb ànim de lucre i les entitats públiques es mantenen més o menys en concordança amb els resultats del model general, les empreses socials mostraven sols un efecte directe entre les pràctiques de suport i la satisfacció laboral i un efecte indirecte entre els dos grups de pràctiques i la satisfacció amb la vida. Per tant, les pràctiques de suport no tenien efecte directe sobre la satisfacció amb la vida, sinó mediat per la satisfacció laboral. Tampoc les pràctiques de foment de l'acompliment mostraven un efecte negatiu sobre la satisfacció amb la vida, resultat que si que es mantenia per als altres dos tipus d'organitzacions; sols l'efecte positiu mediat a través de la satisfacció laboral.

En definitiva, aquest capítol amplia l'estudi sobre la relació entre les pràctiques de recursos humans i el benestar, incloent mesures de benestar poc utilitzades en la literatura sobre gestió dels recursos humans com és la satisfacció amb la vida. En aquest sentit, les pràctiques poden tenir efectes tant positius com negatius en la satisfacció amb

la vida, i la satisfacció laboral juga un paper important en aquesta relació. A més, el tipus de forma jurídica sembla ser un factor contingent que afecta tant a la implementació de les pràctiques com a la relació d'aquestes amb el benestar.

Finalment, al tercer estudi (capítol V), s'analitzava el rol mediador dels i-deals en la relació entre els dos grups de pràctiques que s'han vingut utilitzant i validant en la present tesi, i dos resultats dels treballadors, focalitzant-se en el benestar eudaimònic i l'acompliment creatiu. En aquest estudi es focalitzava més en els comportaments proactius que els treballadors tenen per tal de millorar i negociar les pràctiques que venen donades des de l'organització, per a analitzar els mecanismes a nivell individual que existeixen entre les pràctiques i els resultats. Per dur a terme aquest objectiu es va ficar a prova un model d'equacions estructurals amb una base de dades en dos temps formada per 593 treballadors que respongueren el qüestionari amb una diferència temporal d'entre 9 mesos i un any.

Els resultats del model, amb un bon ajust, mostraren diversos resultats. D'una banda, s'ha evidenciat el rol mediador dels i-deals en la relació entre les pràctiques de foment de l'acompliment amb els resultats dels treballadors, tant l'acompliment creatiu com el benestar eudaimònic. En canvi, els i-deals no mediaven la relació entre les pràctiques de suport als treballadors i els seus resultats. L'impacte que tenen les pràctiques, per tant, sobre els resultats individuals (acompliment creatiu i benestar eudaimònic) resulta evident, siga d'una manera directa (com és el cas de les pràctiques de suport amb el benestar eudaimònic), com de manera indirecta (a través dels i-deals i del benestar). De fet, el benestar eudaimònic apareix com un mediador entre les pràctiques de suport i l'acompliment creatiu, i com un doble mediador (junt amb els i-deals) entre les pràctiques d'acompliment i l'acompliment creatiu.

Aquests resultats, amplien la literatura de gestió dels recursos humans incloent variables poc estudiades com ara l'acompliment creatiu i el benestar eudaimònic. A més, contribueix a la comprensió dels mecanismes que ajuden a comprendre la relació entre pràctiques de recursos humans i resultats laborals. Concretament, mostren el paper que els i-deals, és a dir, la iniciativa i capacitat del treballador en negociar i influir en la

forma en què l'empresa li proporciona i aplica les pràctiques de recursos humans, poden jugar en aquesta relació.

Els resultats d'aquests tres estudis enclouen unes implicacions tant teòriques com pràctiques que es detallen a continuació.

1.2. Implicacions teòriques generals

El marc general d'aquesta tesi ha estat la gestió sostenible dels recursos humans. Tot i que els estudis que es basen en la gestió estratègica, amb una orientació més econòmica, han sigut la tendència primordial des de l'estudi de Huselid (1995), la realitat demana un canvi. La crisi econòmica que va ocórrer ara fa poc més d'una dècada va deixar entreveure els perills de focalitzar-se solament en l'acompliment i els beneficis econòmics. A més, el món laboral ha patit una gran transformació en els últims anys, tornant-se més descentralitzat i dinàmic, i on els treballadors han d'estar al centre de l'organització (van Veldhoven, 2012). En aquest sentit, i tenint en compte la crítica a les pràctiques més *mainstream* associades a l'increment de l'acompliment organitzacional (Gooderham et al., 2008), sorgeix la perspectiva contingent, on les pràctiques òptimes tindran en compte factors contextuais (Toh et al., 2008) i els diferents objectius de l'organització (Gooderham et al., 2008).

Així doncs, ens hem basat en aquesta premissa per a adaptar i validar l'escala de pràctiques de recursos humans, que té en compte tant objectius econòmics com socials i humans. Tot i que la literatura sobre grups de pràctiques està cada vegada més en voga, no hi ha un consens sobre quins grups és millor utilitzar (Bello-Pintado, 2015). La gestió sostenible es basa en un creixement econòmic i de benestar al llarg del temps (Di Fabio, 2017; Peiró et al., 2014). Es centra en el desenvolupament humà, en objectius que van més enllà dels estrictament econòmics, per a que l'organització perdure en el temps (Kramar, 2014). És a dir, creixement econòmic i benestar perdurable en el temps focalitzant-se en els treballadors i en la seva sostenibilitat en l'ocupació (amb pràctiques d'eixida o de balanç vida-treball). Les pràctiques incorporen així la legitimació social a la gestió de recursos humans (Boselie et al., 2013), ja que les organitzacions no han de

focalitzar-se solament en la racionalitat econòmica, sinó també en la relacional o social (Paauwe, 2004). Però aquesta diversitat d'objectius considerada en la tesi no emana solament de la gestió sostenible, encara en fase emergent (Ehnert i Harry, 2012). Els dos grups de pràctiques utilitzats es basen en la teoria institucional, és a dir, en entendre com les institucions o altres grups d'interès poden afectar als processos organitzacionals (Cristiani i Peiró, 2018; Greenwood i Suddaby, 2006). A més, els resultats obtinguts a la tesi són coherents amb la diferenciació dels dos subsistemes més importants de tota empresa: el subsistema de producció i el de manteniment dels treballadors (Katz i Kahn, 1978). Per tant, si la gestió de recursos humans té en consideració les forces i expectatives externes i internes, ha de respondre a diferents objectius.

Així doncs, les pràctiques de foment de l'acompliment i les pràctiques de suport als treballadors tenen en compte els objectius tant econòmics com socials, per a poder crear una perspectiva balancejada (Cristiani i Peiró, 2019; Paauwe et al., 2013). A més, en partir d'un enfocament centrat en el treballador, l'escala desenvolupada es dirigeix a mesurar la intensitat de les percepcions que tenen els treballadors en quant a les pràctiques de recursos humans.

Un cop tinguts en compte els gaps que existeixen en la literatura sobre els tipus de *bundles* o grups de pràctiques com s'ha vist al llarg de la tesi (De Prins et al., 2014), i la dificultat que entranya l'aplicació pràctica de la gestió sostenible traduïda a pràctiques, els resultats trobats amb la validació han estat molt satisfactoris. S'han identificat dos grups de pràctiques, basats segons la percepció dels treballadors, que responen a la durabilitat i la sostenibilitat dels treballadors dintre de l'empresa (De Prins et al., 2014), així com també pràctiques que responen als requeriments més formals i necessaris de sostenibilitat econòmica. D'aquesta manera es contribueix a una nova fase en el pensament sobre la gestió de recursos humans (De Prins et al., 2014), afegint teoria i pràctica a la poca recerca disponible sobre gestió sostenible dels recursos humans (Ehnert i Harry, 2012).

S'ha avançat també en la teoria dels *stakeholders* (Freeman, 1984), ja que s'ha tingut en compte a altres grups d'interès per a la modelització dels dos grups de pràctiques, com poden ser els treballadors i altres institucions amb expectatives sobre

les organitzacions. Aquesta teoria representa la part d'ètica organitzacional que s'ha de tindre en compte per a la gestió sostenible dels recursos humans (De Prins et al., 2014) i que apuntaria els objectius de caire més socials o humans.

També es contribueix al debat sobre les perspectives optimista, pessimista i escèptica respecte a la relació entre pràctiques de recursos humans, acompliment i benestar. La major part de la literatura ha assumit una relació positiva entre pràctiques i resultats (Van de Voorde et al., 2012). Segons la teoria de l'intercanvi social de Blau (1964) aquesta relació positiva es produeix perquè, quan els treballadors perceben que l'organització contribueix al seu benestar, aquests recíproquen a aquesta mitjançant mecanismes individuals, amb el seu treball. Tradicionalment, i tal com s'ha vist en el primer estudi, la investigació empírica en general ha trobat una relació positiva entre les pràctiques i els resultats, evidenciant aquests guanys mutus però també trobaven en alguns casos relacions no significatives o fins i tot negatives entre algunes pràctiques i algunes operacionalitzacions de benestar. Certes pràctiques poden portar a una major intensificació en el treball (Della Torre, 2012; Ramsay et al., 2000), o la pressió que poden sentir per part de l'organització els pot fer sentir més estrès o esgotament laboral (Jensen et al., 2013). Els resultats del segon estudi mostren com les pràctiques de foment de l'acompliment mostren un efecte directe negatiu amb la satisfacció amb la vida (Guest, 2002), efecte que es torna positiu quant, al mateix temps, eixes pràctiques promouen el benestar laboral, creant un efecte de sobreeximent (Greenhaus i Powell, 2006). Els resultats de la tesi donen suport parcial a ambdues aproximacions i expliquen distints tipus de relacions en funció de com s'operacionalitzen les pràctiques o el benestar, però també de possibles factors contextuals que puguen modular aquestes relacions. Per tant, tot i que hem trobat resultats tant positius com negatius; el fet de què aquests canvien segons l'operacionalització, el context, els resultats dels treballadors que es tenen en compte o dels mecanismes mediadors, ens situa, en general, a favor de la perspectiva escèptica. És per això que l'operacionalització resulta clau per a veure resultats diferents. L'operacionalització que s'ha fet de les variables resultats, i especialment el benestar, mostren relacions diferenciades entre els dos grups de pràctiques amb la satisfacció laboral, la satisfacció amb la vida i el benestar eudaimònic. Les diferències entre tipus de benestar han quedat paleses en la literatura precedent

(Cropanzano i Wright, 2001; Zelenski, Murphy, i Jenkins, 2008). El benestar hedònic es centra en el benestar com a plaer i en absència de dolor (Ryan i Deci, 2001), mentre que el benestar eudaimònic ajuda a la consecució del veritable potencial de les persones entès com creixement i realització humana (Ryff, 1989). L'incorporació de mesures de benestar amb la vida i benestar eudaimònic (junt amb el benestar laboral) i mesures d'acompliment creatiu, ha ajudat també a ampliar la visió de la teoria del treballador feliç i productiu (Staw, 1986), sobretot per a les qüestions de les perspectives de guanys mutus i resultats conflictius. A més, s'ha vist com entre el benestar laboral i la satisfacció amb la vida existeix un efecte de sobreiximent (Saari i Judge, 2004), corroborant la importància de la consideració simultània i de la relació entre ambdós constructes (Boumans et al., 2011). Els nous reptes i canvis en els entorns laborals (Amabile, 1988), demanaven centrar-se en altre tipus de resultats com són el benestar eudaimònic per a ajudar als treballadors a autorealitzar-se, i a l'acompliment creatiu que permet a les organitzacions tindre avantatges competitius front a d'altres (Panigrahy i Pradhan, 2015). A més, en analitzar-ho mitjançant dos temps de mesura, podem contribuir a analitzar la possible relació causal entre les pràctiques de recursos humans i aquests resultats, en especial en la creativitat, on la literatura havia fallat en donar exemples direccionals (Gupta, 2014).

Igualment, en línia amb la perspectiva escèptica i l'enfocament contingent es contribueix a aquest debat en identificar possibles factors de contingència en la relació entre les pràctiques i el benestar. Concretament, el tipus d'organització es posa de manifest com un element diferenciador que pot explicar aquestes diferències en els resultats positius, negatius o nuls. Un clar exemple és l'absència d'efectes negatius associats a les pràctiques de foment de l'acompliment en les empreses socials. En aquest sentit, depenent de les expectatives o de les aspiracions dels treballadors, la situació de guanys mutus pot variar, passant d'una relació positiva a una negativa o no significativa depenent del tipus d'organització. És per això, que cal atendre a factors contextuais dintre de la gestió de recursos humans (Paauwe, 2004) i adoptar una perspectiva contingent. La present tesi parteix de la teoria institucional per oferir un racional sobre les característiques diferencials en els tres tipus d'organitzacions considerats en relació als seus objectius, valors, estructures, legislació aplicable, etc., que alhora poden afectar

a la forma de gestionar els recursos humans i a la relació d'aquestes pràctiques amb els resultats. En aquest sentit també s'apunta la necessitat de què la literatura més *mainstream*, focalitzada en les empreses amb ànim de lucre, amplie el seu focus a una realitat més diversa i un entorn més canviant (Bruton et al., 2010), ampliant l'espectre d'anàlisi a altres formes organitzacionals com les entitats públiques i les més socials.

Una altra contribució teòrica va dirigida a la comprensió dels mecanismes que estableixen la relació entre les pràctiques i els resultats dels treballadors. Concretament, s'amplia la teoria del treballador feliç i productiu (Staw, 1986) i la perspectiva de guanys mutus almenys en tres sentits. En primer lloc, s'identifiquen aspectes addicionals del benestar que poden tenir una relació positiva amb l'increment de l'acompliment o que intervenen en la relació entre pràctiques i acompliment. D'aquesta manera, la present tesi engloba dos tipus de pràctiques de recursos humans i estableix les seues relacions amb mesures tant de benestar hedònic (relacionades amb la feina o amb un context més general de la vida), com de benestar eudaimònic de creixement i realització personal. En segon lloc, expandeix la investigació empírica *mainstream* basada en la relació entre pràctiques i benestar laboral hedònic (Van de Voorde et al., 2012), aportant una visió més amplia del concepte de benestar. Incloure el benestar amb la vida, tot i que menys estudiat que el benestar laboral, o del benestar eudaimònic ofereix una perspectiva més holística del benestar afectat per les experiències laborals de les persones, i per tant, és de gran interès tindre'l en consideració (Guest, 2002; Warr, 2013). La consideració de mesures com el creixement personal o l'autorealització (Ryff, 1989) es refereixen a les eleccions i accions individuals que els treballadors realitzen per aconseguir un major assoliment i significat (Ryff i Singer, 2008). Aquesta tesi contribueix a una millor comprensió de la relació entre els dos grups de pràctiques i el benestar eudaimònic.

Per últim, posa de manifest que distintes pràctiques de recursos humans (PEP i ESP) segueixen mecanismes diferents de relació amb l'acompliment a través del benestar i dels i-deals. Així, ambdues pràctiques s'han mostrat importants per al benestar eudaimònic i l'acompliment. Ara bé, les pràctiques de suport als treballadors mostren un efecte directe sobre el benestar eudaimònic i mediat per aquest sobre

l'acompliment creatiu. Per altra banda, s'ha desembrollat una nova via (dintre del *black box*) per a què les pràctiques de foment de l'acompliment milloren l'acompliment creatiu: la del contractes idiosincràtics o i-deals. Així, es posa de manifest que ambients de treball més professionalitzats (alta percepció de PEP), ofereixen un entorn favorable per a què els treballadors puguin negociar les pràctiques que venen donades per l'organització (Rousseau, 2005). D'aquesta manera, gràcies a les oportunitats de negociació individualitzada, les pràctiques s'ajusten millor a les expectatives i demandes dels treballadors, facilitant les capacitats i la motivació dels treballadors i la voluntat de progressar en el seu lloc de treball, adaptant i, per tant, millorant les condicions preestablertes. A més, relacionar-ho amb l'acompliment creatiu i el benestar eudaimònic ha generat nou coneixement sobre la teoria de l'intercanvi social (Blau, 1964). Els treballadors que senten que l'organització inverteix en ells, que els ofereixen les millors condicions possibles, es sentiran encoratjats i motivats per a negociar les pràctiques i incrementaran així, les seues oportunitats de desenvolupament i creixement personal i professional. Açò contribuirà a una major realització personal (benestar eudaimònic) afrontant el seu treball d'una manera més innovadora i oferint més a l'organització que simplement allò preestablert en el seu lloc de treball (acompliment creatiu). Finalment, amb aquesta tesi també s'amplia la literatura sobre els antecedents organitzacionals dels i-deals, que normalment s'havia centrat més bé en característiques individuals dels treballadors (Liao et al., 2016).

1.3. Implicacions pràctiques

Els resultats obtinguts als tres estudis també tenen una sèrie d'implicacions pràctiques, principalment dirigides a la gestió dels recursos humans a les organitzacions.

En primer lloc, la validació de l'escala de pràctiques de recursos humans ens permet comptar amb un instrument per a avaluar les pràctiques de recursos humans a les organitzacions. Els resultats mostraren que els dos grups de pràctiques tenien tant coherència teòrica com empírica, relacionant ambdós amb els resultats més utilitzats per la literatura: el benestar i l'acompliment dels treballadors (Bello-Pintado, 2015, Jiang et al., 2012). Aquesta escala es presenta per a facilitar-ne l'ús, especialment per a quan

s'utilitza amb altres escales dintre d'un mateix qüestionari, ja que és més curta que altres disponibles en la literatura sobre gestió de recursos humans. A més, es focalitza en les percepcions dels treballadors, ja que aquestes poden diferir de les opinions dels directors i responsables dels recursos humans en quant a implementació (Liao et al., 2009). La validació de l'escala posa de relleu la importància de considerar dos objectius ben diferenciats: el benestar dels treballadors i el seu acompliment. Així, la present escala de pràctiques de recursos humans (Villajos et al., 2018), resulta una ferramenta vàlida i fiable per a aplicar d'una manera pràctica la gestió sostenible de recursos humans (Kramar, 2014). Malgrat que es poden trobar altres exemples en la literatura (per exemple en Cristiani i Peiró, 2014; 2019; Jiang et al., 2012), l'escala de pràctiques presentada en aquesta tesi resol algunes de les mancances d'anteriors escales: es centra en les percepcions dels treballadors i per tant, en el nivell individual, es pregunta sobre la intensitat de la pràctica i té en compte els dos objectius primordials de les organitzacions: l'acompliment i el benestar dels seus treballadors. Aquest nivell individual possibilita l'estudi dels mecanismes que existeixen entre les pràctiques i l'acompliment (Boxall et al., 2016). D'aquesta manera s'ofereix una aproximació única a la gestió de recursos humans, proveint amb valor social i econòmic (Paauwe, 2004), i desafiant a l'estatus quo que es focalitza sobretot en la part econòmica de les organitzacions (Van de Voorde i Boxall, 2015). Amb tot això, també cal fer menció a què els altres models de les pràctiques, el de les 8 pràctiques i el del sistema, també tenien suficient validesa i, per tant, es podrien utilitzar tots tres depenent dels resultats que estiguen cercant els gerents o acadèmics. Per tant, directors i responsables de recursos humans, així com també investigadors en l'àrea de la gestió de recursos humans, poden avaluar la percepció dels distints tipus de pràctiques que apliquen als seus treballadors, ja que això pot tindre una repercussió important en la seva vida en general, no sols al lloc de treball.

Els gestors i investigadors, han de tindre en compte quin és el resultat que volen incrementar en la seva organització o que volen relacionar quan s'apliquen les pràctiques de recursos humans. Si volen potenciar tant benestar com acompliment, els dos grups de pràctiques ofereixen una perspectiva validada i fiable per a la gestió sostenible de recursos humans. Però també depenent de com s'operacionalitzen els

resultats, o de quin siga el resultat que estiguen cercant d'incrementar, l'escala podrà variar (aplicar un dels grups o l'altre, o ambdós). La major part dels estudis sobre gestió de recursos humans ha utilitzat el benestar laboral com a mesura de benestar (Boon et al., 2011; Nishii et al., 2008; Vanhala et al., 2009), però com s'ha vist a les implicacions teòriques, altre tipus de benestar (tant hedònic com eudaimònic) és també important. En aquest sentit, els gestors poden utilitzar el model de dos grups de pràctiques, ja que incrementen el benestar laboral i el benestar eudaimònic (tant directament com indirectament a través de diferents mecanismes). No obstant això, han de tindre especial cura amb la satisfacció amb la vida, ja que en alguns tipus d'organització les pràctiques de foment de l'acompliment poden causar un detriment en aquest tipus de benestar.

En relació a l'acompliment, també s'ha tingut en compte un altre tipus que va més enllà del tradicional acompliment de tasca (Baluch et al., 2013) o contextual (Frenkel et al., 2012). Es continua amb la idea de què les organitzacions, dintre d'un entorn econòmic turbulent, necessiten treballadors que representen una font d'avantatge competitiu front a altres organitzacions, que siguen flexibles i resolutius davant problemes presents i futurs. En aquest sentit, la creativitat pot ser una variable crítica per al creixement i l'èxit organitzacional (Bratnicka, 2015; Mumford et al., 2012). Els resultats són força interessants: ambdós grups de pràctiques tenen relacions positives amb l'acompliment creatiu mitjançant diversos mecanismes, en concret a través del benestar (tot i que aquesta relació ja és coneguda, en aquesta tesi s'ha utilitzat el benestar eudaimònic), i a través dels i-deals, (negociacions individualitzades del treballador amb l'organització o amb el seu supervisor sobre la forma concreta d'aplicar les practiques de gestió de persones). Per tant, en aquest paradigma actual, cada cop és una demanda més important per als gestors propiciar pràctiques de recursos humans que augmenten l'acompliment creatiu, i pràctiques que propicien que els treballadors puguin negociar-les; i els dos grups de pràctiques analitzats a aquesta tesi han mostrat relacions positives.

Com s'ha anomenat abans, segons el tipus d'organització, algunes pràctiques poden incidir més o menys sobre els resultats, inclús canviant el signe de la relació. De fet, la forma jurídica, ha mostrat ser un factor institucional o contingent que influeix la

gestió de recursos humans (Peiró et al., 1995; Sheehan i Sparrow, 2012). En primer lloc, les diferències trobades en els nivells de pràctiques ofertades als treballadors posa de relleu la necessitat que els gestors reflexionen sobre com els factors estructurals i culturals poden influir la qualitat de la gestió. Els gestors dels tres tipus d'organització (amb ànim de lucre, públiques i socials), proveeixen als seus treballadors ambdós grups de pràctiques, però en diferent mesura. En concret els treballadors de les empreses socials reportaren majors nivells de pràctiques que les entitats públiques i les d'ànim de lucre. Això pot ser degut a què la major part dels treballadors de la mostra d'empreses socials treballen en cooperatives, on els treballadors, incloent també els gestors, tenen un major grau de participació en les decisions de gestió. En aquest sentit, facilitar la participació dels treballadors podria redundar en una millor qualitat de la gestió. Les empreses socials solen centrar-se més, donada la seva filosofia, en les necessitats dels treballadors (Laville i Nyssens, 2001), i pot ser per això que les pràctiques de suport en aquest tipus d'organització siguin més elevades. Les entitats públiques, per la seva banda, mostraren els nivells més baixos d'ambdues pràctiques, segons les percepcions del seus treballadors. El nivell de burocratització en aquestes entitats sol ser molt elevat, així com també les possibles restriccions polítiques que dificulten l'aplicació de certes pràctiques (Meier i O'Toole, 2011) o inclús les diferents expectatives dels mateixos treballadors. Els gestors d'aquestes entitats i, sobretot, els legisladors, han de tindre en consideració aquestes restriccions i intentar solventar-les per a poder aplicar pràctiques que beneficien més als treballadors. A més, els resultats mostraren que mentre que les pràctiques que promouen l'acompliment mostraven en part una relació negativa amb la satisfacció en la vida en empreses privades i públiques, aquest resultat no es produïa a les socials. Per tant, la manera en què aquestes pràctiques en les empreses socials s'implementen, baix el control dels mateixos treballadors, pot neutralitzar o prevenir els possibles efectes negatius (Zamagni, 2008). De nou caldria que els gestors tingueren en compte aquests resultats en el moment de posar en marxa aquest tipus de pràctiques.

Segons el treball es fa més dinàmic i descentralitzat, els comportaments proactius dels treballadors resulten cada vegada més necessaris. La recerca tradicional, centrada en el benestar hedònic i l'acompliment de tasca, està més en línia amb un estatus quo estable, el que tradicionalment les organitzacions han demanat als seus treballadors. No

obstant això, s'ha vist com l'entorn laboral està canviant ràpidament i noves demandes afloren. Aquestes demandes provenen tant d'organitzacions, per a tindre una força de treball més creativa, però també dels treballadors, els que demanen desenvolupar-se i créixer en el seu lloc de treball. Per tant, donades les noves necessitats i reptes que presenta el mercat laboral, tant treballadors com empreses han de ser flexibles i adaptar-se al canvi. És per això que els comportaments proactius dels treballadors, i en concret els i-deals resulten una variable necessària en l'estudi dels mecanismes entre les pràctiques de recursos humans i els resultats. En relació amb altres estudis, els resultats mostraren relacions positives entre els i-deals i el benestar eudaimònic i l'acompliment creatiu (Jiang i Gu, 2015; Kooij et al., 2017; Liao et al., 2016). A més, es mostra que els i-deals no sols depenen de característiques individuals, sinó que poden ser facilitats per les organitzacions a través de les pràctiques de recursos humans. Així doncs, alts nivells de professionalització, sobretot en les pràctiques d'acompliment, incrementaran el nivell dels i-deals dels treballadors, el que contribuirà a que tinguen més èxit en el seu treball (Rousseau, 2005). Aquest tipus de pràctiques a més, s'han vist en investigacions prèvies que faciliten més la negociació (Rosen et al., 2013) que no pas les pràctiques de suport, coincidint amb els nostres resultats.

1.4 Limitacions i futures línies d'investigació

Tot i que la present tesi doctoral ha estat dissenyada per tal de sobrepassar algunes de les deficiències que presenta la literatura prèvia en gestió de recursos humans, comentades anteriorment, també s'han identificat diverses limitacions que caldria comentar. Així mateix, de les limitacions parteixen noves idees i futures línies de recerca que també es mencionaran en aquesta secció.

En primer lloc, aquesta tesi es basa en la gestió sostenible dels recursos humans. No obstant això, la sostenibilitat en la gestió es basa en tres components: l'econòmic, el social i l'ambiental (Kramar, 2014). Existeix ja bastant literatura sobre gestió sostenible centrada en temes mediambientals, però no tant en aspectes socials o humans. Abordar aquesta qüestió des de la psicologia organitzacional requeria, al nostre entendre, centrar-se principalment en els aspectes socials i de suport al treballador. Nogensmenys, futures

investigacions podrien afegir aquesta tercera vessant de la gestió sostenible i avançar així aquest nínxol de recerca, aproximant també la gestió dels recursos humans a la responsabilitat social corporativa i els objectius de l'agenda 2030 sobre Desenvolupament Sostenible de les Nacions Unides.

En segon lloc, els tres estudis utilitzen mostres de treballadors d'Espanya. Seria interessant veure com funcionen els grups de pràctiques en altres contextos, especialment en aquells on existeixen altres varietats de capitalisme (Cristiani i Peiró, 2018). No obstant això, donat que la majoria dels articles científics utilitzen mostres anglosaxones, utilitzar una mostra espanyola també li dona valor propi a la tesi.

En tercer lloc, la present tesi utilitza mesures d'auto-avaluació tant per a les pràctiques com per als resultats el que pot derivar en problemes de variància del mètode comú (Podsakoff et al., 2003). No obstant això, per a intentar contrarestar aquest efecte, en el primer estudi s'utilitzen també mesures del gerent i de dos temps de recollida de dades. D'igual manera, en el tercer estudi també s'utilitzen mesures en dos temps diferents (Brannick et al., 2010). Tot i això, futures recerques haurien d'afegir diferents informants o incloure diversos nivells d'anàlisi.

En quart lloc, tot i que a la tesi es parla de les diferències entre la gestió sostenible i l'estratègica (amb una orientació més cap a l'acompliment), no s'han explorat les diferències entre els dos tipus d'aproximacions. Seria interessant analitzar les diferències que podem trobar utilitzant solament pràctiques d'acompliment front a utilitzar els dos grups de pràctiques, i veure si a més, es poden trobar diferències segons el tipus d'organització.

En quint lloc, per a la validació de l'escala de recursos humans, tot i que els dos grups de pràctiques segueixen una lògica teòrica, es podrien haver afegit altres pràctiques que també poden ser importants com la participació dels treballadors, compartir informació amb aquests, o altres de semblant caràcter. Futures línies d'investigació podrien afegir algunes d'aquestes pràctiques, o inclús seguint una aproximació més configuracional, provar diferents combinacions per veure quin efecte tindrien en els resultats. Seria interessant veure també si les distintes configuracions

tenen distints resultats segons el tipus d'organització, per veure quin tipus de pràctiques són més adients per a cadascuna d'aquestes.

En sext lloc, per al segon estudi s'ha tingut en compte una mostra de treballadors d'empreses socials més petita que la mostra corresponent als altres dos tipus d'organitzacions. Tot i que aquesta és la realitat que s'ha presentat en estudis anteriors, on les mostres més nombroses són de caràcter amb ànim de lucre o d'entitats públiques, seria desitjable incrementar també la mostra d'empreses socials per a equiparar els tres grups. Així mateix, encara que per al segon estudi l'objectiu era entendre la influència de les pràctiques en dos tipus de benestar (en un context laboral i un altre més dirigit a la vida en general), seria interessant afegir indicadors d'acompliment com en la resta d'estudis, i analitzar possibles diferències segons la tipologia del tipus d'organització.

En darrer lloc, el tercer estudi analitza els i-deals des de la perspectiva del treballador, ja que tota la tesi es focalitza en aquest nivell d'anàlisi, però aquest punt de vista podria estar esbiaixat. Futures recerques podrien incorporar l'anàlisi de l'ajust negociat entre els treballadors i els gerents o les organitzacions, per tal d'analitzar i entendre millor com es negocien aquestes millores a les pràctiques. A més, en aquest estudi seria molt interessant incorporar també variables del context, ja que resulten crucials per al desenvolupament dels i-deals (Rousseau, 2005). És a dir, si les organitzacions tenen uns valors i unes creences que faciliten la negociació de les pràctiques per part dels treballadors.

1.5. Conclusions

Al larg de la tesi, s'han anat desbrosant algunes conclusions importants de cadascun dels estudis realitzats. A continuació, s'enumeren d'una manera sintetitzada, les principals conclusions assolides en la present tesi doctoral:

- Els empleats són un element crucial. Les organitzacions han de promoure no sols les seues capacitats i la motivació per a què treballen millor, sinó també la seva satisfacció general. A més, se'ls ha de proveir amb recursos per a desenvolupar-se i créixer professionalment (benestar eudaimònic).

Capítol VI

- El futur de la gestió dels recursos humans ha de canviar de paradigma, hi ha que desafiar l'estatus quo dominant. La gestió sostenible de recursos humans s'erigeix com una solució balancejada on s'atenen tan objectius econòmics como socials i que mostra la seva potencialitat per a incrementar tant el benestar hedònic i eudaimònic com l'acompliment dels treballadors.

- No podem assegurar que les pràctiques de recursos humans portaran sempre resultats positius com la literatura *mainstream* indica. Cal ser més conscients de l'entorn organitzacional, de les necessitats que tenen tant treballadors com organitzacions, i realitzar una gestió més contingent i no tant universalista.

- Així, els nostres estudis corroboren tant l'aproximació de guanys mutus com la de resultats conflictius en alguns aspectes de la tesi. A nivell general es donaria suport a l'aproximació escèptica de la gestió de recursos humans.

- S'ha contribuït teòricament i pràcticament a proveir d'una conceptualització i ferramenta tant per a acadèmics com per a gerents, per a mesurar les pràctiques de recursos humans des de la perspectiva dels treballadors, utilitzant una aproximació a dos nivells: utilitzant els dos grups de pràctiques o "*bundles*" o el sistema de pràctiques.

- Aquesta tesi amplia la relació existent entre les pràctiques i els resultats, ja que no es centra solament en benestar com satisfacció laboral, sinó que incorpora una mesura de benestar lliure de context (satisfacció amb la vida) i mesures de benestar eudaimònic, junt amb l'acompliment creatiu.

- Les diferents operacionalitzacions de les pràctiques, del benestar i de l'acompliment, ofereixen resultats diferents, que contribueixen a enriquir la recerca prèvia sobre gestió de recursos humans i els seus efectes sobre les persones i les organitzacions.

- La present tesi mostra la importància d'incorporar factors contextuais com la forma jurídica, operacionalitzada com distints tipus d'organitzacions, a la gestió dels recursos humans, obrint un espai estimulador per a futures investigacions.

- Aquesta tesi contribueix a entendre els mecanismes existents entre les pràctiques de recursos humans i els resultats, mostrant el rol mediador dels i-deals i del benestar

Capítol VI

eudaimònic, i del seu paper mes enllà de la mediació en la relació entre pràctiques de recursos humans i acompliment . Açò ha permès identificar diferents vies per les que les pràctiques afecten als resultats.

En resum, aquesta tesi ha revelat que la relació entre les practiques de recursos humans i els resultats, tant de benestar com d'acompliment, resulta molt més complexa del que la literatura tradicional ha posat de manifest, i va més enllà dels resultats positius entre aquests constructes. Acadèmics i gestors de recursos humans hauran de tindre en consideració els mecanismes moduladors i mediadors dintre de la gestió de recursos humans.

CAPÍTOL VII

SUMMARY AND CONCLUSIONS

The primary purpose of this thesis is to analyze the human resource practices (HR practices) and their measurement and to understand their relationship to workers' well-being and performance. HR practices serve to regulate the relationship between workers and organizations, and are considered a key element for developing human capital and achieving the desired organizational results (Bello-Pintado, 2015, Jiang et al., 2012).

The importance of HR practices for good functioning of organizations is undisputable. A large amount of research, have shown their relationship with organizational and individual results during the last decades. The strength of this positive relationship between practices, performance and well-being has been confirmed in different meta-analyses (Ketchen Jr et al., 2015; Rauch & Hatak, 2016; Subramony, 2009; Van de Voorde et al., 2012). However, recent research has shown that the dominant conclusions established so far require some nuance or even questioning, and that a more complex paradigm, taking into account a broader and diverse view of human resource management, is taking root and must be taken into consideration.

Thus, after careful review of previous literature on HRM and HR practices and their relationship to employees' results, this doctoral thesis raises several important research questions. Firstly, scientific literature highlights the need to incorporate a more global vision in the study of HRM incorporating the concept of sustainability into its understanding, definition and measurement, and integrating the interests and needs of different stakeholders. Since the 1990s, strategic management has been identified as the conventional approach to HRM. Its main goal has been the increase of organizational or individual performance (De Prins et al., 2014), leaving as subsidiaries or mediators, other important organizational' goals, such as human or social ones (Kramar, 2014). To confront with this vision, sustainable HRM requires a balanced and enduring management that integrates different types of objectives, and therefore, is consistent with the practices. This new perspective is based on various theories and models such as the institutional theory (DiMaggio & Powell, 1983) or stakeholders' theory (Freeman, 1984). However, research on sustainable HRM is still in its emergent phase (Ehnert & Harry, 2012). One of the research questions that has been formulated based on this approach is to identify those practices that can respond to sustainability objectives,

combining not only performance enhancement practices (from the economic growth perspective), but also, taking into account those HR practices (from a more social approach) aimed at other goals, such as employees' well-being (De Prins et al., 2014).

In this sense, although practices have traditionally been conceptualized as performance oriented practices (such as in high-performance systems), recent research has shown the importance of considering bundles of practices that complement each other to influence different organizational goals (Jiang et al., 2012), such as well-being or environment goals. Therefore, this thesis seeks to develop a model for measuring HR practices taking into account different goals, and to analyze their relationship with different outcomes, individual performance and employees' well-being.

The second issue that this thesis raises is the need to incorporate context variables when studying HRM and HR practices. Thus, since institutional theory (DiMaggio & Powell, 1983), scientific literature echoes the complexities involved in the environment or organizational context. This approach is based on the idea that each organization has its own rules and regulations, stakeholders and social expectations that differentiate them. This institutional identity helps to understand the framework in which relations between organizations and workers take place. It also takes into account various internal and external demands that constrain or facilitate them, such as society expectations and expectations from the employees themselves regarding rules and behaviour. For this reason, recent studies propose to align HR practices with organizational strategy's rationality (Boon et al., 2011; Boxall, 2013) or organization's values and internal structure (Toh et al., 2008).

Therefore, the importance to consider context variables in the HRM (Paauwe & Farndale, 2017) may help to understand the role of organizational context, such as the legal type of the organizations (Paauwe, 2004). Different legal types differ significantly in organizational goals and in the way they are structured, in their legal restrictions, and even in the workers' own expectations regarding organizational policies and practices. Thus, the relationship between practices and outcomes may vary depending on the legal type of the organization. In addition, different legal types are expected to adopt practices that are consistent with these characteristics. Most of the studies developed

from this perspective have been exploratory or theoretical. Therefore, we consider that it is important to bring these ideas to the empirical field in order to analyse the possible differences in HR practices. Along these lines, some empirical studies have shown the differences between public and private organizations (Blom et al., 2018). It is necessary however, to broaden the spectrum to other types of organizations such as social enterprises, which have different types of needs and management strategies (Powell et al., 2014).

Finally, a key issue in understanding the relationship between practices and outcomes is to understand the mechanisms through which this relationship is established. Addressing this question is essential to unravel what happens in the so-called Black Box. Part of the research in this field has aimed at analysing the relationship between HR practices and work outcomes (mostly performance-related outcomes), but understanding this process and mechanisms is still an open question. Some theoretical frameworks that try to explain this process are the social exchange theory (Blau, 1964), the norm of reciprocity (Gouldner, 1960) or the theory of the happy-productive worker (Staw, 1986), that we will discuss in the first chapter, that highlights the mechanisms related to the increase of capacities and the development of positive attitudes towards work. This line of research has mostly focused on the mediating role of well-being, generally operationalized as job satisfaction (for example Alfes et al., 2013; Khoreva & Wechtler, 2018). Other aspects of well-being of a more generic nature, such as life satisfaction or in its more eudaimonic facet, have been more neglected. It is also necessary to explore other possible mechanisms related with the improvement of the adjustment between the needs-capacities of the worker and the demands-resources offered by the organization. In this sense, in recent years, more importance has been given to the impact of employees' proactive behaviours, such as idiosyncratic deals (i-deals), on their results (Rousseau, 2005). In this sense, idiosyncratic deals have been found to contribute in improving employee-organization fit (Parker & Collins, 2010), and that they are related to greater commitment, well-being and performance (Bal & Lub, 2015). Although most of the literature has focused on employees' antecedents, the importance of organizational practices for the development

of i-deals has also been suggested. This thesis analyzes their mediating role between HR practices and employees' outcomes.

In order to address and respond to all these challenges posed by the most recent literature on HRM, this thesis is structured as follows: the first chapter will address the new trends and the different gaps that have been identified in the literature on HRM and HR practices. In this way, the most important concepts will be defined and different perspectives and models of HRM will be analysed. This will be followed by further analysis on the relationships between practices and outcomes, with a special mention of different positive, negative or null results that can be found. Finally, the moderating and mediating mechanisms that may intervene in this relationship will be analyzed. The second chapter will present the goals of the thesis and explain the procedure and the samples used in the different studies. Likewise, the variables and the analysis that were performed in order to test the hypotheses will also be indicated.

From chapter three to chapter five, the three empirical studies are presented, with the following goals: 1) refine and validate a Human Resource practices (HRP) scale to measure employees' perceptions and test a two-tier model structured in eight practices and two bundles (performance enhancement practices and employee support); 2) extend the study of the relationship between HR practices and well-being by including life satisfaction together with job satisfaction; 3) analyze the role of organizational type (i.e. for-profit, public, or social) in the delivery of HR practices and test whether it can moderate the relationship between HR practices and well-being; and 4) test the mediating role of i-deals in the relationship between two bundles of HR practices (performance enhancing and employee support) and one year lagged employees' outcomes: eudaimonic well-being and creative performance. The sixth chapter is the general discussion of the thesis followed by the references, as well as the appendix with the questionnaire.

The conclusions of this thesis are:

- Employees are a crucial element. Organizations must promote not only their skills and motivation to work better, but also their overall satisfaction. In addition, they should be provided with resources to develop and grow professionally (eudaimonic well-being).

- Human resources management has to change its paradigm, the dominant *status quo* has to be challenged. The sustainable HRM stands as a balanced solution between strategic and humanistic and serves to increase both hedonic and eudaimonic well-being as well as employees' performance.

- We cannot guarantee that HR practices will always lead to positive results as mainstream literature indicates. It is necessary to be more aware of the organizational environment, of the needs of both employees and organizations, and to carry out a more contingent management rather than the universal.

- Thus, our studies corroborate both the approach of mutual gains and that of conflicting results in some aspects of this thesis. Thus, the thesis gives general support to the skeptical view of Human Resource Management. a l'aproximació escèptica de la gestió de recursos humans

- It contributes theoretically and empirically to provide a conceptualization and a tool for both academics and practitioners to measure HR practices from the employees' perspective, using a two-tier approach: using the 8 practices or the two bundles of practices.

- This thesis expands the existing relationship between practices and outcomes, since it is not based solely on job satisfaction, but incorporates a context-free measure of well-being (life satisfaction) and measures of eudaimonic well-being, along with creative performance.

- Different operationalizations of HR practices, well-being and performance, offer different results, which contribute to enriching the previous research on HRM and its effects on people and organizations.

Capítol VII

- The present thesis shows the importance of incorporating contextual factors such as organization's legal type in HRM, opening a stimulating space for future research.

- This thesis contributes to understanding the existing mechanisms between HR practices and results, showing the mediating role of i-deals and eudaimonic well-being, and their role beyond mediation in the relationship between HR practices and performance. This has made possible to identify different paths in which practices affect outcomes.

REFERÈNCIES

Referències

Referències

- Abou-Moghli, A. A., i Aburumman, A. (2012). Influential relationship between human resources management practices (HRMP) and organizational performance: A study on five-star hotels in Jordan. *American Academic & Scholarly Research Journal*, 4(5) Recuperat de <https://www.researchgate.net/publication/259784397>
- Akong'o, B. (2010). Strategic human resource management practices: Effect on performance. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(2), 128-137. doi:10.1108/20400701011073455
- Al-Attayah, A., i Nasser, R. (2016). Gender and age differences in life satisfaction within a sex-segregated society: Sampling youth in Qatar. *International Journal of Adolescence and Youth*, 21(1), 84-95. doi:10.1080/02673843.2013.808158
- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W., Caprara, G. V., i Consiglio, C. (2015). From positive orientation to job performance: The role of work engagement and self-efficacy beliefs. *Journal of Happiness Studies*, 16(3), 767-788. Doi:10.1007/s10902-014-9543-2
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., i Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859. doi:10.1002/hrm.21512
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. En B. Staw, i Cummings, L. (Eds.), *Research in organizational behavior*. (pp. 123-167). Greenwich: JAI Press.
- Anić, P., i Tončić, M. (2013). Orientations to happiness, subjective well-being and life goals. *Psihologijske Teme*, 22, 135-153. doi: 159.942.072-057.875
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., i Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press: Ithaca.
- Appelbaum, E., Hoffer, J., i Leana, C. (2011). *High-performance work practices and sustainable economic growth*. Washington, United States: Center for Economic and Policy Research (CEPR).

Referències

Aragón, A., Sánchez, G., i Mueses, A. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa*, doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.redee.2015.03.003>

Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management. A guide to action* (4^a ed.). Londres i Filadèlfia: Kogan Page.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., i Sinha, J. B. P. (1999). Organizational culture and human resource management practices. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-526. doi:10.1177/0022022199030004006

Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., i Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221. doi:10.1111/1464-0597.00010

Bakker, A., i Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. doi: 10.1108/13620430810870476

Bal, P., i Lub, X. (2015). Individualization of work arrangements: A contextualized perspective on the rise and use of I-deals. En P. Bal, i D. Rousseau (Eds.), *Idiosyncratic deals between employees and organizations: Conceptual issues, applications, and the role of co-workers* (pp. 9-23). Nova York: Routledge.

Bal, P. M. (2018). Why do employees negotiate idiosyncratic deals? An exploration of the process of I-deal negotiation. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 42(1), 2-18. Recuperat de <http://www.nzjournal.org/NZJER42%281%29.pdf>

Bal, P. M., i de Jong, S. B. (2017). From human resource management to human dignity development: A dignity perspective on HRM and the role of workplace democracy. En M. Kostera, i M. Pirson (Eds.), *Dignity and the organization* (pp. 173-195). UK: Palgrave Macmillan.

Bal, P. M., i Hornung, S. (2019). Individualization of work: From psychological contracts to idiosyncratic deals. En Y. Griep, i C. Cooper (Eds.), *Handbook of research on the psychological contract at work* (Capítol 7). Regne Unit: Edward Elgar Publishing Ltd.

Referències

- Bal, P. M., i Rousseau, D. (2015). *Idiosyncratic deals between employees and organizations: Conceptual issues, applications and the role of co-workers*. Nova York: Routledge.
- Baluch, A. M. (2017). Employee perceptions of HRM and well-being in nonprofit organizations: Unpacking the unintended. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 1912-1937. doi:10.1080/09585192.2015.1136672
- Baluch, A. M., Salge, T. O., i Piening, E. P. (2013). Untangling the relationship between HRM and hospital performance: The mediating role of attitudinal and behavioural HR outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3038-3061. doi:10.1080/09585192.2013.775027
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Beardwell, I., Holden, L., i Claydon, T. (2004). *Human resource management a contemporary approach*. (4ª Edició). Harlow: Prentice Hall.
- Beatty, C. A. (1996). The stress of managerial and professional women: Is the price too high? *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 233-251. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:33.0.CO;2-V
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn, D., i Walton, R. E. (1984). *Human resource management*. New York: Free Press.
- Beijer, S. (2014). *HR practices at work: Their conceptualization and measurement in HRM research*. Gildeprint, Països Baixos
- Bello-Pintado, A. (2015). Bundles of HRM practices and performance: Empirical evidence from a latin american context. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 311-330. doi:10.1111/1748-8583.12067
- Black, S. E., i Lynch, L. M. (1996). Human-capital investments and productivity. *The American Economic Review*, 86(2), 263-267. Recuperat de <https://www.jstor.org/stable/2118134>
- Blau, M. P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Referències

- Blickle, G., Witzki, A. H., i Schneider, P. B. (2009). Mentoring support and power: A three year predictive field study on protégé networking and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 181-189. doi:10.1016/j.jvb.2008.12.008
- Blom, R., Kruijven, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., i Van Thiel, S. (2018). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, (online first) doi:10.1177/0734371X18773492
- Bodaken, M., Cherry, E., i Holler, C. (2013). Scaling social enterprises: Flexible responses for neighborhood stabilization. *Community Development Investment Review. Federal Reserve Bank of San Francisco*, 2, 29-41. Recuperat de <https://EconPapers.repec.org/RePEc:fip:fedfcr:00020>
- Boon, C., den Hartog, D. N., Boselie, P., i Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and person-job fit. *International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162. doi:10.1080/09585192.2011.538978
- Boon, C., i Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency. *Human Resource Management*, 53(3), 403-420. doi:10.1002/hrm.21569
- Borzaga, C., i Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225-248. doi:10.1177/0899764006287207
- Boselie, P., Paauwe, J., i Farndale, E. (2013). The contribution of HRM to fairness, social legitimacy and public value: Human resource governance and risk management in seven leading multinational companies. En P. Leisink, P. Boselie, M. van Bottenburg i D. M. Hosking (Eds.), *Managing social issues* (pp. 238-257). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Boselie, P., i Paauwe, J. (2010). Human resource management and the resource base view. En A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman i S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 421-437). London: SAGE Publishing.

Referències

Boselie, P., Dietz, G., i Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94. doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x

Bos-Nehles, A., Van Riemsdijk, M. J., i Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877. doi:10.1002/hrm.21578

Boumans, N., de Jong, A. J., i Janssen, S. (2011). Age-differences in work motivation and job satisfaction. the influence of age on the relationships between work characteristics and workers' outcomes. *International Journal of Aging Human Development*, 73(4), 331-350. doi:10.2190/AG.73.4.d

Bowen, D. E., i Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–Firm performance linkages: The role of the “Strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. doi:10.5465/AMR.2004.12736076

Boxall, P., i Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.

Boxall, P., Purcell, J., i Wright, P. (2007). *The oxford handbook of human resource management*. Londres: Oxford University Press.

Boxall, P. (2013). Building highly-performing work systems: Analysing HR systems and their contribution to performance. En J. Paauwe, D. Guest i P. M. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 47-59). Chichester, Sussex: Wiley.

Boxall, P., Guthrie, J. P., i Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 103-111. doi:10.1111/1748-8583.12104

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122. doi:10.1111/1467-6486.00284

Referències

Boyne, G., Poole, M., i Jenkins, G. (1999). Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77(2), 407-420. doi:10.1111/1467-9299.00160

Braga, J. C., Proença, T., i Ferreira, M. R. (2014). Motivations for social entrepreneurship – evidences from Portugal. *Tékhne*, 12(1), 11-21, doi:https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.002

Brannick, M. T., Chan, D., Conway, J. M., Lance, C. E., i Spector, P. E. (2010). What is method variance and how can we cope with it? A panel discussion. *Organizational Research Methods*, 13(3), 407-420. doi:10.1177/1094428109360993

Branzei, O., i Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing* 21(1), 75-105 doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.10.002

Bratnicka, K. (2015). Creativity and effectiveness in organizations. A new approach to an old question. *Management*, 19(1), 33-45. doi: https://doi.org/10.1515/manment-2015-0003

Briscoe, J. P., i Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*. 69(1), 4-18 doi:https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002

Bruton, G. D., Ahlstrom, D., i Li, H. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 421-440. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00390.x

Bustamam, F. L., Teng, S. S., i Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144(20) 392-402 doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.308

Cameron, K., i Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3ª edició.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cangiano, F., i Parker, S. (2016). Proactivity for mental health and well-being. En S. Clarke, T. M. Probst, F. Guldenmund i J. Passmore (Eds.), *Wiley blackwell handbooks in organizational*

Referències

psychology. The wiley blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health (pp. 228-250). Regne Unit: Wiley-Blackwell.

Carlson, D. S., Upton, N., i Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543. doi:10.1111/j.1540-627X.2006.00188.x

Carr, E., i Chung, H. (2014). Employment insecurity and life satisfaction: The moderating influence of labour market policies across Europe. *Journal of European Social Policy*, 24(4), 383-399. doi:10.1177/0958928714538219

Casey, J. (2016). Comparing nonprofit sectors around the world. what do we know and how do we know it? *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(3), 187-223. Doi:10.18666/jnel-2016-v6-i3-7583

Castanheira, F., i Story, J. (2015). Making good things last longer: The role of savoring on the relationship between HRM and positive employee outcomes. *Human Resource Management*, 55(5), 985-1000. doi:10.1002/hrm.21704

Chen, C. (2001). Aging and life satisfaction. *Social Indicators Research*, 54(1), 57-79. <https://doi.org/10.1023/A:1007260728792>

Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. Mèxic: McGraw Hill.

Choi, J. H., i Lee, K. P. (2013). Effects of employees' perceptions on the relationship between HR practices and firm performance for Korean firms. *Personnel Review*, 42(5), 573-594. doi:10.1108/PR-12-2011-0176

Claver, E., Gascó, J. L., i Llopis, J. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo*. Madrid: Civitas.

Cottini, E., i Lucifora, C. (2013). Mental health and working conditions in Europe. *ILR Review*, 66(4), 958-988. Recuperat de <http://ftp.iza.org/dp4717.pdf>

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. doi:10.1177/014920630002600304

Referències

- Cristiani, A., i Peiró, J. M. (2014). Human resource function strategic role and trade unions: Exploring their impact on human resource management practices in Uruguayan firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 381-400. doi:10.1080/09585192.2014.925946
- Cristiani, A., i Peiró, J. M. (2018). Human resource function, unions and varieties of capitalism: Exploring their impact on human resource management practices based on CRANET data. *Employee Relations*, 40(6), 1072-1098. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0198>
- Cristiani, A., i Peiró, J. M. (2019). Calculative and collaborative HRM practices, turnover and performance: Evidence from Uruguay. *International Journal of Manpower*, doi:10.1108/IJM-11-2016-0207
- Cropanzano, R., i Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199. doi:10.1037/1061-4087.53.3.182
- Cruz, O., Ocaña, J., García, G. A., i Ovalle, M. (2015). Variables predictivas de estrés y burnout en una muestra de trabajadores de chiapas, méxico. En S. Martínez, G. Gómez, C. Sánchez i J. Sandoval (Eds.), *Efectos psicosociales de la crisis laboral y la precarización del trabajo* (pp. 288-296). Mèxic D.F.: Editorial Universidad Autónoma Metropolitana.
- Davis, A. S., i Van der Heijden, B. I. J. M. (2018). Reciprocity matters: Idiosyncratic deals to shape the psychological contract and foster employee engagement in times of austerity. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 329-355. doi:10.1002/hrdq.21327
- Day, A., Kelloway, E. K., i Hurrell, J. J. (2014). *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces* Wiley-Blackwell.
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., i Segers, S. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect openness continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 263-284. doi:10.5771/0935-9915-2014-4-263
- De Stobbeleir, K., Ashford, S., i Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.64870144>

Referències

- De Vos, A., i Buyens, D. (2005). Organisational versus individual responsibility for career management: Complements or substitutes. *Working Paper* Gent University.
- Defourny, J., i Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. *EMES Working Papers*, 12/03, 1-47.
- Delery, J. E., i Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. doi: 10.2307/256713
- Della Torre, E. (2012). High performance work systems and workers' well-being: A sceptical view. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 7-23. doi:10.1504/IJWI.2012.047974
- Demerouti, E., Bakker, A. B., i Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96 doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., i Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556-569. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x
- Dhar, R. L. (2015). The effects of high performance human resource practices on service innovative behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 67-75. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.002>
- Di Fabio, A. (2017). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in Psychology*, 19(8), 1-7. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01534
- Diaz-Fernandez, M., Bornay-Barrachina, M., i Lopez-Cabrales, A. (2017). HRM practices and innovation performance: A panel-data approach. *International Journal of Manpower*, 38(3), 354-372. doi:10.1108/IJM-02-2015-0028
- Diener, E., i Lucas, R. (1999). Personality and subjective well-being. En D. Kahneman, E. Diener i N. Schwartz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 213-229). Nova York: Russell Sage.

Referències

- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., i Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75. doi:10.1207/s15327752jpa4901_13
- DiMaggio, P. J., i Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi:10.2307/2095101
- Doherty, B., Haugh, H., i Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436. doi:10.1111/ijmr.12028
- Dunford, B., Snell, S., i Wright, P. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. (CAHRS Working Paper #01-03). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Ehnert, I., i Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 221-239.
- Ehnert, I. (2009). Sustainability and human resource management: Reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419-438. doi:10.1504/EJIM.2009.028848
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., i Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108. doi:10.1080/09585192.2015.1024157
- Evans, P., i Bartolomé, F. (1984). The changing pictures of the relationship between career and family. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 9-21. doi:10.1002/job.4030050103
- Fast, N., Burris, E., i Bartel, C. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013-1034. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0393>

Referències

Feeney, M. K., i Rainey, H. G. (2010). Personnel flexibility and red tape in public and nonprofit organizations: Distinctions due to institutional and political accountability. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 801-826. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup027>

Feiler, S., Wicker, P., i Breuer, C. (2015). How to raise voluntary giving for nonprofit sports clubs: An analysis of factors influencing donations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(4), 1219-1239. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9489-3>

Ferguson, L., Kowalski, K., Mack, D., i Sabiston, C. (2015). Self-compassion and eudaimonic well-being during emotionally difficult times in sport. *Journal of Happiness Studies*, 16(5), 1263-1280. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9558-8>

Flamholtz, E. (1971). A model for human resource valuation: A stochastic process with service rewards. *The Accounting Review*, 46(2), 253-267. Recuperat de <https://www.jstor.org/stable/pdf/244333.pdf>

Fletcher, T. D., Major, D. A., i Davis, D. D. (2008). The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 899-922. doi:10.1002/job.503

Fombrun, C., Tichy, N. M., i Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Nova York: John Wiley.

Fornell, C., i Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312

Francis, H., i Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: In search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 231-249. doi:10.1111/j.1748-8583.2006.00016.x

Freeman, R. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Londres: Pitman.

Frenkel, S., Restubog, S. L. D., i Bednall, T. (2012). How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: Evidence from two

Referències

organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4193-4210. doi:10.1080/09585192.2012.667433

Gallagher, M. W., Lopez, S. J., i Preacher, K. J. (2009). The hierarchical structure of well-being. *Journal of Personality*, 77(4), 1025-1050. doi:10.1111/j.1467-6494.2009.00573.x

Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G., i Irving, P. G. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 869-884. doi:10.1080/09585190902770794

Gkorezis, P., i Petridou, E. (2012). The effect of extrinsic rewards on public and private sector employees' psychological empowerment: A comparative approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3596-3612. doi:10.1080/09585192.2011.639025

Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., i Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263-275. doi:10.1037/a0013116

González, M. (2011). Gestión de los RRHH como función y como campo científico. En M. González, R. Gutiérrez i M. Martínez (Eds.), *Gestión de recursos humanos: Contextos y políticas*. (pp. 51-69). Navarra: Aranzadi.

Gooderham, P., Parry, E., i Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2041-2056. doi:10.1080/09585190802404296

Gorgievski, M., Moriano, J. A., i Bakker, A. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0169>

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. doi:10.2307/2092623

Grant, A. M., i Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34 doi:<https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>

Referències

Grant, A. M., i Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of management Annals*, 3(1), 317-375. doi:10.5465/19416520903047327

Grant, D., i Shields, J. (2002). In search of the subject: Researching employee reactions to human resource management. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 313-334. doi:10.1111/1472-9296.00052

Greenhaus, J. H., i Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. doi:10.2307/20159186

Greenwood, R., i Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *The Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48. doi:10.2307/20159744

Gruber, J. (2003). Sexual harassment in the public sector. En M. Paludi, i C. A. Paludi (Eds.), *Academic and workplace sexual harassment: A handbook of cultural, social science, management, and legal perspectives* (pp. 49-75). Westport, Estats Units: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.

Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521. doi:10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x

Guest, D. (1999). Human resource management - the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25. doi:10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x

Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358. doi:10.1111/1472-9296.00053

Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. doi:10.1111/1748-8583.12139

Referències

- Guest, D., i Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: A stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702. doi:10.1080/09585192.2011.565657
- Gupta, V. (2014). Employee creativity: Mediating & moderating role of psychological capital. *Indian Journal of Industrial Relations*, 49(4), 649-662. Recuperat de <https://www.jstor.org/stable/24546970>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., i Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6ª edició). Nova Jersey: Pearson.
- Harel, G. H., i Tzafrir, S. S. (2002). HRM practices in the public and private sectors: Differences and similarities. *Public Administration Quarterly*, 25(3), 316-355. Recuperat de <https://www.jstor.org/stable/40861844>
- Heavey, A. L., Beijer, S., Federman, J., Hermans, M., Klein, F., McClean, E., i Martinson, B. (2013). Measurement of human resource practices: Issues regarding scale, scope, source and substantive content. En J. Paauwe, D. Guest i P. M. Wright (Eds.), *HRM & performance. achievements and challenges* (pp. 129-147). Regne Unit: Wiley.
- Heffernan, M., i Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: The mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231. doi:10.1111/1748-8583.12095
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G., i Wilpert, B. (1998). *Organizational participation: Myth and reality*. Londres: Oxford University Press.
- Hernández, N. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51. Recuperat de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988 doi:[https://doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90050-0](https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90050-0)
- Hodson, R. (1989). Gender differences in job satisfaction. *Sociological Quarterly*, 30(3), 385-399. doi:10.1111/j.1533-8525.1989.tb01527.x

Referències

- Hornung, S., Glaser, J., Rousseau, D., Angerer, P., i Weigl, M. (2011). Employee-oriented leadership and quality of working life: Mediating roles of idiosyncratic deals. *Psychological Reports*, 108(1), 59-74. doi: 10.2466/07.13.14.21.PR0.108.1.59-74
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., i Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2), 187-215. doi:10.1002/job.625
- Hornung, S., Rousseau, D. M., i Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664. doi:10.1037/0021-9010.93.3.655
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Weigl, M., Müller, A., i Glaser, J. (2014). Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 608-626. doi:10.1080/1359432X.2012.740171
- Hou, Y., Hu, B., i Butt, M. (2017). Are high-performance human resource practices in organizations creative or noncreative? *Social Behavior and Personality*, 45(2), 243-252. doi:10.2224/sbp.5765
- Howard, L. W., i Foster, S. T. (1999). The influence of human resource practices on empowerment and employee perceptions of management commitment to quality. *Journal of Quality Management*, 4(1), 5-22 doi:[https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(99\)80093-5](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(99)80093-5)
- Huang, G., i Niu, X. (2009). *A study of the antecedents and consequences of ex post and developmental i-deals in Chinese context*. Estudi presentat a the Academy of Management Meeting. Chicago, Illinois.
- Huang, L., Ahlstrom, D., Lee, A., Chen, S., i Hsieh, M. J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0201>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. Recuperat de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1803666

Referències

Huselid, M. A., i Becker, B. E. (2000). Comment on "measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell. *Personnel Psychology*, 53(4), 835-854. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02419.x>

Huta, V. (2016). An overview of hedonic and eudaimonic well-being concepts. En L. Reinecke, i M. Oliver (Eds.), *The routledge handbook of media use and well-being*. Abingdon: Routledge.

Innocenti, L., Profili, S., i Sammarra, A. (2013). Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes. *Personnel Review*, 42(6), 724-744. doi:10.1108/PR-Jan-2012-0009

Irvine, D. M., i Evans, M. G. (1995). Job satisfaction and turnover among nurses: Integrating research findings across studies. *Nursing Research*, 44(4), 246-253. doi:10.1097/00006199-199507000-00010

Jackson, S. E., i Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237-264. doi:10.1146/annurev.ps.46.020195.001321

Jeanblanc, H., Guerrero, S., i Veilleux, M. (2016). Development idiosyncratic deals and career success. *Career Development International*, 21(1), 19-30. doi:10.1108/CDI-08-2015-0115

Jeanes, E., i Huzzard, T. (2014). *Critical management research. Reflections from the field*. SAGE Publications Ltd.

Jensen, J. M., Patel, P. C., i Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724. doi:10.1177/0149206311419663

Jensen, M. C., i Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360 doi:[http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Referències

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., i Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

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. doi:10.1111/joms.12057

Jiang, W., i Gu, Q. (2015). A moderated mediation examination of proactive personality on employee creativity: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 393-410. doi:10.1108/JOCM-05-2014-0088

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., i Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34. Recuperat de pdfs.semanticscholar.org/9912/e58168ca993de3fa8105bd1c64fd63f7ddb3.pdf

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., i Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. doi:10.1037/0033-2909.127.3.376

Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J., i Knoke, D. (2006). Beyond profit? sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations*, 33(3), 271-302. doi:10.1177/0730888406290049

Kampkötter, P. (2017). Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 750-774. doi:10.1080/09585192.2015.1109538

Kanungo, R. N., i Aycan, Z. (1998). Issue of culture fit in human resource management practices. *Vision*, 2(1), 5-11. doi:10.1177/09722629X98002001002

Kaše, R., Paauwe, J., i Batistič, S. (2014). In the eyes of Janus: The intellectual structure of HRM-performance debate and its future prospects. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 56-76. doi:10.1108/JOEPP-01-2014-0002

Referències

Katou, A. A. (2013). The link between HR practices, psychological contract fulfilment, and organisational performance in Greece: An economic crisis perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(2), 568-594. Recuperat de <http://hdl.handle.net/2099/13889>

Katou, A. A., i Budhwar, P. S. (2012). The link between HR practices, psychological contract fulfillment, and organizational performance: The case of the Greek service sector. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 793-809. doi:10.1002/tie.21504

Katou, A. A., Budhwar, P. S., i Patel, C. (2014). Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human Resource Management*, 53(4), 527-544. doi:10.1002/hrm.21606

Katz, D., i Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2^a ed.). New York: Wiley.

Kehoe, R. R., i Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. doi:10.1177/0149206310365901

Ketchen Jr, D. L., Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., i Woehr, D. J. (2015). *Managing human capital: A meta-analysis of links among human resource practices and systems, human capital, and performance* Oxford Handbooks Online.

Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., i Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022. doi:10.1037/0022-3514.82.6.1007

Khan, M., Khan, N., i Ahmed, S. (2013). The nature and impact of human resource management (HRM) practices (A review). *International Journal of Information, Business and Management*, 5(1), 123-138. doi: 10.2307/256718

Khoreva, V., i Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: The mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227-243. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>

Referències

Kochan, T. A., i Osterman, P. (1994). *The mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labour, management and government*. Boston: Harvard University Press.

Konrad, A. E. (2006). Engaging employees through high-involvement work practices. *Ivey Business Journal*, 1-6. Recuperat de <https://iveybusinessjournal.com/publication/engaging-employees-through-high-involvement-work-practices/>

Kooij, D. T. A. M., i Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 61-75. doi:10.1111/1748-8583.12164

Kooij, D. T. A. M., Guest, D., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W., i Dikkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35. doi:10.1111/1748-8583.12000

Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., i De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136. doi:10.1002/job.666

Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., i De Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192-2212. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.872169>

Kooij, D. T. A. M., Tims, M., i Akkermans, J. (2017). The influence of future time perspective on work engagement and job performance: The role of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 4-15. doi:10.1080/1359432X.2016.1209489

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., de Vet Henrica, C., i van der Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environment Medicine*, 53(8), 856-866. doi:10.1097/JOM.0b013e318226a763

Referències

Kossek, E., i Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149. doi:10.1037/0021-9010.83.2.139

Kraaijenbrink, J., Spender, J., i Groen, A. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management* 36(1), 349-372 <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863

Kruse, D., Freeman, R., i Blasi, J. (2010). Do workers gain by sharing? Employee outcomes under employee ownership, profit sharing, and broad-based stock options. En NBER Chapters (Ed.), *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 257-289) National Bureau of Economic Research, Inc.

Laiho, T. (2011). *Agency theory and ownership structure - estimating the effect of ownership structure on firm performance*. Tesis doctoral Aalto University. Recuperat de <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/629>

Las Heras, M., Rofcanin, Y., Matthijs Bal, P., i Stollberger, J. (2017). How do flexibility i-deals relate to work performance? Exploring the roles of family performance and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1280-1294. doi:10.1002/job.2203

Latorre, F. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. Tesis doctoral. Universitat de València

Laville, J. L., i Nyssens, M. (2001). The social enterprise. towards a theoretical socio-economic approach. En C. Borzaga, i J. Defourny (Eds.) *The emergence of social enterprise* (pp. 312-332). London: Routledge.

Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., i Li, L. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819-846. doi:10.1177/0149206316680029

Referències

- Lee, S. M., Lee, D., i Kang, C. (2012). The impact of high-performance work systems in the health-care industry: Employee reactions, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty. *The Service Industries Journal*, 32(1), 17-36. doi:10.1080/02642069.2010.545397
- Legge, K. (1989). Human resource management: A critical analysis. En J. Storey (Ed.), *New perspectives in human resource management* (346-369). Londres: Routledge.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities* Basingstoke: Macmillan.
- Levy-Leboyer, C. (2007). *Evaluación del personal: Los métodos a elegir*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Li, N., Zhao, S., i Lin, Y. (2014). A study of network-building HR practices for TMT, strategic flexibility and firm performance: The moderating role of environmental uncertainty. *Nankai Business Review Int*, 5(1), 95-114. doi:10.1108/NBRI-01-2014-0001
- Liao, C. (2014). *Enhancing individual and group performance through idiosyncratic deals: A social cognitive investigation*. Tesi doctoral University of Illinois at Chicago
- Liao, C., Wayne, S. J., i Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S9-S29. doi:10.1002/job.1959
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D., i Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391. doi:10.1037/a0013504
- Light, P. (2002). The content of their character: The state of the nonprofit workforce. *Nonprofit Quarterly*, 9(3), Recuperat de <https://nonprofitquarterly.org/2002/09/21/the-content-of-their-character-the-state-of-the-nonprofit-workforce/>
- Lim, L. J. W., i Ling, F. Y. Y. (2012). Human resource practices of contractors that lead to job satisfaction of professional staff. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1), 101-118. doi:10.1108/09699981211192599

Referències

Lin, C. C., Kao, Y. T., Chen, Y. L., i Lu, S. C. (2016). Fostering change-oriented behaviors: A broaden-and-build model. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 399-414. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9417-6>

Lloret, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., i Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: Una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales De Psicología*, 30(3), 1151-1169. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>

Luu, T. (2017). Administrative error control: The role of value-based HR practices, I-deals, and organizational politics. *International Public Management Journal*, 20(4), 648-674. doi:10.1080/10967494.2016.1269858

Luu, T., i Rowley, C. (2015). From value-based human resource practices to i-deals: Software companies in Vietnam. *Personnel Review*, 44(1), 39-68. doi:10.1108/PR-08-2013-0151

Macduffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221. doi: 10.2307/2524483

Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., i Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559-592. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x>

MacKinnon, D., Lockwood, C., Hoffman, J., West, S., i Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104. Recuperat de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2819363/>

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., i Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99. doi: 10.1207/s15327906mbr3901_4

Macklin, D. S., Smith, L. A., i Dollard, M. F. (2006). Public and private sector work stress: Workers compensation, levels of distress and job satisfaction, and the demand-control-support model. *Australian Journal of Psychology*, 58(3), 130-143. doi:10.1080/00049530600940190

Referències

- Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity. *Personnel Review*, 44(5), 720-738. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0030>
- Mainemelis, C. (2001). When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *The Academy of Management Review*, 26(4), 548-565. doi:10.2307/3560241
- Mansour, M. (2015). The practice of strategic human resource management in a developing country. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(3), 500-517. Recuperat de <http://european-science.com/eojnss/article/view/2614>
- Mansour, N., Gaha, C., i Gara, E. (2014). Getting inside the black box: HR practices and firm performance within the Tunisian financial services industry. *Personnel Review*, 43(4), 490-514. doi:10.1108/PR-03-2013-0052
- Marchington, M., i Wilkinson, A. (2005). High commitment HRM and performance. En M. Marchington, i A. Wilkinson (Eds.), *Human resource management at work: People management and development*, (pp. 71-98). London: CIPD Publishing.
- Marescaux, E., De Winne, S., i Sels, L. (2012). HR practices and HRM outcomes: The role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4-27. doi:10.1108/00483481311285200
- Margolis, S. L. (2009). The cultural context of organizational identity: How belief systems can frame the practice and role of human resource development. En C. D. Hansen, i Y. Lee (Eds.), *The cultural context of Human resource development* (pp. 141-160) Palgrave Macmillan.
- Marin-García, J. A., i Martínez, J. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087. doi: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.838>
- Martinaityte, I., Sacramento, C., i Aryee, S. (2016). Delighting the customer: Creativity-oriented high-performance work systems, frontline employee creative performance, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 45(2), 728-751. doi:10.1177/0149206316672532
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., i Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual

Referències

perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659. doi:10.1080/09585190500082519

McClean, E., i Collins, C. J. (2011). High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management*, 50(3), 341-363. doi:10.1002/hrm.20429

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nova York: McGraw-Hill.

McNeish, D. (2017). Thanks coefficient alpha, we'll take it from here. *Psychological Methods*, 23(3), 412-433. doi:10.1037/met0000144

Medina, E. (2012). *Job satisfaction and employee turnover intention: What does organizational culture have to do with it?* Tesi de master Columbia University <https://doi.org/10.7916/D8DV1S08>

Meier, K., i O'Toole, L. (2011). Comparing public and private management: Theoretical expectations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 283-299. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur027>

Monzón, J. L., i Chaves, R. (2016). *Recent evolutions of the social economy in the European Union*. (CES/CSS/12/2016/23406). Brussel·les: European Economic and Social Committee.

Mumford, M., Hester, K., i Robledo, I. (2012). Creativity in organizations: Importance and approaches. En M. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 3-16) Elsevier.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., i McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98. doi:10.2307/1251791

Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., i Hooke, A. (2015). Examining the relationship between workplace support and life satisfaction: The mediating role of job satisfaction. *Social Indicators Research*, 120(3), 769-781. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0613-y>

Referències

- Ng, T. W. H., i Feldman, D. C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 419-427. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.006>
- Ng, T. W. H., i Feldman, D. C. (2013). Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 583-606. doi:10.1002/job.1802
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., i Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. Nova York: McGraw-Hill.
- O'Boyle, E. H., Patel, P. C., i Gonzalez-Mulé, E. (2016). Employee ownership and firm performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 425-448. doi:10.1111/1748-8583.12115
- Ohly, S., i Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543-565. doi:10.1002/job.633
- Oldham, G. R., i Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. doi: 10.2307/256657
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., i Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. *Handbook of psychology*, John Wiley & Sons, Inc. doi:10.1002/0471264385.wei1222
- Ouedraogo, A., i Koffi, V. (2018). Managing creativity and innovation in the cultural industries: Evidence from three cultural organizations in Canada. *Management Review: An International Journal*, 13(2), 34-60. Recuperat de <https://www.questia.com/library/journal/1P4-2188533465/managing-creativity-and-innovation-in-the-cultural>
- Pauwe, J. (2004). *HRM and performance: Unique approaches for achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.

Referències

- Paauwe, J., Boon, C., Boselie, P., i den Hartog, D. (2013). Reconceptualizing fit in strategic human resource management: 'Lost in translation'? En J. Paauwe, D. Guest i P. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 61-77). Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Paauwe, J., i Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM, and performance: A contextual approach*. Londres: Oxford University Press.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142. doi:10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x
- Paauwe, J., i Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83. doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x
- Paauwe, J., i Richardson, R. (1997). Introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262. doi:10.1080/095851997341621
- Panigrahy, N. P., i Pradhan, R. K. (2015). Creativity and innovation: Exploring the role of HR practices at workplace. Treball presentat a *The National Conference of School of Management Studies*, Ravenshaw University, Cuttack.
- Parent-Thirion, A., Fernández, E., Hurley, J., i Vermeulen, G. (2007). *Fourth European working conditions survey*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Parker, S. K., i Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. doi:10.1177/0149206308321554
- Patterson, M., Rick, J., Wood, S., Carroll, C., Balain, S., i Booth, A. (2010). Systematic review of the links between human resource management practices and performance. *Health Technology Assessment*, 14(51), 1-334. doi: 10.3310/hta14510
- Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace*. Article presentat l ERIM Inaugural Address Series Research in Management. Rotterdam.

Referències

- Peccei, R., Van de Voorde, K., i van Veldhoven, M. (2015). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. En M. van Veldhoven i R. Peccei (Eds.). *Well-being and performance at work. the role of context* (pp. 15-45). Londres i Nova York: Psychology Press.
- Peccei, R., Van De Voorde, K., i Van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. En J. Paauwe, D. Guest i P. M. Wright (Eds.), *HRM & performance: Achievements & challenges* (pp. 15-45). Regne Unit: Wiley.
- Peiró, J. M., Ramos, J., Gonzalez, P., Rodriguez, I., Tordera, N., i Martinez-Tur, V. (1995). La distinción entre organizaciones públicas y privadas: Diferencias en la gestión de instalaciones deportivas. *Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 11(32), 27-50.
- Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., i Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles Del Psicólogo*, 35(1), 5-14. Recuperat de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2316.pdf>
- Peiró, J. M., Tordera, N., i Potocnik, K. (2013). Retirement practices in different countries. En M. Wang (Ed.), *The oxford handbook of retirement* (510-542). Oxford University Press: Oxford Press.
- Penny, W., Stephan, K., Mechelli, A., i Friston, K. (2004). Comparing dynamic causal models. *NeuroImage*, 22(3), 1157-1172. doi:10.1016/j.neuroimage.2004.03.026
- Pérez-Nebra, A., Latorre, F., Tordera, N., i Lorente, L. (2018). Desarrollo de un instrumento para la medición del contrato idiosincrático: un estudio transcultural. *III SCEPS International Conference*. Conca, Octubre
- Pérotin, V. (2013). Worker cooperatives: Good, sustainable jobs in the community. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(2), 34-47. Recuperat de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2437929
- Perry, J. L., i Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Regne Unit: Oxford University Press.

Referències

- Petrescu, A., i Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667. doi:10.1108/01437720810908947
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantages through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pil, F. K., i MacDuffie, J. P. (1996). The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society*, 35(3), 423-455. Recuperat de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3089
- Pirson, M. (2017). *Humanistic management. protecting dignity and promoting well-being*. Regne Unit: Cambridge University Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., i Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., i Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220. doi:10.1177/0149206313478184
- Powell, M., Dawson, J., Topakas, A., Durose, J., i Fewtrell, C. (2014). Staff satisfaction and organisational performance: Evidence from a longitudinal secondary analysis of the NHS staff survey and outcome data. *Health Services and Delivery Research*, 2(50), 1-8 DOI:10.3310/hsdr02500
- Preacher, K. J., i Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6, 77-98. doi: 10.1080/19312458.2012.679848
- Purcell, J. (1993). The challenge of human resource management for industrial relations research and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 511-527. doi:10.1080/09585199300000034

Referències

- Raftery, A. E. (1995). Bayesian model selection in social research. *Sociological Methodology*, 25, 111-163. doi:10.2307/271063
- Rainey, H. G., i Jung, C. S. (2010). Extending goal ambiguity research in government: From organizational goal ambiguity to programme goal ambiguity. En R. M. Walker, G. A. Boyne i G. A. Brewer (Eds.), *Public management and performance: Research directions* (pp. 33-59). Nova York: Cambridge University press.
- Ramsay, H., Scholarios, D., i Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531. doi:10.1111/1467-8543.00178
- Raub, S., i Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 651-667. doi:10.1037/a0026736
- Rauch, A., i Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 485-504. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.005
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., i Cunha, M. P. E. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003
- Rice, R. W., Near, J. P., i Hunt, R. G. (1980). The job-satisfaction/ life-satisfaction relationship: A review of empirical research. *Basic and Applied Social Psychology*, 1(1), 37-64. doi:10.1207/s15324834basp0101_4
- Robinson, S. L., i Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259. Recuperat de <https://www.jstor.org/stable/2488448>
- Rodríguez, P., i Rivero, M. (2012). *Evaluación del impacto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño de la organización. Un estudio empírico en las empresas de la industria química afiliada a la cámara de la industria de transformación en Puebla.*

Referències

Comunicació en el XVII Congreso Internacional De Contaduría, Administración E Informática. 3-5 Octubre. Mèxic.

Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C., i Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the ex post I-deals scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742. doi:10.1177/0149206310394865

Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. Doi <https://doi.org/10.1007/BF01384942>

Rousseau, D. (2005). *I-deals. idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. Estats Units: Routledge.

Rousseau, D. M., Ho, V. T., i Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *The Academy of Management Review*, 31(4), 977-994. doi:10.2307/20159261

Rousseau, D. M., Tomprou, M., i Simosi, M. (2016). Negotiating flexible and fair idiosyncratic deals (i-deals). *Organizational Dynamics*, 45, 185-196 doi:<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.004>

Roy, M. J., Donaldson, C., Baker, R., i Kerr, S. (2014). The potential of social enterprise to enhance health and well-being: A model and systematic review. *Social Science & Medicine*, 123, 182-193 doi:<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.07.031>

Ryan, R., i Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. doi: 0066-4308/01/0201-0141\$14.00

Ryan, R. M., Huta, V., i Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 139-170. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10902-006-9023-4>

Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it - explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. doi: 0022-3514/89/SOO. 75

Referències

Ryff, C., i Singer, B. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13-39. doi 10.1007/s10902-006-9019-0

Saari, L. M., i Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407. doi:10.1002/hrm.20032

Savaneviciene, A., i Stankeviciute, Z. (2010). The models exploring the “Black box” between HRM and organizational performance. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(4), 426-434. Recuperat de https://www.researchgate.net/publication/228948640_The_Models_Exploring_the_Black_Box_between_HRM_and_Organizational_Performance

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., i Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schmidt, R. C. (1997). Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques. *Decision Sciences*, 28(3), 763-774. doi:10.1111/j.1540-5915.1997.tb01330.x

Schneider, B., Smith, D. B., i Paul, M. C. (2001). P-E fit and the attraction-selection-attrition model of organizational functioning: Introduction and overview. En M. Erez, U. Kleinbeck i H. Thierry (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 231-246). NJ, Estats Units: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32 doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)

Seligman, M., i Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology - an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

Settoon, R., Bennett, N., i Liden, R. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>

Referències

Sharma, C. S., i Lama, S. (2014). A critical evaluation of measuring the immeasurable: Human resource accounting (HRA). *The International Journal of Business & Management*, 2(3), 22-28. Recuperat de <http://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/127625>

Sheehan, M., i Sparrow, P. (2012). Introduction: Global human resource management and economic change: A multiple level of analysis research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2393-2403. doi:10.1080/09585192.2012.668382

Siron, R., Muttar, A., i Ahmad, Z. (2015). Leader-member exchange and academic job performance in the Iraqi technical colleges and institutes: The mediating role of job satisfaction. *International Review of Management and Business Research*, 4(3), 731-742. doi:10.1080/09585190802323926

Songfa, Z., Idan, S., David, K., Ebstein, R. P., i Chew, S. H. (2018). Competitiveness and stress. *International Economic Review*, 59(3), 1263-1281 doi:10.1111/iere.12303

Staw, B. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, 18(4), 40-53. <https://doi.org/10.2307/41165214>

Steger, M. F., Kashdan, T. B., i Oishi, S. (2008). Being good by doing good: Daily eudaimonic activity and well-being. *Journal of Research in Personality*, 42(1), 22-42 doi:<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2007.03.004>

Stewart, W., i Barling, J. (1996). Fathers' work experiences effect children's behaviors via job-related affect and parenting behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 17(9), 221-232. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<221::AID-JOB741>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<221::AID-JOB741>3.0.CO;2-G)

Storey, J. (1987). Developments in the management of human resources: An interim report. *Warwick Papers in Industrial Relations; IRRU, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick.*, 17

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768. doi:10.1002/hrm.20315

Referències

Tarcan, G. Y., Tarcan, M., i Top, M. (2017). An analysis of relationship between burnout and job satisfaction among emergency health professionals. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(11-12), 1339-1356. doi:10.1080/14783363.2016.1141659

Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Nova York: Harper & Brothers Publishers.

Tedmanson, D., i Guerin, P. (2011). Enterprising social wellbeing: Social entrepreneurial and strengths based approaches to mental health and wellbeing in “Remote” indigenous community contexts. *Australasian Psychiatry*, 19(S1), 30-33. doi: 10.3109/10398562.2011.583078

Tehubijuluw, F. (2014). The role of transcendental leadership to increase organization performance through workers job satisfaction. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(6), 511-515. doi: 10.7763/IJTEF.2014.V5.424

Thompson, L. L. (2001). *The mind and heart of the negotiator* (2^a edició). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Tierney, P. i Farmer, S.M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277-293. doi: 10.1037/a0020952

Tissen, R. J., Lekanne Deprez, F. R. E., Burgers, R. G. B. M., i van Montfort, K. (2010). ‘Change or hold: Reexamining HRM to meet new challenges and demands’: The future of people at work: A reflection on diverging human resource management policies and practices in Dutch organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 637-652. doi:10.1080/09585191003658813

Toh, S. M., Morgeson, F. P., i Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 864-882. doi:10.1037/0021-9010.93.4.864

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., i Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73. doi:10.1111/1467-6486.00042

Referències

- Tseng, Y., i Lee, T. (2009). Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model. *Expert Systems with Applications*, 36(3,2), 6548-6558. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2008.07.066
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:33.0.CO;2-#
- Unanue, W., Gómez, M. E., Cortez, D., Oyanedel, J. C., i Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the link between job satisfaction and life satisfaction: The role of basic psychological needs. *Frontiers in Psychology*, 8(680), 1-17. doi: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00680
- Vajargah, K., i Nikbakht, M. (2015). Application remlmodel and determining cut off of ICC by multi-level model based on markov chains simulation in health. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(2), 432-448. Recuperat de www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/02/jls.htm
- Valaei, N., i Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663-1694. doi:10.1108/MRR-09-2015-0216
- van Bree, J., Bols, R., Gijswijt, J., i Bolton, M. (1996). Emerging issues in assessment and development. *Career Dev Int*, 1(6), 33-40. doi:10.1108/13620439610130001
- Van de Voorde, K., i Boxall, P. (2015). Individual well-being and performance at work in the wider context of strategic HRM. En M. van Veldhoven, i R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work: The role of context* (pp. 95-111). New York: Psychology Press.
- 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. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x
- Van De Voorde, K., i Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78. doi:10.1111/1748-8583.12062

Referències

- Van Dierendonck, D., i Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267. doi:<http://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- van Veldhoven, M. (2012). *About tubs and tents: Work behavior as the foundation of strategic HRM*. School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University, Netherlands: Conferència Inagural, 20 d'abril.
- van Veldhoven, M., i Peccei, R. (2015). Contextualizing individual well-being and performance at work. Setting the scene. En M. van Veldhoven, i R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work. The role of context* (pp. 1-14). Londres i Nova York: Psychology Press.
- Vandenabeele, W., Brewer, G. A., i Ritz, A. (2014). Past, present, and future of public service motivation research. *Public Administration*, 92(4), 779-789. doi:10.1111/padm.12136
- Vanhala, S., Von Bonsdorff, M., i Janhonen, M. (2009). *Impact of high involvement work practices on company performance and employee well-being*. Treball presentat al 15th IIRA World Congress. Sydney, Austràlia, 24-28 agost.
- Veloso, A., Tzafirir, S., i Enosh, G. (2015). How employees perceive HRM practices: Differences between public and private organizations. En C. F. Machado, i J. P. Davim (Eds.), *Human resource management challenges and changes* (pp. 1-19). Estats units: NOVA Publishers.
- Villajos, E., Tordera, N., Peiró, J. M., i van Veldhoven, M. (2018). Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring hr practices aimed at performance-enhancement and employee-support. *European Management Journal*, (online first) doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.10.003>
- Warr, P., i Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. En E. Diener, S. Oishi i L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being* (pp. 1-22). Salt Lake City: UT: DEF Publishers.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: Una perspectiva combinada. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 29(3), 99-106. doi:10.5093/tr2013a15

Referències

Warr, P., Cook, J., i Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148. doi:10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x

Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535. doi:10.1177/014920630102700502

Wilpert, B. (1975). Research on industrial democracy: The german case. *Industrial Relations Journal*, 6(1), 53-64. doi:10.1111/j.1468-2338.1975.tb00576.x

Wilthagen, T., i Tros, F. (2004). The concept of ‘flexicurity’: A new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 10(2), 166-186. doi:10.1177/102425890401000204

Woodrow, C., i Guest, D. (2014). When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 38-56. doi:10.1111/1748-8583.12021

Wright, B. E., i Pandey, S. K. (2011). Public organizations and mission valence: When does mission matter? *Administration & Society*, 43(1), 22-44. doi:10.1177/0095399710386303

Wright, P. M., i Nishii, L. H. (2005). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *Working Paper Series. Cornell University*, 07-03

Yang, Y. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227. doi:10.1080/02642069.2010.545875

Zamagni, S. (2008). *Comparing capitalistic and cooperative firms on the ground of humanistic management*. Article presentat al 1st IESE Conference Humanizing the Firm & Management Profession, Barcelona, IESE Business School.

Zedeck, S. (1987). Work, family, and organizations: An untapped research triangle. *IRLE Working Paper #10-87*. Recuperat de <http://irle.berkeley.edu/workingpapers/10-87.pdf>

Referències

Zelenski, J., Murphy, S., i Jenkins, D. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537. doi 10.1007/s10902-008-9087-4

Zhang, J. A., McAndrew, I., Edgar, F., i Geare, A. (2015). Mutual gains or conflicting outcomes? How HRM benefits professionals. *International Journal of Manpower*, 36(8), 1248-1265. doi:10.1108/IJM-12-2014-0254

Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., i Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of chinese hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3196-3212. doi:10.1080/09585192.2013.775026

Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261-276. doi:10.1037/0021-9010.83.2.261

Zhou-ling, X. (2009). Impact of university's optimal human resource management practices on organizational performance. *Systems Engineering - Theory & Practice*, 11, 112-122. doi: [https://doi.org/10.1016/S1874-8651\(10\)60084-1](https://doi.org/10.1016/S1874-8651(10)60084-1)

A continuació es mostren els instruments utilitzats. Les escales estan en castellà, ja que ha estat la llengua utilitzada durant la recerca. Les variables estan ordenades com segueix: primer les pràctiques de recursos humans, després les variables de benestar utilitzades (tant a nivell individual com segons el supervisor), a continuació les variables d'acompliment usades (també tant a nivell individual com segons el supervisor), després els i-deals, i finalment les variables control emprades.

PRÀCTIQUES DE RECURSOS HUMANS

Por favor, indique el grado que su organización le ofrece cada una de las siguientes características. Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:

Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5

Mi organización o empresa me ofrece...

...la oportunidad de obtener formación y de asistir a cursos y talleres	1	2	3	4	5
...apoyo en la planificación de mi desarrollo profesional	1	2	3	4	5
...una paga adecuada a mi rendimiento	1	2	3	4	5
...un plan de incentivos y recompensas vinculado a mi rendimiento	1	2	3	4	5
...una bonificación salarial que depende de los beneficios de la organización	1	2	3	4	5
...un contrato de trabajo que ofrece estabilidad en el empleo	1	2	3	4	5
...una evaluación periódica de mi desempeño	1	2	3	4	5
...una evaluación justa de mi desempeño	1	2	3	4	5
...una evaluación motivadora del desempeño	1	2	3	4	5
...una selección adecuada de los empleados	1	2	3	4	5
...una búsqueda cuidadosa de candidatos para los puestos	1	2	3	4	5
...la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para mi trabajo actual, o para puestos posibles en el futuro	1	2	3	4	5
...oportunidades de promoción interna	1	2	3	4	5
...un salario competitivo en el mercado laboral	1	2	3	4	5
...un salario por encima de la media para este puesto de trabajo	1	2	3	4	5
...un sistema de compensación equitativo	1	2	3	4	5
...la garantía de mantener mi trabajo	1	2	3	4	5

Apèndix

...horarios de trabajo flexibles	1	2	3	4	5
...la oportunidad de trabajar a tiempo parcial en caso de necesitarlo	1	2	3	4	5
...la oportunidad de organizar mi horario de trabajo para cumplir con mis obligaciones familiares	1	2	3	4	5
...una estabilidad laboral mayor de lo normal	1	2	3	4	5
...apoyo profesionalizado en el proceso de jubilación	1	2	3	4	5
...apoyo para buscar otros empleos en el caso de despido	1	2	3	4	5
...unas buenas condiciones en caso de despido	1	2	3	4	5

SATISFACCIÓ LABORAL

A continuación indique en qué medida se siente satisfecho con cada uno de los aspectos que se mencionan en las frases siguientes. Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5	6	7

La libertad para elegir mi propio método de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
El reconocimiento que obtengo por el trabajo bien hecho	1	2	3	4	5	6	7
Las responsabilidades que se me han asignado	1	2	3	4	5	6	7
La posibilidad de utilizar mis capacidades	1	2	3	4	5	6	7
La variedad de tareas que realizo en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Las condiciones físicas del trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi salario	1	2	3	4	5	6	7
Mi horario de trabajo	1	2	3	4	5	6	7

SATISFACCIÓ AMB LA VIDA

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación. Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:

Apèndix

Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

En muchos aspectos, mi vida se acerca a mi ideal	1	2	3	4	5	6	7
Mis condiciones de vida son excelentes	1	2	3	4	5	6	7
Estoy satisfecho con mi vida	1	2	3	4	5	6	7
Por el momento, he conseguido las cosas importantes que quiero en mi vida	1	2	3	4	5	6	7
Si volviera a vivir mi vida, no cambiaría casi nada	1	2	3	4	5	6	7

BENESTAR EUDAIMÒNIC

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación. Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:

Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Estoy interesado en actividades que me abran nuevos horizontes	1	2	3	4	5	6	7
A veces siento que ya he hecho todo lo que tenía que hacer en la vida	1	2	3	4	5	6	7
Disfruto haciendo planes para el futuro y tratando de hacerlos realidad	1	2	3	4	5	6	7
Para mí, la vida ha sido un proceso continuo de estudio, cambio y crecimiento	1	2	3	4	5	6	7
Mis actividades diarias a menudo me parecen triviales y sin importancia	1	2	3	4	5	6	7
Tengo la sensación de que, con el tiempo, me he desarrollado mucho como persona	1	2	3	4	5	6	7
Tengo clara la dirección y el sentido de mi vida	1	2	3	4	5	6	7
Pienso que es importante tener nuevas experiencias que desafíen lo que uno piensa sobre sí mismo y sobre el mundo	1	2	3	4	5	6	7

BENESTAR DELS TREBALLADORS SEGONS EL SUPERIOR

A continuación responda las siguientes cuestiones sobre cuán satisfecho cree que está cada uno de los trabajadores de su unidad, utilizando la siguiente escala:

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5	6	7

¿Cree que está satisfecho con el trabajo que realiza?

¿Cree que está satisfecho con el clima social y las relaciones en su unidad?

¿Cree que está satisfecho con la paga y compensaciones que recibe por su trabajo?

ACOMPLIMENT CREATIU

Por favor, describa cómo se definiría en su trabajo, atendiendo a las siguientes cuestiones. Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:

Nada	Poco	Algo	Medio	Bastante	Mucho	Muchísimo
1	2	3	4	5	6	7

Soy práctico en mi trabajo y planteo ideas útiles para mi organización	1	2	3	4	5	6	7
Soy flexible en mi trabajo y adapto de forma creativa los recursos disponibles en mi organización	1	2	3	4	5	6	7
Soy creativo en mi trabajo y desarrollo ideas originales para mi organización.	1	2	3	4	5	6	7

COMPORAMENT DE CIUTADANIA ORGANITZACIONAL

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación. Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:

Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Cuestiono las opiniones de los demás si creo que perjudican a la empresa	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Se me da bien resolver conflictos interpersonales entre los trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
Comparto mi experiencia y conocimientos para mejorar el trabajo de mis compañeros	1	2	3	4	5	6	7

ACOMPLIMENT DELS TREBALLADORS SEGONS EL SUPERIOR

A continuación responda las siguientes cuestiones sobre cada uno de los trabajadores de su unidad, utilizando la siguiente escala de respuesta:

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1	2	3	4	5

- _____ ¿Cómo es su desempeño?
- _____ ¿Cuál es la calidad del trabajo que realiza?
- _____ ¿Cuál es el grado de consecución de objetivos que obtuvo en el último año?

I-DEALS

Por favor, indique con qué frecuencia muestra cada uno de los siguientes comportamientos en el trabajo. Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
1	2	3	4	5

En mi trabajo...

...negocio mis oportunidades de formación fuera de la empresa, señalando las ventajas para la empresa	1	2	3	4	5
...promuevo y participo en reuniones para comunicar mi opinión a la dirección	1	2	3	4	5
...intento dar la mejor impresión posible para mejorar la evaluación de mi desempeño	1	2	3	4	5
...intento que la empresa tenga en cuenta mi opinión antes de que tomen decisiones	1	2	3	4	5
...tengo o busco un mentor en la empresa que me ayude a avanzar en mi puesto	1	2	3	4	5
...propongo a la dirección nuevos procedimientos relacionados con el tiempo de trabajo (por ejemplo, horarios, vacaciones, turnos...)	1	2	3	4	5
...busco formas de hacerme imprescindible para evitar el despido	1	2	3	4	5
...negocio con la empresa mis oportunidades de formación y promoción	1	2	3	4	5
...negocio con la empresa condiciones personalizadas que me favorecen	1	2	3	4	5

VARIABLES CONTROL:

Edad: 1. menor de 35 años 2. de 35 a 50 años 3. mayor de 50 años

Sexo: 1.Hombre 0.Mujer

Nivel educativo:	<input type="checkbox"/> 1. Sin estudios <input type="checkbox"/> 2. Educación obligatoria (EGB, ESO, graduado escolar) <input type="checkbox"/> 3. Formación profesional (FP I, FPII, Oficialía industrial) <input type="checkbox"/> 4. Bachillerato <input type="checkbox"/> 5. Título universitario <input type="checkbox"/> 6. Otros. Especificar.....
------------------	---

Categoría ocupacional	<input type="checkbox"/> 1. Trabajo manual no cualificado <input type="checkbox"/> 2. Trabajo administrativo o auxiliar <input type="checkbox"/> 3. Técnico medio <input type="checkbox"/> 4. Profesional de alta cualificación <input type="checkbox"/> 5. Dirección <input type="checkbox"/> 6. Otros. Especificar.....
-----------------------	--

