

Doctorado en Dirección de Empresas



VNIVERSITAT
D VALÈNCIA

VNIVERSITAT [ò%] Facultat d'Economia
D VALÈNCIA

Departamento de Dirección de Empresas 'Juan José Renau Piqueras'

TESIS DOCTORAL

**El lado humano de la gestión de recursos humanos: el papel de las actitudes
positivas en el desempeño**

Manuela Pozo Hidalgo

Directores:

Dr. D. Andrés Salas Vallina

Dr. D. Pedro R. Gil Monte

Valencia, 2021

Agradecimientos

La realización de esta tesis ha sido todo un reto, al que han contribuido personas sin las que no hubiera sido posible terminarla y a las que quisiera mostrar mi más sincero agradecimiento.

En primer lugar, me gustaría dar las gracias a mis directores de Tesis. Andrés Salas me ha transmitido la inspiración y motivación que llevó al inicio de este proyecto. Además, quiero agradecer especialmente su apoyo constante y paciencia infinita. Me ha enseñado cómo la investigación y la práctica profesional pueden ir de la mano, haciendo que parezca fácil. A Pedro Gil por sus aportaciones tan acertadas, por su *feedback* y ayuda para poder finalizar el doctorado. Ha sido un privilegio poder contar con su experiencia en este proceso.

En segundo lugar, quiero dar las gracias a mi familia, por cederme esos valiosos espacios de tiempo para llevar a cabo esta tesis, especialmente a mi marido por sus ánimos y apoyo desde el primer minuto, y a mis hijos por darme esos abrazos tan reconfortantes y llenarme de ilusión cada día. Gracias también a mis padres, por trasmitirme los valores del trabajo y el esfuerzo en todo lo que hago.

Quisiera agradecerles también a mis amigas/os el poder compartir tan buenos ratos y prestarme el apoyo moral y el desahogo necesario para compensar los momentos más estresantes. A mis excompañeras y amigas, a las que admiro

tanto. Sois grandes referentes para mí, gracias por motivarme para sacar adelante esta tesis.

Por último, me gustaría dar las gracias también a Victoria por su comprensión para compaginar el doctorado con mi trabajo, y facilitar cada solicitud de ayuda.

A Sofía y Mario

Índice

Introducción.....	9
1. El lado humano de la gestión de recursos humanos.....	17
1.1. La gestión de recursos humanos y el desempeño.....	19
1.2. Enfoques teóricos en la gestión de recursos humanos.	28
1.3. Prácticas de alta participación y capacidad de absorción.....	34
1.4. Conceptualización de las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar (WOM).....	41
1.5. Prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar y comportamiento innovador.....	55
2. El papel de las actitudes positivas.....	61
2.1. El concepto de felicidad en el trabajo.....	64
2.2. El papel mediador de la felicidad en el trabajo.....	66
2.3. La felicidad en el trabajo como variable Independiente.....	70
2.4. El papel de la pasión en el trabajo.....	72
3. Objetivos y metodología.....	81
3.1. Objetivos.....	83
3.2. Muestra.....	90
3.2.1. Primer estudio.....	90
3.2.3. Segundo estudio.....	90
3.2.4. Tercer estudio.....	91
3.3. Medición.....	92
3.4. Metodología.....	94
4. High-involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study.....	99
5. New times for HRM? A longitudinal study of well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior.....	139
6. Are happy workers more productive? The mediating role of service-skill use.....	181
7. Discusión general y conclusiones.....	215
7.1. Implicaciones teóricas generales.....	228
7.2. Implicaciones prácticas.....	233
7.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	236
7.4. Conclusiones.....	237
8. Referencias.....	241
9. Anexo. Artículos originales.....	293

Introducción

Introducción

El papel que juegan las personas en las organizaciones es fundamental para el éxito de éstas (Illes et al., 2010), especialmente en un entorno turbulento y de gran incertidumbre como el que vivimos actualmente, donde la capacidad de adaptación cobra una importancia histórica. En estas circunstancias, adquiere especial relevancia la forma de gestionar a los recursos humanos, que son fundamentales para la supervivencia de la empresa.

Sin embargo, algunos cambios en las condiciones de trabajo están empezando a generar consecuencias negativas para los empleados, que a su vez impactan negativamente en las organizaciones. En este sentido, la investigación reclama un giro de los modelos actuales de gestión de recursos humanos, poniendo el foco en las personas. La crisis financiera iniciada en 2008, así como la actual crisis del COVID, han supuesto un incremento de la inseguridad laboral y de la presión en el trabajo, afectando tanto al bienestar de los empleados como a su desempeño (Guest, 2017; Picketty, 2014).

El presente trabajo pretende proponer un modelo de gestión de recursos humanos que permita avanzar en la discusión teórica sobre la gestión de personas, como recurso fundamental que debe de cuidarse especialmente para lograr un mejor desempeño, que a su vez facilite la generación de ventajas competitivas en la empresa, y todo ello redunde en una sociedad más saludable, física y psicológicamente.

Sin embargo, el debate abierto acerca de las prácticas de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva no termina de aportar resultados concluyentes, ni en su relación con el desempeño organizativo, ni en sus efectos en la calidad de vida en el trabajo de las personas. En particular, no hay una definición clara de qué prácticas de recursos humanos tienen efectos positivos en la calidad de vida en el trabajo de los empleados. Tampoco existe un acuerdo acerca de qué se considera calidad de vida en el trabajo, al existir numerosas variables que miden conceptos como el compromiso, la satisfacción o la implicación, en muchos casos superponiéndose unos con otros (Gil-Monte y Cardona, 2008; Warr e Inceoglu, 2012). Además, estos conceptos suelen medir de forma muy limitada las actitudes positivas (Salas-Vallina et al., 2017a), llevando a una pérdida significativa de información.

Esta tesis está realizada por compendio de artículos, que han sido publicados en revistas indexadas en los índices internacionales JCR (WoS) y SJR (Scopus).

Las investigaciones realizadas se enmarcan en el **modelo de ganancias mutuas** de Guest (2017), bajo el cual se plantea que las prácticas de recursos humanos pueden promover a la vez bienestar y un mejor desempeño. La **Teoría de Demandas y Recursos** (Demerouti, et al, 2001), y la **Teoría del Intercambio Social** (Blau, 1964; Cropanzano et al., 2017) constituirán los fundamentos teóricos de los modelos de investigación propuestos, que facilitarán el avance en la investigación del modelo de ganancias mutuas, hacia lo que hemos denominado un modelo humano de gestión empresarial.

La primera investigación, titulada *High-involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study*, cuyos autores son Andrés Salas Vallina, Manuela Pozo Hidalgo, y Pedro Gil Monte, publicada en el año 2020, propone que las prácticas de recursos humanos de alta implicación, tienen un efecto directo y positivo con la capacidad de absorción, entre empleados del sector bancario. Dentro del abanico de prácticas de alta implicación, se ha seleccionado un conjunto de prácticas especialmente enfocadas a prestar apoyo al empleado, las cuales se espera que tengan un efecto positivo en su desempeño. A su vez, se sugiere que la felicidad en el trabajo podría ejercer un papel mediador en la relación entre las prácticas de recursos humanos de alta implicación, y la capacidad de absorción. La capacidad de absorción implica la incorporación, retención, y distribución de conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990), y puede considerarse como una variable fundamental, capaz de añadir valor a la empresa (Cepeda-Carrión et al., 2016), por lo que entendemos que es una vía de medir la mejora del desempeño de los empleados.

La segunda investigación, titulada *New times for HRM? A longitudinal study of well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior*, cuyos autores son Andrés Salas-Vallina, Manuela Pozo Hidalgo, y Rafael Fernández Guerrero, da un paso más y avanza en un modelo teórico que defina un conjunto de prácticas de recursos humanos focalizadas en el bienestar del empleado. Para ello, se propone medir y conceptualizar las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar, o *well-being-oriented management (WOM)*. Además, pretende

conocer si las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar son capaces de ejercer un efecto directo y positivo en el comportamiento innovador de los empleados. El comportamiento innovador se entiende como la generación proactiva de ideas y su consiguiente implementación (Janssen, 2000). Se trata, por tanto, de un concepto fundamental para cualquier organización, ya que promueve la diferenciación y el desarrollo de ventajas competitivas a partir del comportamiento de los empleados. Finalmente, se propone un efecto mediador de la pasión en el trabajo, en la relación entre prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar y comportamiento innovador.

La tercera investigación, *Are happy workers more productive? The mediating role of service-skill use*, cuyos autores son Andrés Salas Vallina, Manuela Pozo Hidalgo, y Pedro Gil Monte, publicada en el año 2020 en la revista *Frontiers in Psychology*, pretende aportar nuevas evidencias en la relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral. Para ello, propone analizar la relación entre felicidad en el trabajo y niveles de venta cruzada en el sector bancario, sector sujeto a una alta presión por alcanzar objetivos a muy corto plazo. Con el fin de profundizar en esa relación, se incorpora la variable "uso de habilidades de servicio", con el fin de conocer su posible efecto mediador en la relación entre felicidad en el trabajo y venta cruzada.

En resumen, este trabajo pretende clarificar si es compatible gestionar los recursos humanos de una forma más humana, y lograr un mejor desempeño organizativo.

Para dar respuesta a las cuestiones anteriores, que representan algunos de los desafíos para la literatura más reciente sobre gestión de recursos humanos, esta tesis desarrolla seis capítulos. En el primer capítulo, se realiza una revisión de la literatura que relaciona la gestión de los recursos humanos con el desempeño, prestando especial atención a la gestión de los recursos humanos desde un punto de vista centrado en la persona, y no sólo en la organización.

La Teoría de Demandas y Recursos (Demerouti et al., 2001), nos servirá de marco conceptual para, inicialmente, presentar un modelo de prácticas de alta implicación y su relación con la capacidad de absorción, y posteriormente un nuevo modelo de prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar, y su efecto en el comportamiento innovador de los empleados.

En el segundo capítulo, se profundiza en las actitudes positivas como elementos clave para explicar la relación entre la gestión de recursos humanos y la capacidad de absorción y el comportamiento innovador. En concreto, se presentan la felicidad en el trabajo (*happiness at work, HAW*), y la pasión en el trabajo, como actitudes esenciales que ejercen un papel mediador en la relación entre la gestión de los recursos humanos y la capacidad de absorción, y el comportamiento innovador.

En el tercer capítulo se desarrollan los objetivos y la metodología utilizada en la tesis para alcanzar los objetivos propuestos.

Los capítulos cuarto, quinto y sexto presentan las tres investigaciones empíricas que conforman la tesis. Los objetivos del primer estudio son: (1) analizar la relación entre los sistemas de alta implicación (*high-involvement work practices*) y la capacidad de absorción, y (2) evaluar el efecto mediador de la felicidad en el trabajo en la relación entre los sistemas de alta implicación y la capacidad de absorción. Los objetivos del segundo estudio son: (1) conceptualizar y medir el constructo de gestión de recursos humanos orientada al bienestar (*well-being oriented management, WOM*), (2) investigar la relación entre la gestión de recursos humanos orientada al bienestar y el comportamiento innovador, y (3) analizar el papel mediador de la pasión armoniosa en el trabajo en la relación entre la gestión de recursos humanos orientada al bienestar, y el comportamiento innovador. Los objetivos del tercer estudio son: (1) comprobar el efecto de la felicidad en el trabajo en el desempeño laboral, y (2) examinar el papel mediador del uso de habilidades de servicio en la relación entre la felicidad en el trabajo y el desempeño.

En el capítulo séptimo se presenta la discusión general de la tesis, así como las limitaciones y propuestas de futuras líneas de investigación.

Capítulo I.

El lado humano de la gestión de recursos

humanos

1. El lado humano de la gestión de recursos humanos

1.1. La gestión de recursos humanos y el desempeño

El capital humano se puede considerar como una fuente intangible de ventaja competitiva (Pfeffer, 1999), sobre otras fuentes, como la tecnología del producto, el proceso, o la regulación del mercado.

La literatura nos muestra abundante evidencia empírica, que confirma la contribución exitosa de las prácticas de gestión de recursos humanos en la mejora del rendimiento de las empresas (Huselid, 1995). Las personas son el recurso más valioso de la organización: son fuente de recursos escasos y difícilmente imitables, y éste es uno de los motivos por los que deben gestionarse de manera adecuada (Barrick et al., 2015).

Sin embargo, encontramos dificultades para definir el concepto de gestión de recursos humanos, ya que son numerosas las definiciones, y éstas varían según los supuestos, marcos teóricos o los intereses de las partes implicadas, entre otros. De forma más general, según Boxall y Purcell (2008), la gestión de los recursos humanos se refiere a las actividades asociadas con la gestión de los empleados.

Los actuales enfoques sobre la gestión de recursos humanos, tanto a nivel teórico como en la práctica, es el resultado de un desarrollo histórico. Este desarrollo ha evolucionado desde una función de la gestión de recursos humanos más básica, principalmente centrada en la administración de personal, a una visión más sistematizada sobre la forma de gestionar los

recursos humanos, generando cambios en los roles, responsabilidades y funciones. (Prowse y Prowse, 2010)

Esta evolución se contextualiza, principalmente, en las últimas dos décadas del siglo XX, aunque fue a partir de los años 90, cuando la gestión de recursos humanos se empezó a considerar fundamental para el desarrollo de una organización y para el crecimiento sostenido del negocio (Guest, 1987, 1997; Legge, 1995; Paauwe, 1996; Bednall et al., 2014). Es entonces cuando se produce un cambio de paradigma, pasando de un enfoque orientado a la productividad, hacia enfoques basados en la competitividad y la calidad (Prowse y Prowse, 2010).

La gestión de recursos humanos, se centró a partir de ese momento en una visión más estratégica, considerando a las personas como un recurso estratégico que requiere una gestión adecuada, y que aportan valor al negocio, contribuyendo a la competitividad de la organización (Legge, 1995, Becker y Huselid, 1998). En este enfoque, los objetivos de la organización se cumplen a través de los trabajadores y de las estrategias de recursos humanos que integran diversas políticas y prácticas. Numerosas investigaciones surgieron para probar la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño de la empresa medido en términos económicos (Den Hartog, et al, 2013; Nishii, et al, 2008; Paauwe, et al, 2013).

La gestión estratégica de recursos humanos se define como un enfoque de gestión que abarca las estrategias de recursos humanos diseñadas para mejorar el desempeño organizacional y que mide el impacto

de estas sobre los resultados (Boxall et al, 2007). Otra definición muy utilizada de la gestión estratégica de recursos humanos es la de Wright y McMahan (1992) que lo delimita a una serie de actividades y despliegues de recursos humanos planificados diseñados para lograr los objetivos de una organización.

Esta nueva mentalidad sobre cómo gestionar, se evidencia en un mayor hincapié en la formación y el desarrollo de equipos multifuncionales y multidisciplinarios, tratando de alcanzar una mejora de los objetivos y mejorando los resultados de la organización a través de la aplicación de determinadas prácticas.

Bajo esta visión estratégica de la gestión de recursos humanos, se desarrollaron los dos grandes modelos que influyeron en este ámbito: El *Hard* y el *Soft*. El Modelo *Hard* supone una aproximación racional a la gestión de personas, basado en la consecución de los objetivos organizativos y en mejorar el desempeño, basado en el control. El Modelo *Soft*, por el contrario, implica mayor atención a las personas a través del compromiso con la organización para la mejora del desempeño. Estos modelos fueron respaldados por los principios de la Teoría X e Y de las organizaciones (Mc Gregor, 1960) (ver tabla 1).

La Teoría X considera la motivación de las personas como simplista, en la que los trabajadores evitan la responsabilidad, no tiene en cuenta las necesidades de la organización y trabajan bajo amenaza (Hernández, 2011). El Modelo *Hard* se corresponde con esta teoría, al considerar a los

trabajadores como un recurso más dentro de las organizaciones, que se debe gestionar de manera racional, utilizando estos recursos de forma eficiente con la finalidad de conseguir una ventaja competitiva (Truss et al., 1997). Alineado a esta aproximación *Hard*, surgió el modelo de Michigan (Fombrun et al., 1984). Bajo este Modelo, los trabajadores son tenidos en cuenta como un recurso más de la organización, integrado en la estrategia del negocio y de la gestión de Recursos Humanos.

Por otra parte, la Teoría Y considera las necesidades de los trabajadores, no únicamente las de la organización, teniendo en cuenta como pueden las personas alcanzar su máximo potencial y desarrollarse dentro de la misma. Esta mentalidad está alineada con la aproximación *Soft*, influida principalmente por el movimiento de las relaciones humanas y la perspectiva humanista, centrada en la parte más humana de la gestión de los recursos humanos. Esta se basa en cómo mejorar el desempeño teniendo en cuenta las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. (Grant y Shields, 2002) a través de la motivación, flexibilidad, compromiso y confianza (Truss et al., 1997). En la década de los 80, se desarrolló un Modelo de gestión de Recursos Humanos, conocido por el modelo Harvard (Beer et al., 1984), que enfatiza la función central de los trabajadores, siguiendo este enfoque, en el que las personas no son únicamente un medio para conseguir los objetivos de la empresa, sino que el cumplimiento de las necesidades de los empleados se toma como un objetivo y no simplemente como un medio para un fin" (Walton, 1985). Por lo tanto, este modelo persigue no solo el beneficio de la empresa, sino también el del trabajador.

Estos dos modelos están basados en el enfoque estratégico (Guest, 1987), aunque difieren en la forma de conseguir los objetivos y su planteamiento respecto a los trabajadores.

	Principios básicos	Teoría de la Motivación	Perspectiva
Modelo Hard	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximación racional a la gestión de personas. • Foco en la consecución de objetivos. • Gestión basada en el control. 	<p>Teoría X.</p> <p>Considera que los trabajadores evitan la responsabilidad y trabajan bajo amenaza.</p>	Racional
Modelo Soft	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a las personas. • Foco en la mejora del desempeño. • Gestión basada en el compromiso con la Organización. 	<p>Teoría Y.</p> <p>Considera que los trabajadores pueden desarrollarse y alcanzar su máximo potencial.</p>	Humanista

Tabla 1. Modelos *Hard* y *Soft* de la gestión de Recursos Humanos. Fuente: Elaboración propia.

A su vez, la literatura de gestión de recursos humanos ofrece cuatro grandes perspectivas teóricas que buscan categorizar las prácticas de recursos humanos desde cuatro visiones distintas: la perspectiva universalista, la perspectiva contingente, la perspectiva configuracional, y la perspectiva contextual (Delery y Doty, 1996).

1. La **perspectiva universalista** (Pfeffer, 1994; Becker y Gerhart, 1996) establece la definición de una serie de prácticas de recursos humanos

generalizables a cualquier empresa, conocidas como “mejores prácticas” y que suponen una gestión efectiva de los recursos humanos orientada a mejorar el resultado organizativo. Numerosos estudios identifican una serie de prácticas orientadas a mejorar las habilidades de los trabajadores para alcanzar un mejor desempeño, como el de Huselid (1995), que identifica un sistema de prácticas al que denominó como sistema de alto rendimiento en el trabajo (*High Performance Work System*). Otros estudios siguieron esta misma línea, utilizando denominaciones distintas con variaciones en las prácticas o en los mecanismos por los cuales se alcanzaba el desempeño organizativo (Appelbaum, et al, 2000). Esta perspectiva ha recibido críticas debido a que este enfoque se centra en la medición del resultado organizativo únicamente en términos financieros, sin considerar otras alternativas para medirlo en función de la organización.

2. La **perspectiva contingente**, planteado inicialmente por Galbraith y Nathanson (1978), consideran que las prácticas de recursos humanos más adecuadas dependen del contexto, incluyendo variables como las estratégicas, organizativas y contextuales, destacando las interacciones entre ellas. Las variables estratégicas son las que están relacionadas con la estrategia de la organización, las organizativas son el tamaño, la tecnología, la estructura de la organización o las relaciones políticas dentro de la organización y las contextuales se refieren al contexto tecnológico, condiciones macroeconómicas y laborales. Por lo tanto, según este planteamiento, las prácticas más efectivas serán aquellas que estén alineadas con los objetivos y la estrategia de la organización, y, por lo tanto, las prácticas

o combinación de ellas variara de una empresa a otra (Gooderham et al., 2008).

3. La **perspectiva configuracional** (Miller y Friesen, 1984; Ketchen et al., 1993), se focaliza en el análisis de distintas prácticas que pueden contribuir de la misma manera a incrementar el desempeño, basándose en el principio de equifinalidad, el cual establece que se pueden obtener los mismos resultados igual de eficientes a través de distintas combinaciones de prácticas de recursos humanos (Delery y Doty, 1996). Bajo esta perspectiva, las organizaciones tienen la capacidad de conseguir alcanzar sus resultados optando por diferentes prácticas según las necesidades de la empresa en ese momento.

4. Por último, la **perspectiva contextual**, propuesta por Brewster (1999), supone un enfoque más amplio en la gestión estratégica de los recursos humanos al considerar, tanto el trabajo interno de la organización, como su influencia en el entorno. Esta perspectiva va más allá del nivel organizativo, planteando que el contexto influye en la organización, que está a su vez condicionado por las prácticas de recursos humanos de la empresa (Martín-Alcázar et al., 1995).

Con el fin de avanzar en el desarrollo teórico alcanzado hasta la fecha en el campo de investigación de la Gestión de Recursos Humanos, partimos de considerar que el valor de la empresa es el capital humano, o conjunto de habilidades y conocimientos con los que cuenta la organización (Wright et al., 2001). Sin embargo, para analizar de qué forma se activa el capital humano,

necesitamos ir más allá de la perspectiva universalista. Es necesario introducir nuevas variables que tengan en cuenta la influencia del entorno (perspectiva contextual) y la influencia de la propia organización. Si analizamos la literatura podemos concluir que no existe consenso en una mejor configuración de prácticas de recursos humanos. Éstas dependen de la estrategia de la organización, que a su vez está condicionada por el entorno. El marco institucional o cultural, afecta directamente a las políticas de recursos humanos, y viceversa. Además, la gestión de los recursos humanos tiene una dependencia directa del clima y de la cultura organizativa.

A su vez, son numerosos los autores que remarcan el excesivo interés por el incremento de la productividad o de los beneficios económicos (Kramar, 2014), y plantean centrar la atención en los trabajadores y en su bienestar, considerando a los trabajadores no únicamente como un medio para conseguir un fin, como serían los resultados económicos, sino como un fin en sí mismo, situándolos en el centro de la organización (van Veldhoven, 2012).

Durante décadas, la vinculación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño se ha realizado al margen de la preocupación por el bienestar de los trabajadores (Guest, 2017). De hecho, según Beer et al. (2015), la mayoría de las investigaciones realizadas han tenido el único propósito de mejorar el resultado financiero de los accionistas. Pero algunos estudios (Van de Voorde et al., 2012; Peccei et al., 2013, Jensen et al., 2013), ponen de manifiesto las consecuencias poco éticas de ciertas prácticas asociadas a los sistemas de trabajo de alto rendimiento, que repercute en una mayor

intensificación del trabajo, generando un aumento del nivel de estrés en los trabajadores.

Esto plantea que, tanto la investigación, como la gestión de recursos humanos en las organizaciones, debería enfocarse hacia prácticas más orientadas al bienestar de los trabajadores, y para que esto sea posible, es necesario un enfoque diferente de la gestión de recursos humanos, que posicione al trabajador en un papel más relevante (Guest, 2017; Huettermann y Bruch, 2019; Salas-Vallina et al., 2020a, b, c).

Consideramos las prácticas de recursos humanos como una herramienta de motivación que afecta al comportamiento de los trabajadores, y que están orientadas a generar los comportamientos deseados por la organización. Estas, además, tienen un alto impacto sobre los resultados de la empresa al condicionar los comportamientos y actitudes de los empleados. (Huselid, 1995). Por lo tanto, si tenemos en cuenta el efecto que producen determinadas prácticas de recursos humanos sobre los trabajadores, y a su vez, sobre los resultados de la empresa, ¿no debería de ser de alta prioridad para las organizaciones, establecer el enfoque adecuado de estas prácticas?

En esta tesis planteamos distintos conjuntos de prácticas de recursos humanos que tienen como nexo común su orientación en las personas, tanto en su bienestar, como en proporcionarles el apoyo necesario para su desarrollo profesional, con el objetivo de analizar su impacto en el desempeño a través de las actitudes positivas. Pretendemos contribuir así a que las organizaciones tengan un referente contrastado en el que poder basar su

estrategia para conseguir mejorar sus resultados a través de un enfoque más humano.

A continuación, se presenta el marco teórico en el que se basan las tres investigaciones realizadas.

1.2. Enfoques teóricos en la gestión de Recursos Humanos

La Teoría de Demandas y Recursos (*JD-R, Job Demands-Resources Model*), que deriva del modelo de Demandas-Control de Karasek (1979) se introdujo por primera vez en la literatura en el año 2001 (Demerouti et al., 2001), y desde entonces han sido innumerables los artículos que lo han aplicado tanto estudios empíricos como teóricos (Bakker et al., 2014). El modelo se planteó inicialmente debido a la alta incidencia del síndrome de *burn-out* o quemarse en el trabajo, entendido como la respuesta psicológica a estresores laborales crónicos de carácter interpersonal y emocional (Gil-Monte, 2005).

Esta teoría sostiene que las características de cualquier trabajo pueden clasificarse en dos categorías: demandas y recursos. Las demandas en el trabajo se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos, que requieren de un esfuerzo físico y/o psicológico, y que por lo tanto se asocian con ciertos costes físicos y/o psicológicos para las personas. Sirva como ejemplo la presión en el trabajo, las interacciones con una fuerte carga emocional con clientes, o un ambiente laboral negativo. Los recursos en el trabajo se definen como los aspectos físicos, psicológicos,

sociales u organizativos que facilitan alcanzar objetivos, reducen las demandas en el trabajo, y los costes físicos y psicológicos asociados, o que estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker, 2011).

La Teoría JD-R también sostiene que los recursos en el trabajo predicen más adecuadamente las actitudes positivas, mientras que las demandas predicen mejores aspectos negativos, como la fatiga (ver Figura 1). De esta forma, para predecir actitudes positivas como la felicidad o la pasión en el trabajo, los factores que actúen como recursos tendrán una mejor capacidad predictiva que aquellos que actúen como demandas. Sin embargo, los recursos en el trabajo sí que son capaces de reducir las demandas. Por ejemplo, Xanthopoulou et al. (2007) realizaron un estudio en el que demostraron que las confrontaciones con los clientes, cuando los trabajadores contaban con suficientes recursos, no hacían que tuvieran mayores niveles de fatiga o de estrés.

Esta teoría tiene un elemento que lo hace especialmente interesante. Afirma que no sólo los recursos en el trabajo, sino también los recursos personales, afectan positivamente a las actitudes positivas. Por ejemplo, el optimismo puede tener un efecto similar a los recursos que la empresa ponga a disposición del trabajador. Pero, además, las actitudes positivas, como la motivación, tienen a su vez un efecto positivo en el desempeño. Las actitudes positivas ayudan a estar más centrados en el logro de objetivos, generan energía y entusiasmo (Hopstaken et al., 2016).

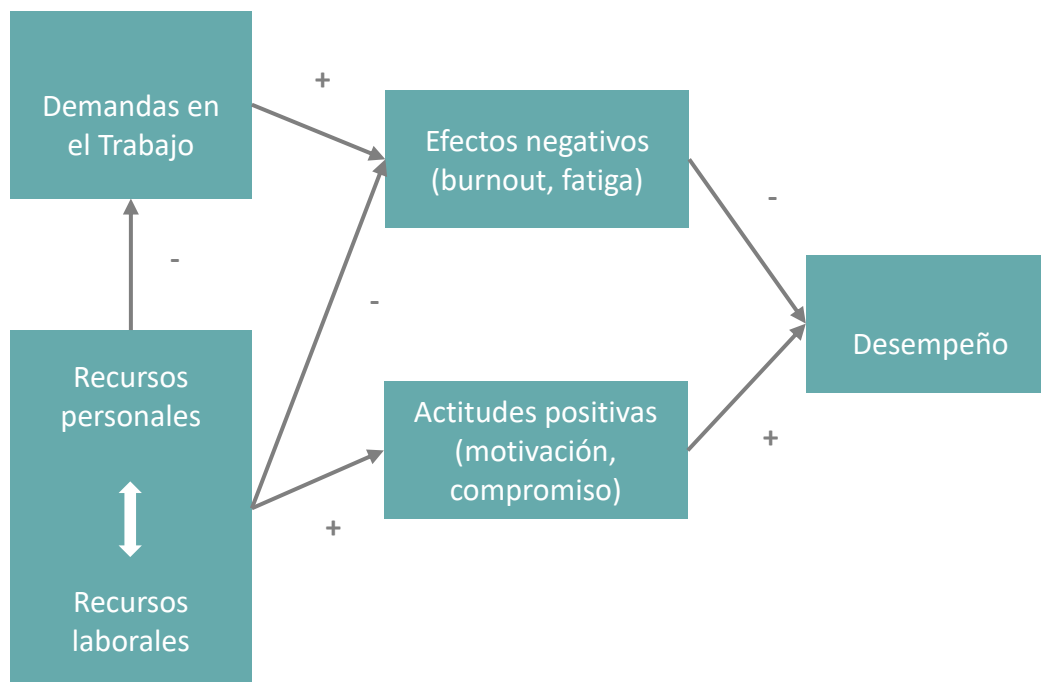


Figura 1. Teoría de Demandas y Recursos. Basado en Bakker y Demerouti (2017)

Sin embargo, los autores de este modelo teórico han puesto de manifiesto cuestiones pendientes de resolver. Una de ellas se refiere a los mecanismos a través de los cuales los recursos en el trabajo llevan a que los empleados muestren actitudes positivas. Hackman y Oldham (1980), propusieron que determinados estados psicológicos, como el considerar el propio trabajo como valioso y significativo, o sentirse responsable de los resultados de las tareas que uno realiza en su trabajo, permiten conectar los recursos en el trabajo con actitudes positivas. La **Teoría de la Autodeterminación** (*Self-determination Theory*) de Deci y Ryan (1985), sugiere que las personas están orientadas de forma natural hacia el crecimiento, y la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, que

son la necesidad de ser competente, de relacionarse y de autonomía, son esenciales para desarrollar la auto-motivación, el desarrollo social constructivo y el bienestar personal, lo que permite dar una respuesta a por qué los recursos en el trabajo fomentan las actitudes positivas.

Más recientemente, Trépanier et al. (2014) sugieren que la pasión en el trabajo tendría un papel fundamental en el efecto que los recursos en el trabajo puedan tener en las actitudes y comportamientos de los empleados. En este sentido, Bakker y Demerouti (2017) llaman a avanzar en la investigación de los procesos motivacionales que subyacen a la teoría de demandas y recursos, para avanzar en el conocimiento.

Por todo lo anterior, el pilar central de esta Tesis, es decir, la idea clave en torno a la que giran los tres artículos que se presentan, radica en el juego de relaciones propuesto inicialmente por Demerouti et al. (2001), y en particular en cómo los recursos en el trabajo fomentan las actitudes positivas, y éstas a su vez llevan a comportamientos que reflejan una mejora del desempeño laboral. Sabemos que los recursos en el trabajo son el mecanismo que moviliza las actitudes positivas, pero desconocemos el camino que las conecta, y las claves que recientemente aportan Bakker y Demerouti (2017) van en la línea de esta Tesis: la satisfacción de determinadas variables psicológicas.

Por su parte, la **Teoría del Intercambio Social** (Blau, 1964) complementa la teoría de Demandas y Recursos al explicar la relación de las interacciones sociales en un entorno laboral. Esta teoría sostiene que cuando

los empleados tienen la percepción de que son tratados de manera justa y positiva en su empresa, muestran un comportamiento positivo que influye en la mejora del desempeño en su puesto de trabajo, lo que afectarían de forma positiva a las actitudes. Los trabajadores responderán positivamente en aquellas empresas donde se promueva el bienestar a través de sus prácticas de recursos humanos, es decir, donde los recursos laborales satisfacen sus necesidades. Esta teoría parte de un proceso de reciprocidad, por el cual los trabajadores que perciben que se prioriza su bienestar, responde con acciones constructivas en forma de actitudes positivas (Mitchell et al., 2012).

Para poder avanzar en este enfoque teórico, planteamos que los recursos laborales han de seguir el principio que en esta Tesis denominamos "**principio de compatibilidad**", es decir, que los recursos en el trabajo han de tener un enfoque humano y, a su vez, un efecto positivo en el desempeño laboral. Este principio está basado en el conocido como **modelo de ganancias mutuas** (Guest, 2017), cuyos orígenes algunos autores atribuyen a los "acuerdos de colaboración" desarrollados en la década de 1990 (Ackers y Payne, 1998).

El modelo de ganancias mutuas en el que se enmarca la presente Tesis, sigue la propuesta de Guest (2017), bajo la cual las prácticas de recursos humanos deben de tener una orientación más humana, y por tanto deben de focalizarse de manera especial en el bienestar de las personas, lo cual a su vez redundará positivamente en los resultados organizativos.

En contraste, el **modelo de "resultados en conflicto"** o *conflicting outcomes* (Ogbonnaya y Messersmith, 2019), mantiene que las prácticas de recursos humanos pueden mejorar los resultados organizativos, pero, o bien no tienen una relación significativa, o bien tienen un efecto negativo en los empleados (Van de Voorde, 2010). Bajo este punto de vista, sólo podemos lograr un mejor resultado organizativo a través de mayores demandas en el trabajo, de su intensificación, y de mayores niveles de tensión. Desde esta perspectiva, la gestión de recursos humanos es explotadora por naturaleza, con efectos negativos en el bienestar de los empleados (Legge, 1995). La razón es que el bienestar laboral y el desempeño se logran a través de distintos tipos de prácticas de recursos humanos, y que al adoptar una de ellas, la otra variable no se ve afectada, o lo hace negativamente.

El modelo de Guest (2017), se basa en el principio de un intercambio positivo que fomente las ganancias mutuas tanto de la empresa como del empleado. Guest se basa en tres **principios propuestos por Boxall (2013)**: (1) El primero es el conocido como la **correspondencia de competencias**, que afirma que el fomento de un entorno positivo iría conectado con empleados más competentes. (2) La segunda es la **correspondencia de compromiso**, por el cual, ofreciendo un trato justo y seguridad a los empleados, la empresa logrará un mayor compromiso de éstos. (3) La tercera es la **correspondencia de contribución**, y consiste en la creencia tanto del empleador como del empleado, de que sus necesidades están cubiertas. Esta relación empleador-empleado se basa en cuatro principios básicos:

1. Es necesario gestionar los intereses de empleadores y empleados, algunos de los cuales son comunes y otros diferentes.
2. Para que la empresa y los empleados logren el éxito, tiene que haber un alto nivel de confianza.
3. Los empleados tienen que sentir que se les trata de manera justa.
4. Los empleados deben de tener la oportunidad de opinar y participar en las decisiones que les puedan afectar.

A partir de estos principios, Guest (2017) propone que invertir en los trabajadores, diseñar un trabajo atractivo, fomentar un clima positivo social y psicológicamente, dar voz a los empleados, y prestarles apoyo, debería de generar mayor bienestar laboral, que redundaría en un mejor desempeño.

Siguiendo estos planteamientos, proponemos en esta Tesis analizar distintos conjuntos de prácticas que cumplen con estas premisas, es decir, que tengan un enfoque más humano por su orientación a las personas, fomentando así una mejora en el desempeño.

1.3. Prácticas de alta implicación y capacidad de absorción

El uso combinado de prácticas de gestión de recursos humanos (Kloutsiniotis y Mihail, 2018), ha demostrado un mayor nivel de influencia mutua y de apoyo en los empleados, a través de la eficacia de los "paquetes de HRM" para la mejora del desempeño, en comparación con las prácticas individuales y aisladas de gestión de recursos humanos (McDuffie, 1995;

Lawler et al., 2011). En este sentido, las prácticas de recursos humanos de alta implicación se pueden definir como un conjunto de prácticas de recursos humanos que proporcionan a los empleados información, conocimiento, poder y recompensas que les permiten trabajar de manera autónoma (Lawler, 1992).

Este conjunto de prácticas se centra de forma específica en las necesidades de los empleados, por lo que se plantean en este estudio por su clara orientación al bienestar de las personas. Boxal y Macky (2009), afirmaron en su estudio que las prácticas de alta implicación son aquellas prácticas que permiten hacer un uso más adecuado de las capacidades de los empleados, y que pueden ser positivas tanto para las personas como para las organizaciones. La participación o implicación de los empleados en las organizaciones es un elemento clave en el campo de investigación de los recursos humanos, ya que tiene relación con las oportunidades que se ofrece a los empleados para tomar decisiones y participar en la organización de la empresa.

Por otra parte, el **modelo de las características en el trabajo** (Hackman y Oldham, 1980), es una de las teorías que se centran en el análisis de la participación de los empleados en los resultados organizativos. Básicamente, esta teoría propone que las organizaciones pueden mejorar la implicación de los empleados a través del enriquecimiento del puesto de trabajo, incrementando los niveles de autonomía y de toma de decisiones. Para los empleados, esto supone encontrar un mayor sentido a su trabajo, así como mayores niveles de responsabilidad.

En esta línea, Lawler (1992) propuso cuatro formas para mejorar la implicación de los empleados: incrementar su poder, información, mejorar su retribución y su conocimiento. El poder mejora la autonomía y el control sobre el propio trabajo, por ejemplo, a través de los equipos auto-dirigidos, en los que los propios empleados pueden planificar, reclutar a nuevos miembros, y hacer un seguimiento de la evolución de los logros del equipo. En segundo lugar, es necesario que se promueva la información compartida en la organización, a través de boletines de empresa y fomentando el *feedback* de los empleados. En tercer lugar, la retribución tiene que estar conectada con los resultados esperados del equipo, y con la contribución individual de cada miembro. Por último, es necesario enriquecer el puesto de trabajo a través de prácticas como la rotación, o la flexibilidad, que puede incluir la conciliación entre la vida profesional y personal. De esta forma, se consigue una mayor implicación por parte de los empleados en las organizaciones.

Encontramos en la literatura cómo diferentes estudios han relacionado las prácticas de alta implicación con una mayor productividad (Guthrie, 2001), y una mejora en el desempeño (Benson et al., 2006). Además, en los últimos años, han proliferado distintas investigaciones relacionadas con el fomento de la participación de los empleados en la gestión de la empresa, lo cual está íntimamente ligado al diseño de estructuras organizativas más planas (Butts et al., 2009).

Las prácticas de alta implicación también se han vinculado con una mejora de las habilidades para desempeñar las tareas, con mayor información en la que basarse para tomar decisiones, y con un mejor alineamiento entre

el trabajo individual y los objetivos de la organización (O'Neill et al., 2011). Éstas, tienen un importante efecto positivo sobre la confianza de los empleados, fomentando que los trabajadores se apoyen entre ellos, lo cual promueve las oportunidades de intercambio de información (Jones y George, 1998). Ese intercambio de información es clave para que los empleados participen en la toma de decisiones, y estén motivados para compartir su conocimiento, mejorando así el nivel de confianza, y el fomento de actitudes para ayudar a otros, lo cual refuerza las oportunidades de intercambio de conocimiento.

Por todas estas razones, las prácticas de alta implicación fomentan oportunidades para las interacciones colectivas en las organizaciones a través de un diseño de gestión de recursos humanos específico (Batt y Colvin, 2011) que tendrían un efecto significativo en la incorporación, retención, y distribución de conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990). Más recientemente, Smith (2018) ha demostrado como este conjunto de prácticas tiene su impacto en la capacidad de absorción de una empresa, que es la capacidad para reconocer el valor de la información externa novedosa, poder asimilarla y aplicarla en la organización (Cohen y Levinthal, 1990).

Esta tesis sigue la propuesta de las **prácticas de alta implicación de** Zatzick e Iverson (2006), centradas de manera especial en dar apoyo más que en intensificar el trabajo, facilitando recursos laborales a los trabajadores (ver tabla 2). Por lo tanto, pueden favorecer actitudes y comportamientos más

informales y menos relacionados con la descripción formal del puesto de trabajo, como pueden ser los relacionados con la mejora de la gestión del conocimiento. Estas seis prácticas son el diseño del puesto de trabajo, intercambio de información, equipos de resolución de problemas, equipos auto-dirigidos, distribución de beneficios, y formación.

1. El diseño del puesto de trabajo condiciona la activación de tres estados psicológicos directamente relacionados con la motivación y el desempeño. Éstos son el sentimiento de significado de las tareas realizadas, el sentimiento de responsabilidad por los resultados obtenidos, y el conocimiento de la propia contribución de cada empleado en su trabajo. Estos estados psicológicos están relacionados con una mejora del intercambio de conocimiento (Foss et al., 2009).

2. El intercambio de información lleva aparejado una mejora de la capacidad de absorción, ya que se incrementan las fuentes de conocimiento, y es la base de la creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

3. Las habilidades para la resolución de problemas son clave para la creación de conocimiento, y permiten seleccionar aquel que tiene especial valor. Además, los grupos de resolución de problemas son fundamentales para internalizar el conocimiento adquirido (Hult et al., 2004).

4. Los equipos auto-dirigidos fomentan la interacción, y una cultura de participación, lo cual repercute directamente en la cantidad de conocimiento adquirido (Nonaka y Takeuchi, 1995).

5. La distribución o reparto de beneficios permite que los empleados tengan una percepción de justicia organizativa, que valora sus esfuerzos, y por tanto mejora su motivación y el uso de su conocimiento (Minbaeva et al., 2014).

6. Finalmente, la formación mejora las habilidades y conocimientos de los empleados, les hace más capaces de seleccionar y apropiarse del conocimiento necesario para lograr un mejor desempeño.

Por lo tanto, las prácticas propuestas de alta implicación parecen tener un efecto facilitador para que los empleados adquieran, absorban y distribuyan conocimiento. Además, el planteamiento de estas prácticas por parte de Zatzick e Iverson (2006), reflejan en sus seis prácticas de gestión de recursos humanos una orientación centrada en las necesidades de los empleados y no tanto en los objetivos de la organización.

Prácticas de Alta Implicación	Impacto en la Capacidad de Absorción
Diseño del puesto	Significado de tareas realizadas Responsabilidad por los resultados Conocimiento contribución al trabajo
Intercambio de información	Mejora de la capacidad de absorción de conocimiento
Resolución de problemas	Selección el conocimiento más relevante, con mayor valor
Equipos autodirigidos	Fomentan la interacción y cultura de participación
Distribución beneficios	Percepción justicia organizativa, reconocimiento de esfuerzos
Formación	Mejora de habilidades y conocimientos

Tabla 2. Prácticas de Alta Implicación (Zatzick e Inverson, 2006) y su relación con la capacidad de absorción. Fuente: Elaboración propia.

A pesar de lo anterior, son pocos los estudios que han examinado el efecto de las prácticas de alta implicación en la capacidad de absorción, y todavía son más escasos aquellos que se han centrado en organizaciones no intensivas en investigación y desarrollo (Moilanen et al., 2014). Por esto, en el capítulo IV de esta tesis, se analiza el impacto de las prácticas de alta implicación, consideradas como un conjunto de prácticas orientadas a proporcionar apoyo al empleado, sobre la capacidad de absorción de conocimiento. Planteamos que la percepción de los trabajadores sobre la

preocupación de su organización por cubrir sus necesidades, provoca un impacto positivo sobre el apoyo mutuo, las posibilidades de interacción y participación o el desarrollo de sus habilidades, conduciendo así a una mejora en su desempeño, que se traduce en una mayor capacidad de absorción.

1.4. Conceptualización de las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar (WOM)

El bienestar de los empleados es un tema de creciente interés no sólo en las áreas de conocimiento de Organización de Empresas y de Psicología de las Organizaciones, del Trabajo y de los Recursos Humanos, sino también en el mundo empresarial. Organizaciones como la *American Psychological Association* o *The Great Place to Work Institute* otorgan premios a aquellas organizaciones que destacan como mejores empresas para trabajar. Además, los directivos están comenzando a detectar que los empleados más felices y que trabajan en mejores condiciones físicas y psicológicas, son más productivos. Muestra de ello es el seguimiento que cada vez más empresas realizan del clima laboral y del grado de satisfacción de los empleados con su trabajo y su empresa. Incluso existen países que tienen desarrollado desde ya años un índice de felicidad. Es el caso de Bután, país que calcula el índice de felicidad nacional desde el año 1972.

Existe evidencia del efecto significativo del bienestar de los empleados en su desempeño, y en la supervivencia de las empresas. López-Cabrales et al. (2019) destacaron recientemente la importancia del bienestar como

elemento de sostenibilidad en la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, la gestión del bienestar de los empleados es compleja y todavía mantiene algunas lagunas sin resolver. Algunas prácticas de recursos humanos que pretenden fomentar el bienestar, pueden tener a la vez efectos positivos y negativos sobre éste. En este sentido, las prácticas de alto rendimiento (*high-performance work systems*), las prácticas de alto compromiso (*high-commitment work systems*), o las prácticas de alta implicación (*high-involvement work systems*), son modelos de gestión de recursos humanos, para las que, si bien se ha demostrado su capacidad de mejora del desempeño, no existen consenso en lo que a su efecto sobre el bienestar de los empleados se refiere. Por ejemplo, las llamadas *high-commitment work practices* implican un giro en la forma de entender la gestión de los recursos humanos, al pasar el foco del control al compromiso.

Sin embargo, parece que este tipo de prácticas podrían beneficiar más a la organización que a la persona (Appelbaum et al., 2000). Algunos autores afirman que todo este tipo de prácticas pueden tener un efecto mínimo, e incluso negativo, sobre el bienestar de los empleados (Jensen y Van de Voorde, 2016), explicando que en ocasiones se incrementa el control sobre los trabajadores, con un nivel de exigencia más alto, causando un aumento del estrés. Ogbonnaya, y Messersmith (2019) argumentan que la implantación de estas prácticas puede generar elevadas exigencias laborales y de estrés, pero que, al mismo tiempo, puede resultar un trabajo significativo, interesante y valioso para los empleados, por lo que sugieren que exista una posible relación curvilínea entre las demandas laborales y los resultados.

Esta Tesis defiende que la gestión de recursos humanos orientada al bienestar, es decir, con un interés prioritario por las personas, no es incompatible con la búsqueda de la mejora de los resultados organizativos. Al contrario, las prácticas de recursos humanos que fomentan el bienestar de los empleados, suponen un punto de vista complementario, y no sustitutivo, en el que tanto empleados como empleadores resultan beneficiados. Es más, este enfoque humanista puede ayudar a clarificar mejor el efecto que tienen las prácticas de recursos humanos que siguen algunos modelos que, aunque tienen una trayectoria investigadora consolidada, pueden mejorar su capacidad explicativa en cuanto a su compatibilidad con la mejora del bienestar y de los resultados organizativos de forma simultánea.

Para poder diseñar prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar, previamente es necesario explicar el **concepto de bienestar**. Los directivos pueden relacionar bienestar con conceptos que limitan o restringen su alcance. Por ejemplo, el bienestar de los empleados puede confundirse con la satisfacción laboral (Grant, 2007). Para definir el concepto de bienestar de los empleados, partimos de la conceptualización de Warr (1987) sobre el nivel de bienestar de un empleado en su trabajo. En base a Grant (2007), esta definición se fundamenta en los campos de investigación de la filosofía, la psicología, y la sociología, e incluye tres dimensiones fundamentales: la psicológica, la física, y la social (ver tabla 3). Esta afirmación se basa en la argumentación de que los psicólogos y los sociólogos convergen en estos tres aspectos al definir el concepto de bienestar. Esto resulta especialmente interesante ya que en la conceptualización del bienestar de los empleados

convergen distintas disciplinas, lo que la convierte en un concepto multidisciplinar, amplio y pluridimensional.

La dimensión psicológica se relaciona con las experiencias subjetivas de cada persona, básicamente definidas por el bienestar hedónico y el bienestar eudaimónico (Ryan y Deci, 2001). El componente hedónico se relaciona con experiencias personales y subjetivas placenteras, en contraste con el componente eudaimónico, que se centra en el sentimiento de realización, de estar satisfecho desde una perspectiva más racional. Algunos estudios miden el bienestar psicológico a través de la satisfacción laboral (Locke, 1976), o de la felicidad en el trabajo (Salas-Vallina et al., 2017a). El componente de bienestar físico se entiende como el nivel de salud o la ausencia de enfermedad, de estrés. El componente social se relaciona con la calidad de las relaciones con el resto de personas con las que se interactúa. Las investigaciones que abordan esta dimensión del bienestar, suelen utilizar conceptos como la confianza, el apoyo social, la cooperación o la integración como medidas del bienestar social.

Dimensión	Componentes
Psicológica	Satisfacción laboral, felicidad en el Trabajo
Física	Nivel de salud, ausencia de enfermedad, nivel de estrés
Social	Confianza, apoyo social, cooperación.

Tabla 3. Dimensiones del Bienestar y ejemplos de sus componentes. Fuente: Elaboración Propia

En base a lo anterior, la gestión de recursos humanos orientada al bienestar debería de cubrir las necesidades humanas psicológicas, físicas y sociales básicas. Esta Tesis pretende medir y conceptualizar las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar, o *well-being-oriented management* (WOM), en base al concepto de bienestar desarrollado por Grant (2007), que parte del **Modelo Vitamínico** (*Vitamin Model*) de Warr (1990). Este modelo, afirma que, si se invierte en los empleados, se les provee de un trabajo estimulante, se promueve un entorno social y físico positivo, se da la oportunidad a los empleados de opinar y participar en la toma de decisiones de la empresa, y se da un apoyo organizativo a los empleados, el bienestar de éstos mejora.

A partir de este modelo y de los posteriores avances de Grant (2007), sugirió el llamado modelo de ganancias mutuas de Guest (2017), que ya ha sido presentado en este estudio (ver pp. 33). Este autor destaca los

importantes avances en el campo de investigación de los recursos humanos, donde la relación entre gestión de recursos humanos y desempeño organizativo parece mejor explicada. Sin embargo, Guest sostiene que estos avances no siempre han significado un progreso real, ya que sugiere que la exploración de la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño se ha hecho a expensas del bienestar de los empleados. Sugiere que el bienestar de los empleados ha empeorado como consecuencia de los cambios en las características de los puestos de trabajo y del contexto económico, y por ello justifica que es necesario prestar más atención al concepto de bienestar en el trabajo. Los cambios en las características del empleo, donde la introducción de la tecnología puede generar dificultades como la desconexión con el trabajo, intensificarlo llevando a mayores niveles de estrés, de obsolescencia en cuanto a las habilidades y conocimientos de los empleados, e incluso a una mayor inseguridad en el trabajo. Las investigaciones previas muestran que el estudio de las prácticas de recursos humanos se ha centrado en la mejora del resultado económico y financiero (Beer, 2015).

Sirva como ejemplo las consecuencias de la crisis financiera de 2008, con incrementos muy significativos de sobrecarga en el trabajo, con sueldos similares o inferiores al inicio de la crisis (Bryson y Forth, 2015). Estos mismos efectos puede que sean observables con la crisis actual generada por la pandemia de Covid-19, que ya está teniendo un fuerte impacto en la pérdida de empleos y en la precarización laboral. El bienestar laboral también puede reducirse con la falta de perspectivas y de optimismo en el futuro, como por

ejemplo por la falta de perspectiva de los *millennials* en relación a la que tenían sus padres (Elliott, 2016).

Guest (2017), propone ofrecer una "ruta alternativa" que conecte la gestión de recursos humanos con el desempeño laboral, sin dejar de lado el bienestar de los empleados. Afirma que el desarrollo de cualquier modelo de prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar, debe de pasar por una relación laboral positiva, en la que se consideren los intereses tanto de empleadores como de empleados. Para ello, tiene que darse una relación de intercambio recíproco y equilibrado, lo cual no sucede en la realidad empresarial. Esto se refleja claramente en la viñeta de "El Roto", en la que se observa a un empresario y a un obrero, en el que el empresario está dibujado en un tamaño mucho mayor, y el obrero queda reducido a un pequeño ser a su lado, y que lleva por título: "Mira, déjate de sindicatos e intermediarios y pactemos tú y yo, libremente, tus condiciones laborales". La reciprocidad equilibrada se reflejaría en una percepción de justicia, de confianza, comportamiento cívico, resultando en un mejor desempeño.

Cualquier propuesta de prácticas de recursos humanos basada en una relación laboral positiva, reducirá el riesgo de que estas prácticas no estén desequilibradas ni representen un abuso hacia el empleado. Esta relación laboral positiva, está en conjunción con la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) (ver p. 31 de este estudio), que explica la reacción positiva de las personas cuando su percepción es que son tratados de forma justa y adecuada por parte la organización, lo que afectarían de forma positiva a las actitudes, como el compromiso, la satisfacción o la felicidad en el trabajo, y a

comportamientos de los empleados, como la reducción del abandono laboral, la mejora del comportamiento cívico o el desempeño.

Guest (2017) propone que invertir en los empleados, facilitar un trabajo interesante y motivador, fomentar un entorno social y físico positivo, dar voz a los empleados, y prestar apoyo organizativo, confirmarían un marco de prácticas de recursos humanos que facilitarían su bienestar. Invertir en los empleados les hace más competentes y les permite tener una visión más positiva de su desarrollo profesional, además de facilitar su eficacia. Diseñar un trabajo atractivo y motivador, incluyendo la realización de tareas variadas, la oportunidad de utilizar las propias habilidades y una mayor autonomía, suponen importantes recursos laborales, que, siguiendo al modelo de demandas y recursos, llevarían a actitudes y comportamientos positivos. Un entorno social y físico positivo incluye dar prioridad a la salud y la seguridad, el fomento de las oportunidades para interactuar con otros empleados, así como un salario adecuado. Dar voz a los empleados, preguntarles su opinión, fomentar la comunicación bidireccional, e incluso contar con una representación laboral que permita equilibrar las diferencias de poder entre empleado y empleador, permiten también mejorar el bienestar de los empleados. Finalmente, el apoyo de la dirección, incluyendo formas de evaluación del desempeño basadas en la búsqueda del desarrollo profesional, antes que en el castigo, y la flexibilización del trabajo, conforman el marco básico en el cual debería de basarse el diseño de prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar.

A su vez, las prácticas de recursos humanos capaces de mejorar el bienestar de los empleados, conducirían a un mejor desempeño. Meta-análisis como los de Lyubomirsky et al. (2005) o Judge et al. (2001), o estudios como los de Wright and Cropanzano (2000), y más recientemente Marescaux et al. (2019) o Ho y Kuvaas (2020), confirman la capacidad que las prácticas de recursos humanos tienen para fomentar tanto el bienestar como el desempeño.

El modelo de Guest (2017), por tanto, aporta una visión interesante apoyado en la teoría del intercambio social y la teoría de demandas y recursos. Con el fin de completar el modelo anterior, hemos considerado la propuesta de Schaufeli (2015), la cual también parte del modelo de demandas y recursos. Este autor afirma que la inspiración, el fortalecimiento, y la conexión, son recursos que promueven actitudes positivas como el compromiso (*engagement*). Su modelo está enmarcado en la teoría de la Autodeterminación (*Self-determination Theory*), bajo la cual se puede argumentar que si se cubren las necesidades psicológicas básicas de autonomía (tener una sensación de control sobre la capacidad que uno tiene de contribuir a lograr objetivos clave), competencia (sensación de ser competente y capaz), y conexión (sentirse conectado con otros miembros de la organización), se promueven actitudes positivas. De esta forma, la inspiración fomentaría la autonomía a través de la sensación de control y de sentido de la actividad que se realiza, el fortalecimiento conllevaría empleados más competentes a través de la confianza y la delegación, y la conexión

promovería interacciones más estrechas, así como sentimientos de formar parte de la organización.

En la presente Tesis, seguimos la propuesta de Schaufeli (2015), por la cual las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar conducirían a una mejora en el bienestar de los empleados (Fowler, 2018; Rahmadani et al., 2019). Además, las prácticas de recursos humanos que se proponen, están asentadas en el modelo teórico de Guest (2017), basado en los principios básicos de Warr (1990), donde se plantea la cobertura de las necesidades físicas, psicológicas y sociales. Incluyen también el modelo de las Características en el Trabajo (Hackman y Oldham, 1980), el cual sostiene que los trabajos que permiten el uso variado de habilidades, la identificación con la tarea, encontrar significado a la tarea o la retroalimentación, promueven la motivación. En la figura 2 se pueden ver los principios teóricos en los que se basa este planteamiento.

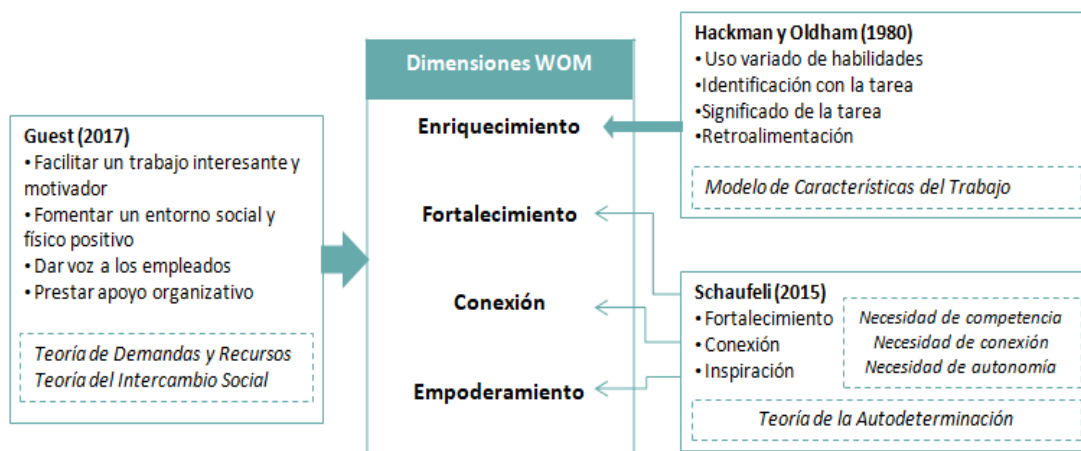


Figura 2. Principios teóricos de las prácticas de recursos humanos orientadas al Bienestar. Fuente: Elaboración Propia.

Las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar que aquí proponemos se definen como aquellas prácticas de recursos humanos centradas en los empleados, y que les brindan el apoyo necesario para aumentar la calidad de su vida laboral. En particular, se proponen estas prácticas compuestas por cuatro subgrupos de prácticas o dimensiones (ver tabla 4), como son: (1) prácticas de enriquecimiento (variedad en el uso de habilidades, significado de la tarea, retroalimentación, reflexión, y conciliación de la vida personal y familiar; (2) fortalecimiento (formación, apoyo del responsable inmediato, tolerancia a los errores, seguridad en el empleo, salario adecuado, reconocimiento, y salud y seguridad laboral); (3) conexión (trabajo en equipo, compañerismo, e interacción externa); y (4) empoderamiento (autonomía, participación, y representación colectiva)

Dimensiones	Prácticas	Bienestar
Enriquecimiento	Variedad del uso de habilidades Significado de la tarea Retroalimentación Reflexión Conciliación	Bienestar Psicológico
Fortalecimiento	Formación Apoyo del responsable inmediato Tolerancia a los errores Seguridad en el empleo Salario adecuado Reconocimiento Salud y seguridad	Bienestar Psicológico y Físico
Conexión	Trabajo en Equipo Compañerismo Interacción externa	Bienestar Social
Empoderamiento	Autonomía Participación Representación colectiva	Bienestar Psicológico y Social

Tabla 4. Dimensiones, prácticas de WOM y su relación con el Bienestar. Fuente: Elaboración Propia

Las prácticas de enriquecimiento están estrechamente ligadas al modelo de las Características en el Trabajo (Hackman y Oldham, 1980), el cual se complementa con el fomento de la reflexión y de la conciliación de la vida personal y familiar. La reflexión se refiere a la oportunidad del empleado para analizar su puesto de trabajo, su contribución, y la forma en que se comporta en la empresa. Este factor es fundamental para que el empleado tenga un papel más proactivo y con ello el puesto de trabajo pueda

enriquecerse (Alvesson et al., 2016). Además, la conciliación entre la vida personal y familiar resultará clave para que el empleado considere que su puesto de trabajo aporta valor a su vida, y no la deteriora, haciendo compatibles ambas facetas. Las prácticas de fortalecimiento son un recurso laboral clave que permite a los empleados ser más competentes, autónomos, y sentirse más seguros y reconocidos en el puesto de trabajo, lo cual tiene un efecto directo sobre el bienestar (Guest, 2017). La conexión con otros miembros de la empresa mejora la calidad de las relaciones profesionales, fomentando también el bienestar (Ilies et al., 2017), y facilitando el apoyo entre compañeros, lo cual se ha denominado en estas prácticas como compañerismo o *partnership*. El empoderamiento implica una mayor autonomía y participación del empleado en los procesos de toma de decisiones. Estas prácticas hacen que los empleados se sientan más involucrados y comprometidos en la empresa, más responsables y más escuchados, especialmente a través de la representación colectiva.

Como se ha expuesto en el apartado anterior, la gestión de recursos humanos orientada al bienestar se centra en satisfacer las necesidades humanas psicológicas, físicas y sociales básicas, a través del interés por los empleados. Para alcanzar el bienestar de los trabajadores, es necesario promover políticas y prácticas cuya prioridad sea el impacto que tendrán estas prácticas sobre las personas, planteando así un proceso diferente donde el factor principal no sea el desempeño del trabajador, sino que se convierta en una consecuencia.

Existen numerosas investigaciones que avalan, desde un enfoque complementario, esta propuesta. Por ejemplo, Townsend y Wilkinson (2014) plantean como las actitudes positivas, la motivación y el comportamiento de los trabajadores, muestra un alto bienestar de sus empleados generando un impacto sobre el desempeño. Por otra parte, Schaufeli et al (2009), vinculaban el bienestar como un alto nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa, demostrando también que estaba directamente relacionado con resultados positivos en rendimiento. Bockerman e Ilmakunnas (2012) mostraron evidencias en otro estudio sobre como la satisfacción laboral tiene impacto sobre la productividad.

Basándonos en estos estudios, argumentamos que existen evidencias que relacionan de forma directa el bienestar de los trabajadores con los resultados positivos de una organización. Por ello, si las organizaciones desean mejorar su desempeño, deberían priorizar el bienestar de sus trabajadores, a través de prácticas orientadas a generar un impacto positivo en las personas, creando un entorno organizativo adecuado para que las personas quieran y puedan dar lo mejor de sí mismas. Cuando los trabajadores perciben un interés real de las empresas por su bienestar, se traduce en comportamientos positivos con un mayor desempeño.

La propuesta que presentamos en esta Tesis, trata de desarrollar, medir y conceptualizar este conjunto novedoso de prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar, basado en un marco teórico amplio y sólido, donde se tienen en cuenta los principios básicos sobre el bienestar de los

trabajadores y que podría clarificar las prácticas de recursos humanos que presentan mayor impacto sobre el bienestar.

1.5. Prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar y comportamiento innovador

La innovación resulta clave para generar ventajas competitivas en cualquier organización (Anderson et al., 2014), y los empleados son una fuente de innovación para cualquier empresa, ya que están en constante contacto con los procesos organizativos, con los productos y con los servicios que la empresa produce, y por tanto pueden identificar posibles mejoras. El contexto bajo el que los empleados realizan su trabajo es fundamental para promover el comportamiento innovador (Shalley et al, 2004). En particular, el apoyo organizativo es clave para estimular comportamientos innovadores (Parker et al., 2006), explorar nuevas ideas e implementarlas (Calantone et al., 2002). La gestión de los recursos humanos podría ser un recurso fundamental para promover la innovación, ya que es capaz de influir en el comportamiento de los empleados hacia el logro de los objetivos organizativos.

Los empleados que perciben que se les respeta, se les valora y se les facilita su crecimiento profesional, están más motivados para incrementar su conocimiento e innovar en su trabajo (Yidong y Xinxin, 2013). Algunas prácticas más específicas, como el fomento de la autonomía, o facilitar la participación en la toma de decisiones, se han mostrado especialmente efectivas para promover comportamientos innovadores (Battistelli et al.,

2014). Parece, por tanto, que las prácticas de recursos humanos que apuestan por los empleados, fomentan su comportamiento innovador. Sin embargo, son pocos los estudios que analicen el efecto de sistemas de recursos humanos centrados en el bienestar de los empleados en el comportamiento innovador. En base a la conceptualización de las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar realizada en el apartado anterior, y en las teorías que lo fundamentan, se propone que estas prácticas pueden ser especialmente efectivas para la promoción de comportamientos innovadores en el seno de la empresa. Cada una de sus dimensiones puede tener una relación directa y positiva con el comportamiento innovador.

En primer lugar, las prácticas de enriquecimiento (variedad en el uso de las habilidades, significado de la tarea, retroalimentación, reflexión, y conciliación de la vida personal y familiar), están centradas en motivar a los empleados. La variedad en el uso de tareas o la retroalimentación son antecedentes del comportamiento innovador y de la creatividad (Ohly et al., 2006; De Stobbeleir et al., 2011). La conciliación de la vida personal y laboral está más presente en las organizaciones más innovadoras (James, 2014), proporcionando una adecuada flexibilidad en el trabajo. En segundo lugar, las prácticas de fortalecimiento suponen un apoyo organizativo que aporta una sensación de ser competente y de querer explorar nuevas formas de hacer las cosas (Van Den Broeck et al., 2010), lo cual podría conducir a comportamientos innovadores. En tercer lugar, las prácticas de conexión implican la interacción social y el trabajo en equipo, aspectos relacionados con la capacidad de innovar (Hugues et al., 2016). Además, el compañerismo

facilitaría el trabajo en equipo, y la colaboración entre los empleados. Finalmente, las prácticas de empoderamiento incluyen facilitar la autonomía y la "voz" de los empleados en los procesos de toma de decisiones. La autonomía es una práctica de recursos clave en el fomento del comportamiento innovador, ya que afecta a la generación e implementación de nuevas ideas (Bysted y Jespersen, 2014).

Por su naturaleza, la innovación requiere de esfuerzos emocionales elevados (Janssen, 2004), por lo que las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar, las cuales están enfocadas a mejorar los estados psicológicos, físicos y sociales, podrían ser especialmente efectivas para promover comportamientos innovadores. Desde esta Tesis se defiende que las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar (WOM), son especialmente efectivas para fomentar el comportamiento innovador de los empleados.

En este capítulo hemos presentado las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño, una relación ampliamente tratada en la investigación por la importancia que representa para las organizaciones. A partir de un cambio en el enfoque teórico, centrado en las personas más que en los objetivos, hemos profundizado en el impacto de ciertos conjuntos de prácticas. En primer lugar, analizamos la relación entre las prácticas de alta implicación y la capacidad de absorción, como variable del desempeño. En segundo lugar, planteamos un conjunto de prácticas orientado al bienestar, partiendo de distintos modelos ampliamente consolidados, para conocer la influencia sobre el comportamiento innovador.

En el siguiente capítulo, vamos un paso más allá en el conocimiento de esta vinculación, planteando como las actitudes positivas median entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño, facilitando estos comportamientos positivos por parte de los trabajadores.

Capítulo II.

El papel de las actitudes positivas

2. El papel de las actitudes positivas

Ante el escenario empresarial actual, donde la incertidumbre y la competitividad son constantes, las actitudes positivas podrían considerarse como una fuente importante de ventaja competitiva (Guest, 2017). Según Seligman (2003), tener una actitud positiva promueve en las personas un estado de ánimo determinado, las moviliza y provoca una forma de pensar más creativa, tolerante y constructiva, frente a una actitud negativa que conlleva una forma de pensamiento centrada en los aspectos que no están funcionando adecuadamente, para eliminarlos.

En esta Tesis, planteamos que las actitudes positivas ejercen un papel mediador entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño, tomando como referencia, por una parte, la felicidad en el trabajo, y por otra la pasión armoniosa.

Encontramos numerosos estudios que confirman esta influencia positiva, como el de Fredrickson (2001), que afirmó que las actitudes positivas crean recursos que facilitan la mejora del desempeño futuro, siendo un importante predictor de rendimiento en el largo plazo. También Bakker y Demerouti (2008) argumentaron que las actitudes positivas fomentan que los empleados sean más creativos y productivos al tener mayor predisposición para realizar un esfuerzo extra.

El punto común de estos estudios es que los trabajadores más felices y satisfechos, y, por lo tanto, con mejores actitudes, se desempeñarán mejor en sus trabajos (ver figura 3). Se sigue por tanto la secuencia, de que las

actitudes positivas generan comportamientos positivos en las personas, y estos a su vez, facilitan que se alcancen buenos resultados para las organizaciones.



Figura 3. Relación entre actitud positiva y desempeño. Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, consideramos que incluir las actitudes positivas como variables mediadoras en los estudios propuestos, podrían contribuir a explicar mejor las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño.

2.1. El concepto de felicidad en el trabajo

La felicidad se considera como una prioridad en la vida de cualquier persona (Diener, 2000), siendo un concepto que se encuentra en el foco de atención en la investigación desde hace años (Salas-Vallina et al., 2017a, 2017b). Pero además, las empresas empiezan a darse cuenta de la importancia de tener trabajadores felices, que se sientan bien tratados, implicados, y con confianza en la organización. Los sentimientos de bienestar y calidad de vida en el trabajo tienen cada vez más presencia en las investigaciones (Salas-Vallina et al., 2020^a, b, c). Diversos conceptos relacionados con las actitudes positivas han mostrado sus efectos positivos

para las organizaciones. Por ejemplo, Meyer et al. (2002) mostraron cómo la satisfacción laboral reduce el absentismo y mejora el desempeño laboral. Harrison et al. (2006) encontraron que las actitudes positivas mejoran la efectividad y la cooperación. Sin embargo, tal como destacan Salas-Vallina y Alegre (2018a), existe una gran diversidad de constructos relacionados con la felicidad en el trabajo. Por una parte, el concepto de felicidad en el trabajo requiere de una conceptualización más amplia, con el fin de abarcar todas las dimensiones que comprende este concepto, y con el objetivo de mejorar su capacidad de predicción (Harrison et al., 2006). Por otra parte, numerosos conceptos relacionados con la felicidad en el trabajo se superponen, llevando a cierta confusión (Warr e Inceoglu, 2012).

Por estas razones, el concepto de felicidad en el trabajo (HAW) se define como una actitud positiva que comprende la satisfacción laboral, el compromiso individual, y compromiso organizativo afectivo (Salas-Vallina et al., 2017a). Estas tres dimensiones se refuerzan mutuamente y podrían ayudar a entender la relación entre HRM-actitudes positivas-desempeño. La satisfacción laboral mide la percepción de las características del puesto de trabajo, es decir, la propia valoración que uno realiza de condiciones laborales como el salario, el apoyo del supervisor inmediato, o las oportunidades de promoción. El compromiso individual evalúa el trabajo en sí mismo, o la implicación y sentimientos que se tienen hacia el trabajo. El compromiso organizativo afectivo se refiere a los sentimientos de pertenencia a la organización. Se trata, además, de una construcción actitudinal amplia que

supera el principio de compatibilidad, por el cual esta actitud puede explicar mejor los comportamientos positivos laborales. (Harrison et al., 2006).

Estas tres dimensiones comprenden la perspectiva hedónica (sentimientos de placer representados por el bienestar subjetivo), y la perspectiva eudaimónica (la felicidad entendida como la realización de lo que uno debe de hacer para llevar una vida plena y coherente con lo que uno desea realizar). La felicidad en el trabajo se ha validado en diversos estudios previos (Salas-Vallina et al., 2017a, b; Salas-Vallina et al., 2018a, 2018b; Salas-Vallina y Fernández-Guerrero, 2017, Salas-Vallina et al., 2020b), presentando una adecuada capacidad predictiva de distintos comportamientos en el trabajo. Sin embargo, hasta la fecha, no se han encontrado estudios que analicen las prácticas de recursos humanos como posible antecedente de la felicidad, ni se ha explorado la relación entre felicidad y desempeño laboral.

Por esto, en dos de los estudios planteados en esta Tesis, planteamos la felicidad en el trabajo como una actitud positiva que conecte esta relación y los mecanismos por los cuales podrían predecir los resultados.

2.2. El papel mediador de la felicidad en el trabajo

En el capítulo anterior, mostramos como las prácticas de alta implicación tienen un efecto directo sobre la capacidad de absorción. Planteamos ahora como la felicidad en el trabajo puede verse fomentada por las prácticas de recursos humanos de alta implicación, ya que éstas buscan

empoderar a los empleados, a través de un mayor poder, información, una adecuada retribución, y un mejor conocimiento. Estas prácticas pueden ser un antecedente del compromiso individual por varias razones. Kahn (1990) ya afirmaba que los empleados encuentran significado en su trabajo, lo cual es uno de los factores psicológicos del compromiso individual, cuando se sienten útiles y valiosos, y tienen capacidad para influir en el proceso de toma de decisiones. De acuerdo con Crawford et al. (2014), la autonomía, la sensación de independencia y de libertad, mejora el significado que el empleado encuentra en su trabajo.

Las prácticas de alta implicación también facilitan la disposición de información en relación a la misión, objetivos, procedimientos, o razones que subyacen a las principales decisiones de la empresa (Macky y Boxall, 2008). Los aspectos cognitivos del *engagement* mejoran al crear un entorno con información más clara y transparente, mejorando la comunicación abierta y la confianza (May et al., 2004).

El sistema retributivo es capaz de mejorar las actitudes de los empleados y su desempeño (Vandenber et al., 1999). Cuando los empleados perciben que su esfuerzo se ve compensado, encuentran más sentido a su trabajo. Por lo que para que los empleados tengan un mayor compromiso en su trabajo, es necesario que tengan esta sensación de recompensa (Saks, 2006).

A partir del modelo de Demandas y Recursos, es posible proponer una relación entre las prácticas de alta implicación y la felicidad en el trabajo. Las

prácticas de alta implicación podrían actuar como un recurso laboral, que fomenta que los empleados contribuyan mejor a los logros de los objetivos organizativos. De acuerdo con este modelo, los recursos llevan a actitudes y comportamientos positivos, entendidos como aquellos que se comprometen con la organización para aportar un mayor valor. Sin embargo, el incremento de recursos por sí sólo puede no ser suficiente para que los empleados reaccionen de forma positiva. Esto podría explicar por qué otras configuraciones de prácticas de alta implicación pueden llevar a un deterioro de la salud física o mental (Guest, 2017).

La Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964), permite abordar esta carencia del modelo de Demandas y Recursos, considerando que los recursos, además, tienen que ser valorados positivamente por los empleados. Bajo esta teoría, los empleados sólo responderán positivamente cuando perciban que los recursos laborales satisfacen sus necesidades. En este sentido, las seis prácticas que se proponen en esta Tesis evitan fomentar la intensificación del trabajo. Estudios previos han mostrado cómo las prácticas de recursos humanos que promueven la participación, la autonomía, la formación, y un trato justo de los empleados, incluyendo una remuneración acorde con el esfuerzo realizado, mejoran actitudes positivas como la satisfacción, el compromiso, la lealtad y el no abandono de la organización, o la confianza (ver la revisión realizada por Boselie et al. (2005)).

A su vez, la felicidad en el trabajo puede ayudar a clarificar por qué las prácticas de alta implicación tienen la capacidad de promover la capacidad de absorción. Los procesos de gestión de conocimiento dependen de las

actitudes de los empleados, (Rafique et al., 2018), pero son escasos los estudios que consideren el papel de individual de los empleados en la promoción de la capacidad de absorción (Foss et al., 2011; Volberda et al., 2010). Se propone que la felicidad en el trabajo, juega un papel fundamental en la identificación y asimilación de nuevo conocimiento. La felicidad en el trabajo implica un conjunto de relaciones informales, que pueden facilitar la integración en el grupo, la cual es clave en la transferencia de conocimiento tácito y explícito (Dhanaraj et al., 2004).

Además, las relaciones informales dentro del grupo son una fuente de heterogeneidad, también fundamental para el desarrollo de la capacidad de absorción (Volberda et al., 2010). El modelo de demandas y recursos (Demerouti et al., 2001) nos permite conectar la felicidad en el trabajo con la capacidad de absorción, ya que la felicidad en el trabajo es una actitud positiva, y como tal, se espera que conduzca a comportamientos positivos. La capacidad de absorción requiere de altos niveles de motivación (Baldwin et al., 1991), que podrían lograrse gracias a la felicidad en el trabajo. Los empleados necesitan, además de ser capaces de detectar y adquirir nuevo conocimiento, estar motivados para ello (Minbaeva et al., 2003). Se espera que los empleados que muestren altos niveles de felicidad, que se sientan a gusto con su trabajo, y deseen realizar esfuerzos extraordinarios, tengan un mejor desempeño en la absorción de nuevo conocimiento.

En definitiva, se plantea que la felicidad en el trabajo actúe como variable mediadora en la relación entre las prácticas de recursos humanos de alta implicación, y la capacidad de absorción.

2.3. La felicidad en el trabajo como variable independiente

La felicidad en el trabajo se considera como una actitud, y como tal es antecedente del comportamiento (Salas-Vallina et al., 2017a, b). Con la finalidad de profundizar en esta relación, y analizar de forma más específica el papel de las actitudes positivas, planteamos el tercer estudio de esta Tesis, en el que se parte de esta variable para aumentar la comprensión acerca de su conexión con el desempeño.

De acuerdo con Fredrickson (2001), las actitudes positivas son capaces de generar recursos que mejoran el desempeño. Hay evidencias previas de una relación positiva entre actitudes positivas como la satisfacción laboral, y el desempeño, acotado a trabajos de alta complejidad (Judge et al., 2001). Sin embargo, en el caso de empresas de servicios, esta relación es poco clara. Con el fin de entender mejor esa vinculación esta Tesis sugiere que la felicidad en el trabajo, gracias a su conceptualización amplia, que incluye la satisfacción laboral, el compromiso individual, y el compromiso organizativo afectivo, y a su capacidad de seguir el principio de compatibilidad (Harrison et al., 2006), podría ser capaz de predecir mejor el desempeño laboral en el sector servicios. En este sector, los empleados están en contacto directo con el cliente, lo que también se conoce como el “momento de la verdad” (Normann, 1991). Esto implica que los empleados que se muestren más felices con su trabajo tendrán un impacto directo sobre las actitudes de los clientes, incluyendo su predisposición positiva y su confianza para adquirir productos o servicios.

En particular, se propone medir el desempeño a través del concepto de venta cruzada, entendido como la acción de vender un producto o servicio adicional a un cliente ya existente (Kamakura, 2008). La venta cruzada es capaz de aportar mucho más valor a cualquier empresa comparado con otras técnicas de venta, ya que ayuda a la empresa a aumentar sus beneficios (Coyles y Gokey, 2002) y es un indicador habitual de medir el éxito de ventas en el sector bancario.

Desde el enfoque del modelo de demandas y recursos (Demerouti et al., 2001), la felicidad en el trabajo podría ser un antecedente de la venta cruzada, siguiendo la lógica de que las actitudes preceden a los comportamientos, y las actitudes amplias como la felicidad en el trabajo, son capaces de predecirlos con mayor fiabilidad (Salas-Vallina et al., 2017a). Por lo tanto, la felicidad en el trabajo podría tener un efecto directo y positivo en la venta cruzada.

Para aumentar el nivel de ventas cruzadas, es importante que los empleados dispongan de ciertas habilidades de venta y conocimiento del producto (Yu et al., 2018). Considerando que las emociones son capaces de fomentar el desarrollo de las habilidades y de las conexiones sociales (Fredrickson, 2001), sugerimos que el uso de habilidades de servicio podría mediar en la relación entre la felicidad en el trabajo y la venta cruzada. Este concepto se refiere al uso de habilidades de comunicación, de relación, eficacia y efectividad de los empleados con los clientes (Wang y Xu, 2017), fomentando la persuasión e influencia en las interacciones personales.

Actitudes positivas como el *engagement*, son fundamentales para el desarrollo de las habilidades y de una mejor comunicación (Saks, 2019). Los empleados más felices desean dar lo mejor de sí mismos, lo cual podría llevar a una mejor explotación de sus habilidades y de la autoeficacia (Llorens et al., 2007). La razón por la que la felicidad en el trabajo, y no otras actitudes positivas, podría ser especialmente efectiva en el desarrollo de habilidades de servicio reside en su capacidad de motivar y vigorizar a las personas. A su vez, el uso de habilidades de servicio puede mejorar los niveles de venta cruzada por su capacidad de empatizar con los clientes, junto con la habilidad de darles soluciones efectivas, lo cual facilita que se atraiga su atención y su deseo de adquirir productos o servicios. En el sector bancario, las habilidades de comunicación, de interacción, o de resolución de problemas, es una forma eficaz de personalizar el servicio al cliente, y por tanto de mejorar su confianza y relación. Por ello, las habilidades de los empleados, que pueden mejorar los resultados individuales (Obeidat et al., 2016) y el desempeño (Wang y Xu, 2017), podrían ejercer un papel mediador en la relación entre la felicidad en el trabajo y la venta cruzada.

En el último estudio de esta Tesis, nos adentramos en el conocimiento de una actitud positiva amplia como es la felicidad en el trabajo, para analizar su actuación como predictor del desempeño de los trabajadores.

2.4. El papel mediador de la pasión armoniosa en el trabajo

En numerosas ocasiones aparece el concepto de pasión, como elemento clave del éxito que consiguen personas de referencia en distintas

disciplinas, o como uno de los principios fundamentales por las que destacan determinadas organizaciones que alcanzan grandes logros. Trabajar con pasión parece ser uno de los aspectos imprescindibles, no solo para alcanzar el éxito profesional, sino también para ser feliz.

Por este motivo, en el ámbito académico, existe cada vez más interés por el concepto de pasión por el trabajo (Ho et al., 2018). La literatura reciente sobre este tema, nos demuestra que es un factor clave para el éxito de un negocio exitoso, por el impacto positivo que genera sobre los empleados y las organizaciones (Lavigne et al. 2014), tanto en su desempeño como en su bienestar (McAllister, et al, 2017). La pasión en el trabajo es una capacidad humana que contribuye a lograr el éxito organizacional (Boyatzis et al., 2002), ya que genera una mayor creatividad, efectividad y ayuda a reducir el nivel de agotamiento de los trabajadores (Perttula, 2010). Cuando las personas y las organizaciones se sienten apasionadas por su trabajo, son capaces de lograr el máximo potencial.

A pesar de que investigadores y líderes empresariales han señalado la importancia de la pasión en el trabajo (Boyatzis, et al, 2002), son pocas las investigaciones que han estudiado cómo las organizaciones pueden promover la pasión en el trabajo, y cómo actitudes tan potentes como ésta, puede afectar a comportamientos especialmente exigentes, como el comportamiento innovador.

La pasión puede definirse como una tendencia psicológica de las personas a invertir energía y tiempo en la realización de actividades que

disfrutan y consideran importantes (Vallerand et al., 2003). Una definición más reciente sostiene que la pasión en el trabajo es un estado de deseo emocional y persistente que se deriva de las evaluaciones de trabajo cognitivo y afectivo de las personas (Perrewé et al. 2014). Ambas definiciones se caracterizan por una fuerte inclinación hacia una actividad que la persona considera importante, y a la que dedica un tiempo y energía significativos, siendo persistente en el tiempo (Vallerand et al. 2007). Cuando ese trabajo es aceptado por la persona de manera libre y voluntaria, lo internaliza como parte de su identidad, generando la pasión en el trabajo (Houffort et al., 2015). Con el tiempo, este impulso hace que las personas formen un vínculo emocional con la actividad (Vallerand et al, 2003), y la internalicen en sí mismos (Ho et al. 2011).

Vallerand et al (2003) plantearon el **modelo dualista de pasión por el trabajo**, identificando dos tipos de pasión: la pasión armoniosa y pasión obsesiva. La pasión armoniosa es un fuerte deseo de realizar una determinada actividad controlada por la propia persona, que se internaliza en la identidad de la persona. Además, genera experiencias positivas para las personas al realizar su actividad de manera consciente y con plena libertad de una manera no defensiva. Esto hace que las personas sientan que tienen el control sobre la actividad, y puedan experimentar emociones positivas.

La pasión armoniosa se ha relacionado con un conjunto de resultados positivos, como un alto rendimiento, bienestar y altos niveles de ajuste psicológico (Vallerand et al., 2007), compromiso organizacional y positivo (Liu,

Chen y Yao, 2011), y óptimos indicadores de salud, vitalidad y compromiso afectivo (Forest et al., 2012).

Por otra parte, la pasión obsesiva hace referencia a una presión interna que fuerza a la persona a desarrollar la actividad por la que muestra ese tipo de pasión (Vallerand et al., 2003). La persona muestra un fuerte deseo de participar en la actividad, pero en este caso, no está bajo el control de la persona, sino que está condicionado por otros factores, como la aceptación social, la autoestima o la necesidad de estatus social.

Este tipo de pasión se ha vinculado con resultados negativos como agotamiento y / o conflicto laboral familiar, niveles inferiores de afecto o emociones negativas en el desarrollo del trabajo (Mageau y Vallerand, 2007) y con persistencia de la realización de la tarea en situaciones en las que se debería interrumpir la actividad (Vallerand et al., 2003).

Por lo tanto, mientras que en la pasión armoniosa, la persona tiene el control sobre la actividad, en la pasión obsesiva es la propia actividad la que ejerce el control de la persona. Esta Tesis sostiene que las prácticas de recursos humanos de orientadas al bienestar, pueden promover la pasión armoniosa en el trabajo. Aunque algunas prácticas específicas de recursos humanos han revelado un efecto positivo en la pasión armoniosa, como el apoyo a la autonomía (Liu et al., 2011), el uso de fortalezas personales (Forest et al., 2012), y la percepción del apoyo organizacional (Vallerand, 2015), todavía existe poca investigación sobre cómo las prácticas de gestión de recursos humanos impactan en la pasión armoniosa.

Las prácticas propuestas de recursos humanos orientadas al bienestar, por su naturaleza, podrían tener una influencia directa sobre los estados psicológicos, físicos, y sociales, dando como resultado una dosis de energía y motivación extra a los empleados. Como consecuencia, los empleados se sentirían más apasionados por su trabajo, en el sentido de que valorarían más sus tareas y las disfrutarían más (Vallerand et al., 2003). De acuerdo con Perrewé et al. (2014), la disponibilidad de recursos como la variedad de tareas, la autonomía, ser más competente, lleva a que los empleados realicen un mayor esfuerzo y tengan mejores habilidades, y como resultado, se active un proceso emocional, afectando positivamente a la pasión armoniosa en el trabajo. Por ejemplo, recursos laborales como un mejor diseño del puesto de trabajo, promueve estados positivos con una alta carga motivacional, como el *engagement* (Schaufeli y Bakker, 2004). Hackman y Oldham (1980), destacan como la variedad de tareas, la identificación con la tarea, el encontrarle significado, y la retroalimentación promueven la motivación. El desarrollo de entornos organizacionales saludables, que fomentan la autonomía en el trabajo, proporciona a los trabajadores la posibilidad de tomar decisiones y valoran las aportaciones de los empleados, promueven la pasión armoniosa (Lavigne et al., 2012; Vallerand, 2015). Por esto, las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar, se podrían considerar especialmente alineadas para promover la pasión en el trabajo.

Es más, el hecho de facilitar la conciliación de la vida personal y familiar puede reforzar las emociones positivas, dando como resultado, empleados más creativos y con mayor flexibilidad mental (Fredrickson y Joiner, 2002). En

este sentido, esta Tesis sostiene que la pasión armoniosa en el trabajo puede, a su vez, influir en el comportamiento innovador de los empleados.

Los empleados altamente apasionados están inmersos en su trabajo, lo que lleva a mayores niveles de persistencia (Baum y Locke, 2004). Además, el aumento de los niveles de actividad en el trabajo promueve un mayor comportamiento cívico (referido a la realización de actividades que van más allá de la descripción formal del puesto de trabajo, conocido como comportamientos extra-rol), y un rendimiento que excede los niveles esperados (Zigarmi et al. 2009).

La pasión lleva a las organizaciones a una mejora en la innovación y la creatividad porque los empleados apasionados tienden a buscar nuevas fuentes de conocimiento, por lo que puede adaptarse fácilmente a las nuevas situaciones desafiantes. A través de los comportamientos proactivos, los trabajadores pueden adaptar su puesto de trabajo a sus necesidades, habilidades y pasiones personales. De esta forma, las personas armoniosamente apasionadas se dedican a su trabajo, incluso realizando un esfuerzo adicional para cumplir con las tareas de sus organizaciones (Gulyani y Bhatnagar, 2017).

De hecho, numerosas investigaciones argumentan que la clave para la mejora del desempeño, y el bienestar es la pasión por el trabajo (Boyatzis et al., 2002; Perrewe et al., 2014; Zigarmi, et al., 2011).

En definitiva, se propone que las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar podrían promover el comportamiento innovador,

gracias al efecto mediador de la pasión armoniosa en el trabajo. Gracias a estas prácticas y a la pasión armoniosa, las empresas serán más capaces de enfrentar con éxito los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial en constante cambio. El entorno empresarial que cambia rápidamente hace que las habilidades se vuelvan obsoletas más rápidamente, pero los empleados apasionados pueden renovar y actualizar sus habilidades y proponer nuevas ideas.

A lo largo de este capítulo, hemos explorado cual es el papel de las actitudes positivas en la relación entre prácticas de recursos humanos y desempeño, y de forma más específica hemos analizado cómo actúa sobre el rendimiento de los trabajadores. Tomando como referencia, por un lado, la felicidad en el trabajo, como actitud predictiva del comportamiento, y por otro, la pasión en el trabajo, una actitud que suscita cada vez mayor interés por su vinculación con los resultados, planteamos la relevancia de las actitudes en el ámbito empresarial. Basándonos en un enfoque en el que las personas en las organizaciones adquieren cada vez mayor protagonismo, nos hacemos eco de la demanda en la investigación, que plantea un cambio de perspectiva donde se tenga más en cuenta, no sólo los objetivos organizacionales, sino el bienestar de las personas, y en este sentido, las actitudes juegan un papel fundamental.

Para analizar empíricamente los planteamientos presentados en estos dos primeros capítulos, se muestra en el siguiente cuadro (ver tabla 5), un resumen de las investigaciones llevadas a cabo, que se explicarán con mayor detalle en los capítulos posteriores.

	Estudio 1	Estudio 2	Estudio 3
Publicación	<ul style="list-style-type: none"> • Employee Relations: The International Journal 	<ul style="list-style-type: none"> • Employee Relations: The International Journal 	<ul style="list-style-type: none"> • Frontiers in Psychology
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Prácticas de alta implicación - capacidad de Absorción • 2. Prácticas de alta implicación - felicidad en el Trabajo - Capacidad de Absorción 	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Medir y conceptualizar las prácticas de RRHH orientadas al Bienestar. • 2. Prácticas de RRHH orientadas al Bienestar - Comportamiento innovador. • 3. Prácticas de RRHH orientadas al Bienestar - Pasión en el Trabajo - Comportamiento innovador. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Felicidad en el trabajo - Venta cruzada. • 2. Felicidad en el trabajo – Uso de habilidades de servicio - Venta cruzada.
Variables	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de RRHH de alta implicación • Felicidad en el Trabajo • Capacidad de Absorción 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de RRHH orientadas al Bienestar. • Comportamiento innovador. • Pasión en el Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Felicidad en el trabajo • Uso de habilidades de servicio • Venta cruzada.
Marco teórico	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de Demandas y Recursos • Teoría del Intercambio Social • Modelo de Ganancias Mutuas • Modelo Características del Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de Demandas y Recursos • Teoría del Intercambio Social • Modelo de Ganancias Mutuas • Modelo Vitamínico • Teoría de la Autodeterminación • Modelo Características del Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de Demandas y Recursos • Teoría del Intercambio Social • Modelo de Ganancias Mutuas

Tabla 5. Resumen de los tres estudios de investigación. Fuente: Elaboración Propia

Capítulo III.

Objetivos y Metodología

3. Objetivos y metodología

3.1. Objetivos

Como se ha argumentado en los anteriores capítulos, las prácticas de recursos humanos tienen un papel fundamental para lograr la compatibilidad entre objetivos económicos y humanos desde un modelo de ganancias mutuas. La investigación actual nos abre la oportunidad de clarificar mejor de qué forma pueden fomentarse las actitudes positivas desde la gestión de personas, y a su vez explicar mejor los efectos que tienen éstas en su comportamiento.

En el primer modelo de investigación, desarrollado ampliamente en el Capítulo IV, se examina el impacto de las prácticas de alta implicación en la capacidad de absorción, considerando un grupo de prácticas que buscan prestar un apoyo especial al empleado, y por tanto se espera que tengan un importante efecto positivo sobre la confianza, el mutuo apoyo, y las oportunidades de intercambio de información (Jones y George, 1998), resultando en una mejor capacidad de absorción de conocimiento. Partimos de la propuesta de Zatzick e Iverson (2006), en la que se establecen las seis prácticas de recursos humanos de alta implicación, con un enfoque orientado al empleado. Bajo esta perspectiva, los empleados que perciben el interés de su organización por cubrir sus necesidades, mejoran su desempeño.

En este sentido, los objetivos de esta Tesis son los siguientes:

Primera investigación:

Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., y Gil-Monte, P. R. (2020). High involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub longitudinal study. *Employee Relations: The International Journal*, 42, 949-970. doi: 10.1108/ER-09-2019-0366.

Objetivo 1: Analizar si las prácticas de alta implicación tienen un efecto positivo en la capacidad de absorción de los empleados.

Este primer estudio también plantea explicar con mayor detalle el efecto de las prácticas de alta implicación en la capacidad de absorción de los empleados. Para ello se adopta una perspectiva de ganancias mutuas, en la que los empleados podrían estar mejorando su capacidad de absorción, en base a mayores niveles de felicidad en el trabajo. Por una parte, la felicidad en el trabajo podría verse mejorada gracias a las prácticas de recursos humanos de alta implicación, siendo éstas un recurso que, bajo la Teoría de Demandas y Recursos, conduce a actitudes positivas, como el compromiso individual, la satisfacción laboral, y el compromiso organizativo afectivo, es decir la felicidad en el trabajo. A su vez, la felicidad en el trabajo impulsaría la capacidad de absorción, al ser también un recurso laboral que sigue la cadena secuencial del modelo de demandas y recursos en la que las actitudes positivas conducen a comportamientos positivos y que aportan valor a la organización. La gestión del conocimiento, y en particular de la capacidad de absorción, es compleja, y requiere de actitudes que gestionen de forma proactiva este

conocimiento (Rafique et al., 2018). Las relaciones informales, que facilitan la integración entre los miembros de la organización, pueden facilitar la capacidad de absorción. Además, la teoría del Intercambio Social aportaría un marco teórico añadido a la relación propuesta. Por todo ello, el segundo objetivo de esta Tesis es:

Objetivo 2: Analizar si la felicidad en el trabajo tiene un efecto mediador en la relación entre prácticas de recursos humanos de alta implicación y capacidad de absorción.

Segunda investigación:

Salas-Vallina, A., Pozo, M., y Fernández-Guerrero, R. (2020). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 561-581.

En el segundo estudio, desarrollado en el Capítulo V, se busca dar un paso más allá en la búsqueda de un modelo teórico en el que las prácticas de recursos humanos tengan como eje central el bienestar de los empleados. Para ello se propone la medición y conceptualización de las "prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar", o *well-being oriented management (WOM)*. Tal como se ha explicado en secciones anteriores, el modelo WOM integra los estudios que parten del modelo de Warr (1987), con desarrollos posteriores de Grant (2007) y Guest (2017), junto con la propuesta de Schaufeli (2015), de forma que se obtiene un

marco teórico sólido que refleja los principios básicos que fomentarán el bienestar de los empleados. El diseño de WOM permite considerar las dimensiones psicológica, física, y social del bienestar, resultando en un constructo amplio, del que se espera una mejor capacidad predictiva respecto a conceptos de menor alcance. De esta forma, WOM se conceptualiza como un conjunto de prácticas formado por cuatro dimensiones: prácticas de enriquecimiento, de fortalecimiento, de empoderamiento, y de conexión. En definitiva, se ofrece un nuevo concepto que, por un lado, abre un gran abanico de opciones de investigación en cuanto a los efectos que puede tener en el comportamiento y desempeño de los empleados, y por otro clarifica el concepto de prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar. En base a lo anterior, el tercer objetivo de esta Tesis es:

Objetivo 3: Medir y conceptualizar las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar.

En este segundo modelo, además, se pretende conocer el efecto de las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar en el comportamiento innovador de los empleados. La innovación requiere de un esfuerzo emocional especial, y a través del enriquecimiento del puesto de trabajo, del refuerzo, el empoderamiento y de la mejora de la conexión, se propone que los empleados tendrán una mejor capacitación, un entorno más favorable, y una inyección emocional suficiente para ser más innovadores. El enriquecimiento del puesto de trabajo es capaz de mejorar la actitud de los empleados y su motivación, pero las prácticas de

refuerzo, mejoran los recursos con los que uno cuenta en el trabajo, y la sensación de sentirse apoyado. Además, las prácticas de conexión facilitan el intercambio de información y el apoyo mutuo. Finalmente, el empoderamiento da voz y autonomía a los empleados, mejorando la sensación de control sobre las tareas realizadas. Por lo tanto, el cuarto objetivo de esta Tesis es:

Objetivo 4: Analizar el efecto de las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar sobre el comportamiento innovador.

El capítulo quinto también plantea que la pasión armoniosa en el trabajo puede explicar mejor el efecto de las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar, en el comportamiento innovador. La pasión armoniosa es un concepto bien conocido en la literatura, pero todavía con multitud de posibilidades de exploración. Esta Tesis propone que las prácticas de recursos humanos son capaces de energizar y reforzar la pasión de los empleados hacia su trabajo, de forma que éstos valoren más su actividad, la disfruten más, y que esto ocurra de forma regular (Vallerand et al., 2003). A su vez, enmarcado en la teoría del Intercambio Social y del modelo de demandas y recursos, la pasión armoniosa mejoraría la flexibilidad cognitiva (Isen, 1999), afectando al comportamiento innovador de los empleados. Con todo lo anterior, el quinto objetivo de esta Tesis es:

Objetivo 5: Conocer si la pasión armoniosa en el trabajo ejerce un papel mediador en la relación entre las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar, y el comportamiento innovador.

Tercera investigación:

Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., y Gil-Monte, P. R. (2020). Are Happy Workers More Productive? The Mediating Role of Service-Skill Use. *Frontiers in Psychology*, 456, 1-11.

En el tercer estudio presentado, se pretende clarificar una de las relaciones más estudiadas en el campo de investigación del comportamiento organizativo: la relación entre la felicidad en el trabajo y el desempeño. Aunque ampliamente estudiada, esta relación presenta resultados contradictorios. El estudio se enmarca en el sector bancario, sector que requiere unas altas dosis de motivación y positividad para lograr un buen desempeño, en este caso medido a través de un concepto bien conocido en el sector bancario: la venta cruzada, o *cross-selling performance*. Considerando que la felicidad en el trabajo tiene una capacidad predictiva mayor del comportamiento organizativo, en base al principio de compatibilidad (Salas-Vallina et al., 2017a), esta Tesis plantea como sexto objetivo:

Objetivo 6: Analizar el efecto de la felicidad en el trabajo en la venta cruzada.

En el tercer estudio se plantea también el último de los objetivos de esta Tesis. Aunque puede justificarse una influencia directa y positiva de la felicidad en el trabajo en la venta cruzada, sería fundamental conocer el mecanismo que facilita esta relación. Para ello, y en base al modelo de demandas y recursos, se propone que el uso de habilidades de servicio explica mejor esa relación. Las habilidades de servicio son recursos personales que incluyen habilidades como la comunicación, la capacidad de relacionarse, y de ser más eficiente y efectivo, en el sentido de mostrar una mayor capacidad de persuasión en la venta. Esta Tesis propone que aquellas empresas en las que los empleados muestren mayores niveles de felicidad en el trabajo, harán un mejor uso de sus habilidades de servicio, mejorando sus niveles de venta cruzada. El modelo de demandas y recursos permite establecer un marco que justifique que la felicidad en el trabajo, entendida como recurso en el trabajo, refuerza el uso de estas habilidades de servicio (tanto desde un punto de vista de explotación como de adquisición de nuevas habilidades), resultado en mejores niveles de venta cruzada. Por lo tanto, el séptimo objetivo de esta Tesis es:

Objetivo 7: El uso de habilidades de servicio tiene un papel mediador en la relación entre la felicidad en el trabajo y la venta cruzada.

3.2. Muestra

3.2.1. Primer estudio

El primer estudio, presentado en el capítulo cuarto, utiliza una muestra de empleados del sector bancario español e italiano. Ambos países tienen una estructura bancaria similar. Se trata de una muestra interesante para el modelo de investigación propuesto, ya que existen pocos estudios que analicen la capacidad de absorción en empresas no intensivas en investigación y desarrollo, lo cual podría llevar a desventajas competitivas. Realizar esta investigación en este tipo de industria nos permite explorar el efecto de las prácticas de recursos humanos como otro recurso distinto de I+D, para la mejora de la capacidad de absorción.

Los datos se recogieron entre los bancos españoles e italianos de mayor tamaño (90% de los activos totales del sector), en dos oleadas, siendo 783 pertenecientes a 111 oficinas el número de cuestionarios finales obtenidos (29,7% de la población objetivo). La media de empleados por oficina fue de once, con predominio de mujeres en la franja de edad comprendida entre los 24 y 45 años, de hombres a partir de 45 años en adelante. La mayor parte de empleados se encontraban en el rango de edad entre los 25 y los 45 años (59% de la muestra total), con una mayoría de contratos fijos.

3.2.3. Segundo estudio

El estudio correspondiente al capítulo quinto utiliza una muestra de empleados cualificados de empresas de más de 250 empleados, con el

fin de garantizar que las empresas objetivo tienen un suficiente desarrollo de sus prácticas de recursos humanos. Las empresas se obtuvieron de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), desarrollada por Informa D&B junto con Bureau Van Dijk, la cual gestiona información de más de 2,5 millones de empresas españolas. Los empleados objetivo fueron directivos con al menos diez personas a su cargo. Se recogieron datos en dos oleadas, obteniendo un total de 362 cuestionarios (tasa de respuesta del 24,1%). La mayor parte de respuestas provinieron del departamento de recursos humanos (31,88%), seguido del departamento de marketing (28,02%), financiero (22,23%), y operaciones (17,87%). Por sectores, los que tuvieron una mayor participación fueron la industria alimentaria (11,11%), otras manufacturas (10,63%), textil (10,15%), comercio minorista (9,18%) y comercio al por mayor (8,21%).

3.2.4. Tercer estudio

El estudio correspondiente al capítulo sexto utiliza una muestra de empleados del sector bancario en España. Se trata de empleados de oficinas comerciales que tienen en cartera empresas de pequeño o mediano tamaño. Los empleados de banca tienen como una de sus principales funciones, la comercialización de productos y servicios bancarios. Se entiende por productos tanto operaciones de activo (préstamos) como de pasivo (captación de recursos), o la venta de seguros. Entre los servicios se incluye la gestión de carteras de inversión,

de cobros y pagos, etc. Se trata de una muestra muy adecuada para medir el impacto sobre la venta cruzada, ya que los empleados tienen objetivos de venta de productos y servicios, pero también se mide su capacidad para vender de forma simultánea varios productos o servicios a clientes activos. Esto es lo que se conoce como venta cruzada, que se define como la acción o práctica de vender un producto o servicio adicional a un cliente, que facilita que la empresa incremente sus resultados (Kamakura et al., 2003). Las preguntas relativas a la felicidad en el trabajo fueron contestadas por los empleados, y las relacionadas con las habilidades de servicio y la venta cruzada, por el responsable de la oficina. Los datos se recogieron en septiembre de 2018, siendo un total de 492 cuestionarios válidos (20,36% de tasa de respuesta).

3.3. Medición

Para medir las variables utilizadas en los estudios de los capítulos cuarto, quinto y sexto, se utilizaron las siguientes escalas de medida:

- Prácticas de alta implicación: Las prácticas de alta implicación se han medido a través de la escala de Zatzick e Iverson (2006). Se trata de una escala de 12 ítems, con valores en un rango de 1 a 7, donde 1 equivale a "totalmente en desacuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo". Estas prácticas incluyen organización flexible del trabajo, intercambio de información, equipos de resolución de problemas, equipos auto-dirigidos, beneficios compartidos, y formación.

- Para medir la felicidad en el trabajo se ha utilizado la escala de Salas-Vallina et al. (2017^a), reducida posteriormente por Salas-Vallina y Alegre (2018a), compuesta por 9 ítems con valores en un rango de 1 a 7, donde 1 equivale a "totalmente en desacuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo".

- La capacidad de absorción se midió a través de la escala de Flatten et al. (2015), con valores en un rango de 1 a 7, donde 1 equivale a "totalmente en desacuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo".

- Las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar se midieron a través de la escala desarrollada en esta Tesis, compuesta por cuatro dimensiones: enriquecimiento, refuerzo, conexión y empoderamiento. Se trata de una escala con un total de 16 ítems, con valores en un rango de 1 a 7, donde 1 equivale a "totalmente en desacuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo".

- La pasión armoniosa en el trabajo se ha medido a través de la escala de Vallerand et al. (2003), validada también por Ho et al. (2018). Se trata de una escala de 6 ítems, con valores en un rango de 1 a 7, donde 1 equivale a "totalmente en desacuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo".

- El comportamiento innovador se midió a través de la escala de Schuh et al. (2018). Se trata de una escala de 3 ítems, con valores en un rango de 1 a 7, donde 1 equivale a "totalmente en desacuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo".

- El uso de habilidades de servicio ha sido medida a través de la adaptación de las escalas de Vaerembergh y Holmqvist (2013) y Wang y Xu (2017). La escala se compone de 6 ítems con valores en un rango de 1 a 7, donde 1 equivale a "totalmente en desacuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo".

- La venta cruzada se ha medido a través de la escala de Schmitz et al. (2014), la cual se compone de 4 ítems con valores en un rango de 1 a 7, donde 1 equivale a "totalmente en desacuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo".

3.4. Metodología

De acuerdo con Sierra Bravo (1995), los dos métodos fundamentales en los que podemos distinguir la investigación científica son el cuantitativo y el cualitativo. El método cuantitativo parte de la observación de un gran número de casos para deducir las características generales de una población. En este método, se definen previamente las relaciones que se pretenden observar. En contraste, el método cualitativo se basa en el análisis en profundidad de un reducido número de casos, con el fin de entender en detalle una situación particular. En este método, las posibles relaciones entre las variables quedan abiertas.

Los tres estudios propuestos siguen una metodología cuantitativa basada en encuestas. Algunas ventajas que presenta la realización de encuestas incluyen la posibilidad de extrapolar los resultados a una

población, la opción de tratar numerosas cuestiones, facilita explorar constructos que a priori no pueden ser observables (variables latentes), y permite también comparar resultados con otros estudios (García Ferrando et al., 1994). Sin embargo, la metodología cuantitativa limita el análisis de la información a aquello que ya se conoce, ya que los datos están limitados por un cuestionario con preguntas cerradas, cuyas respuestas tienen que trasladarse a valores cuantitativos. Esto además puede provocar problemas de sesgo si no se toman medidas para minimizar este riesgo.

En el primer estudio presentado en el capítulo cuarto, en primer lugar, se validarán las escalas de medida, considerando el ajuste de la escala a través de los índices de Bentler y Bonnet, Comparative FitIndex, y Root Mean Square of Approximation. Además, se calculará es alfa de cronbach para medir su fiabilidad. En segundo lugar, se propone un análisis de mediación jerárquico, considerando que se trata de un modelo multinivel 2-1-2, también conocido como modelo *bathtub*. El modelo propone que la felicidad en el trabajo ejerce un papel mediador en la relación entre las prácticas de alta implicación y la capacidad de absorción. El modelo implica dos efectos entre niveles: el efecto de una variable predictora en el nivel 2 en una variable mediadora en el nivel 1, y el efecto de una variable mediadora en el nivel 1, en una variable dependiente en el nivel 2. Los dos efectos se analizarán de forma simultánea a través de un procedimiento de una única etapa (Preacher, 2010).

En el segundo estudio presentado en el capítulo quinto, en primer lugar, se realizará la validación de las escalas de medida, a través de la dimensionalidad y validez de contenido, convergente y discriminante. Además, se tendrá en cuenta la varianza media extraída (Chiva et al., 2007). Para analizar el modelo propuesto, en el que se propone que la pasión armoniosa en el trabajo tiene un efecto mediador en la relación entre prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar y comportamiento innovador, se utilizará la estimación *bootstrapping* basada en 500 muestras. La comparación de los valores de R^2 nos permitirá conocer la existencia de un posible efecto mediador, si la capacidad explicativa del modelo de mediación es superior al modelo de efecto directo.

El tercer estudio, correspondiente al capítulo sexto, en primer lugar, validará las escalas de medida siguiendo el mismo procedimiento que el segundo estudio del capítulo anterior, a través de la comprobación de la dimensionalidad y validez de contenido, convergente y discriminante. En segundo lugar, se comprobará el modelo propuesto, en el que se propone que las habilidades de servicio tienen un papel mediador en la relación entre la felicidad en el trabajo y la venta cruzada, a través del uso de la técnica de *bootstrapping*, basado en 500 muestras. El valor de R^2 nos indicará la capacidad explicativa del modelo de mediación frente al modelo de efecto directo.

Capítulo IV.

High-involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study

Salas-Vallina, A.¹, Pozo-Hidalgo, M.², y Gil-Monte, P. R.² (2020). High involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub longitudinal study. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 949-970.

1. Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”, Universidad de Valencia

2. Departamento de Psicología Social, Universidad de Valencia

4. High-involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study

Purpose: The purpose of this research is to examine the impact of high-involvement work systems (HIWS) on absorptive capacity. In addition, the mediating effect of happiness at work in the relationship between high-involvement work practices and absorptive capacity is analyzed.

Design/methodology/approach: A 2-1-2 bathtub multilevel mediation model was used to analyze a sample of 783 employees from 111 bank branches, gathering data at three different times.

Findings: The results reveal that HIWS positively affect absorptive capacity. In addition, they show that happiness at work partially mediates the relationship between HIWS and absorptive capacity.

Originality/value: Happiness at work is a fundamental element for knowledge absorption. The findings support the basic assumptions of the job demands-resources model, and demonstrate how HIWS, acting as a job resource, lead to positive attitudes (happiness at work) and, in turn, to positive outcomes (absorptive capacity). The proposed HIWS, based on the assumptions of the mutual gains model, reveal a positive employment relationship with effects on both HAW and organizational outcomes. If organizations expose their employees to management practices that have specific benefits for their HAW, employees are more likely to perform their jobs in ways that will promote their absorptive capacity.

Keywords: High-involvement work practices; Happiness at work; Absorptive capacity.

1. Introduction

In our current highly turbulent business environment, knowledge has become a predominant source of competitive advantage. To ensure survival, firms need to 'recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends' (Cohen and Levinthal, 1990), namely, absorptive capacity. Absorptive capacity depends on organizational context and practices and not only on the organization's direct interaction with the external environment (Cohen and Levinthal, 1990).

Accordingly, human resource management (HRM) may play a fundamental role in explaining a firm's absorptive capacity. However, it is difficult to draw conclusions about the effects of HR practices on organizational outcomes for several reasons. First, the nature of HR practices is unclear. Second, the HIWS-performance relationship shows contradictory results (Camps and Luna-Arocas, 2009). And fourth, HRM practices differ significantly from one study to another (Boselie et al., 2005). A review of literature shows that intra-organizational factors, such as positive attitudes, have not been considered as an explanation mechanism through which HRM increases its impact on absorptive capacity (Distel, 2019). In addition, little research has examined the intra-organizational antecedents of absorptive capacity in non-R&D service firms (Moilanen et al., 2014), and from an internal viewpoint

(Flatten et al., 2015). Large and non-R&D-intensive firms are not well positioned to take advantage of external knowledge compared to R&D firms. This is because large firms use more bureaucratic and highly rigid management practices (Ortega-Argilés et al., 2009), which hinders knowledge absorption. But also, non-R&D firms are not properly policy-supported, and collaboration with national R&D institutions increases absorptive capacity. However, service companies, particularly banking services, might improve their absorptive capacity by other means than R&D, such as by further focusing on their human resources. To shed light on these questions, the objectives of this research are: (1) to confirm whether high-involvement work systems (HIWS) have a positive impact on non-R&D-intensive service firms' absorptive capacity, and (2) to check whether intra-organizational factors, namely happiness at work (HAW), mediate the relationship between HIWS and absorptive capacity.

Previous studies have shown that the combined use of HRM practices produces a mutual and supportive influence on employees (Kloutsiniotis and Mihail, 2018). McDuffie (1995) proposed the notion of 'HRM bundles' as being more effective in improving performance than isolated HRM practices. HR practices that focus on employees, such as participation in decision-making and job rotation (Van Den Bosch et al., 1999) can facilitate knowledge exchange (Matusik, 2002). HIWS can be defined as the HR practices that provide employees with information, knowledge, power and rewards that enable them to work autonomously (Lawler, 1992). HIWS, as bundles of HR practices, have proved to have an impact on a firm's absorptive capacity

(Smith, 2018). Distel (2019) argued that it is necessary to advance research on the informal mechanisms that exert an influence on a firm's absorptive capacity (Distel, 2019), and Volberda et al. (2010), underlined the key role of attitudes in managing absorptive capacity. We specifically aim to examine absorptive capacity from the 'ground up' by analyzing how HAW, as an intra-organizational mechanism at individual level, might mediate the relationship between HIWS at branch level, and absorptive capacity at branch level.

Although a very great deal of studies has addressed the HRM-positive attitudes relationship, the vast majority of existing research has focused on the effect of HRM on specific and narrow positive attitudes (job satisfaction, commitment, engagement, motivation or trust). The use of narrow attitudes might involve a loss of sensitive information, as attitudes are complex and involve a wide range of states of mind (Fisher, 2010). In the words of Fisher (2010), 'what seems more intriguing and useful is further research on a higher-order construct, [...] containing a number of positive attitudes and feelings' (Fisher, 2010). Fisher argued that further research is needed on the mediating role of HAW in the HRM-outcomes relationship.

HAW is defined as a work state involving engagement, job satisfaction and affective organizational commitment (Fisher, 2010). HAW is different from other positive attitudes thanks to its capacity to overcome the 'compatibility principle' (Salas-Vallina and Fernandez, 2017a), which argues that wide attitudes are better at predicting job behaviors (Harrison et al., 2006). Salas-Vallina et al. (2017b) empirically confirmed that HAW can predict job behaviors better in the public service sector under this 'compatibility principle'. But also,

HAW clarifies the vague and nebulous range of positive attitudes in the management field of research, some of which overlap each other (Warr and Inceoglu, 2011). HAW involves different attitudes involving hedonic (pleasure) and eudaimonic (fulfillment) feelings, as well as active and passive attitudes. HAW's first dimension, job satisfaction, is related to adequacy, sufficiency and satisfaction, and assesses employees' feelings about working conditions, such as salaries and career opportunities. It is a passive and reactive concept that shows whether employees are achieving what they want, and therefore opens up an interesting research field to examine its interaction with complementary positive attitudes such as engagement and affective organizational commitment, in explaining absorptive capacity. Engagement refers to employees giving themselves to their work, and can be understood as a special feeling of energy and motivation related to thrill and passion at work. Affective organizational commitment is related to emotional links, and identification and involvement in the organization (Meyer et al., 2002). Thus, HAW comprises three necessary dimensions that together explain happiness in the work context (Fisher, 2010): the work itself (engagement), the job characteristics (job satisfaction) and the organization as a whole (affective organizational commitment). These three dimensions reinforce each other and could shed light on the relationship between HRM-positive attitudes-performance.

We consider HAW as an informal integration mechanism, as it is a positive attitude which improves the individual perceptions of the work climate (Verhezen, 2010). Integration mechanisms make a firm more receptive to new

external knowledge and foster knowledge exchange within its boundaries (Matusik, 2002). Firms rely on informal integration mechanisms to encourage trust and cooperation, thus reducing conflicts and increasing efficient knowledge exchange and implementation (Jansen et al., 2005). Previous research evidences the possible effect of positive attitudes on absorptive capacity (Song, 2014), yet has ignored an encompassing approach such as HAW. As an illustration, Zatzick and Iverson (2011) related HIWS to job satisfaction. However, they measured job satisfaction through two items related to general satisfaction with the job, and satisfaction with pay. Yet, job satisfaction can be measured through twenty-nine different instruments (Van Saane et al., 2003). Other research found a negative relationship between high-involvement management and job satisfaction, using an eight-item scale (Wood et al., 2012). This is an example of the diverse interpretations and measurements concerning positive attitudes, and justifies the emergence and development of HAW in order to shed light on the existing confusion of meanings and measurements of positive attitudes. Meanwhile, little research has addressed the HIWS-engagement relationship (Rana, 2015), with a few exceptions (Maden, 2015). In fact, the Web of Science shows only three results when searching for the words “high involvement” and “engagement” in the titles of articles submitted between 1900 and 2019. This is also apparent in the high-involvement-commitment research area, with Yang's (2012) remarkable research framed in the hospitality sector being the only salient example.

Thus, HAW not only advances on prior attempts to reveal the effect of HIWS on positive attitudes, but also suggests a potential mediating role

between HIWS and absorptive capacity. This is because HAW places emphasis on employee involvement, motivation and skills, thus meeting employees' needs. This could reinforce HIWS and improve employees' positive attitudes and yield superior performance (Karadas and Karatepe, 2019).

If HR practices focus not only on organizational objectives, but also on employees' wellbeing, this could cause a snowball effect, which is known as the mutual gains model (Guest, 2017). This model implies that employees who perceive that their organization is concerned with their needs, improve their performance, when compared to HRM practices that only focus on organizational objectives. For this reason, we follow Zatzick and Iverson's (2006) HIWS proposal, as their six HRM practices reflect commonly used HIWS focused on employees' needs, and therefore they can be considered as a job resource. According to Guest (2017), investing in employees, an engaging job, a positive social and physical climate, voice, and organizational support could be key antecedents of employee well-being, and the proposed HIWS are expected to meet these requirements based on a positive employment relationship. The job demands-resources model posits that job resources (physical, psychological, social or organizational aspects) lead to positive attitudes, such as HAW (Salas-Vallina et al., 2017a), while job demands result in negative outcomes, such as burn-out. However, job resources can also reduce job demands, and lead to improved organizational behaviors. A scenario of positivity, well-being and quality of life at work, where HAW and positive behaviors exist (such as dialogue, communication,

cooperation, etc.), is likely to promote learning (Bakker et al., 2012), knowledge activities (Hislop, 2003) and knowledge processing (Storey and Quintas, 2001). Therefore, if there is a solid HIWS model, some kind of relationship between HIWS and positive employee attitudes should appear, resulting in enhanced absorptive capacity.

According to Cohen and Levinthal (1989, 1990), a large number of highly qualified R&D staff improves an organization's absorptive capacity. Hence, non-R&D-intensive firms would show a significantly lower absorptive capacity, and would therefore suffer from competitive disadvantages compared to R&D-intensive firms. However, we question this hypothesis, suggesting that relevant external knowledge may not be primarily rooted in R&D, given that innovation in service firms may be better fostered by practical or customer-based knowledge. Non-R&D firms may be able to grow their absorptive capacity through other non-R&D channels, such as improving human resource development. A non-R&D-intensive service industry such as banking enables us to better explore the role that human resources plays in fostering absorptive capacity, given that absorptive capacity is dependent on how human resources are managed and especially on gatekeepers that possess customer knowledge (Cohen and Levinthal, 1990).

The aim of this paper is to contribute to the literature in three specific ways. First, our approach incorporates the mutual gains model into the analysis of absorptive capacity, which is an issue that has not received the required attention in the literature. Second, this study provides new empirical evidence of the effect of HIWS, based on a positive employment relationship,

on absorptive capacity, in a non-R&D context. Third, this research highlights the fundamental role of intra-organizational mechanisms (HAW), by which HIWS contribute to absorptive capacity.

This paper is organized as follows. First, a literature review and hypotheses proposal is provided on the relationships between HIWS, HAW and absorptive capacity. Then, the methodology of the empirical study is described. Next, the obtained results are presented. Finally, conclusions and implications are discussed.

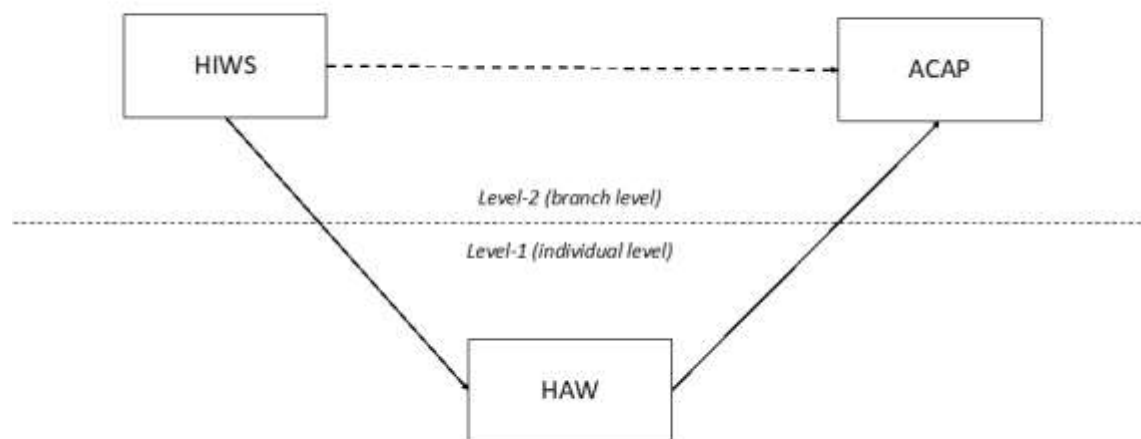


Figure 1. 2-1-2 Mediation model involving HIWS (high-involvement work systems), HAW (happiness at work), and ACAP (absorptive capacity)

2. HIWS and absorptive capacity

Absorptive capacity involves the incorporation, retention and distribution of knowledge (Cohen and Levinthal, 1990). The acquisition of external knowledge requires internal structures and network communication (Cohen and Levinthal, 1990), such as those provided by HIWS. HIWS are a source of competitive advantage, and include a specific HRM design that promotes opportunities for collective interactions (Batt and Colvin, 2011).

This means that HIWS can play a central role in improving employees' capabilities, such as absorptive capacity, as a result of these interactions and knowledge sharing. Paré and Treemblay (2007) argued that HIWS improve the communication of organizational knowledge through information-sharing practices. As these practices provide more information for employees to participate, they will be willing to share their knowledge. HIWS also increase the level of trust, encouraging employees to seek and offer help, thus enhancing knowledge-exchange opportunities (Jones and George, 1998). Moreover, enriched job design, derived from HIWS, can increase employees' willingness to develop unique skills (MacDuffie, 1995), which will improve knowledge absorption. However, the issue is whether HIWS are equally effective in non-R&D companies (Moilanen et al., 2014). Highly qualified R&D staff generate improved absorptive capacity (Cohen and Levinthal, 1989; 1990), which could lead us to believe that non-R&D-intensive firms show less absorptive capacity. However, service firms such as those in the banking industry can foster absorptive capacity from a customer-based knowledge viewpoint. In addition, banking companies may be able to grow their absorptive

capacity by developing existing technological solutions (Bender, 2008). Given that HIWS has contradictory effects on performance (Camps and Luna-Arocas, 2009), and that little research has been done into absorptive capacity antecedents in non-R&D intensive firms, we aim to examine the HIWS-absorptive capacity concept in the banking industry.

This research follows Zatzick and Iverson's (2006) proposal of six high-involvement practices, namely job design, information-sharing, problem-solving teams, self-directed teams, gain-sharing, and training. According to these practices, HIWS can be defined as HRM practices that focus on employee involvement, motivation and skill development through job design, information-sharing, problem-solving teams, self-directed teams, gain-sharing, and training. Typical high-involvement work practices include team-based design, (i.e. problem-solving teams and self-directed teams), information-sharing, aggregate compensation strategy (i.e. gain-sharing), and employee training (Von Bonsdorff et al., 2018; Zatzick and Iverson, 2006). According to Zatzick and Iverson (2006), their six HRM practices reflect a commonly used HIWS approach to work design and have been used in subsequent research (Li et al., 2018).

Job design is a central HRM activity. It is related to decisions on current job structure that is, choosing job activities and allocating them, in order to generate synergies and benefits for the organization. Job design activates three psychological states that affect employees' motivation and performance: meaningfulness at work, responsibility for work outcomes, and knowledge of one's own results at work (Foss et al., 2009). These three psychological states

affect variables such as autonomy, task identity and feedback, thus impacting on employee motivation and knowledge-sharing behavior (Foss et al., 2009). In addition, job design can also foster social integration, thus leading to improved absorptive capacity (Zahra and George, 2002).

Information-sharing involves mutual exchanges between individuals, which promotes absorptive capacity (Malhotra et al., 2004). Information can be understood as a flow of signals, while knowledge can be seen as the interpretation of those signals (Bhatt, 2000). Information increases the efficiency of assimilation capabilities (Boer et al., 1999), and is the substance to create knowledge (Nonaka and Takeuchi, 1995). Problem-solving skills are necessary for knowledge creation (Kim, 1998), enabling employees to filter information, and thus absorb valuable knowledge that can be applied (Reiter-Palmon and Illies, 2004). Problem-solving groups are fundamental to create a shared view and internalize acquired knowledge (Hult et al., 2004).

Self-directed teams are trained to solve problems, and hold positions in the company that enable them to encourage interaction and a collaborative culture of participation, gathering a great quantity of knowledge (Nonaka and Takeuchi, 1995).

Gain-sharing helps to maintain a healthy collaborative relationship. According to the equity theory and organizational justice approach, employees need to perceive that their rewards and promotion are based on their efforts, and this will improve employees' motivation and use of knowledge (Minbaeva et al., 2014). Compensation policies have an impact on absorptive capacity

(Lane and Lubatkin, 1998). When performance is fairly compensated, knowledge is promoted (Minbaeva et al., 2003), and gain-sharing can create those positive working conditions which are fundamental in motivating employees to perform (Huselid, 1995). Employees that feel fairly treated in the workplace may exhibit positive attitudes (Moorman, 1991), such as absorptive capacity.

Lane et al. (2001) and Minbaeva et al. (2003) demonstrated that training programs are a fundamental knowledge acquisition instrument. We argue that employee training increases individual performance (Delaney and Houselid, 1996), by making employees more capable of and skilled in selecting and acquiring the knowledge required to improve their task performance.

In short, HIWS can help employees accumulate a sufficient level of knowledge, removing traditional boundaries and supporting knowledge acquisition and distribution.

Recent studies, such as the one by Yao and Chang (2017), analyzed absorptive capacity antecedents by considering how individual characteristics affect absorptive capacity, yet little research has considered whether HIWS influence absorptive capacity in non-R&D-intensive firms (Moilanen et al., 2014). In addition, there is certainly a lack of investigation into the intra-organizational antecedents of absorptive capacity (Flatten et al., 2015). For all of the above, our first hypothesis is:

Hypothesis 1: HIWS is positively related to absorptive capacity at branch level

3. The mediating role of happiness at work (HAW) in the relationship between HIWS and absorptive capacity

3.1. HIWS and HAW

For employees to feel happy at work they need to work with enough resources and low job demands, and we argue that HIWS might act as a job resource fostering HAW. The job demands-resources model posits that job demands are physical, psychological, social and organizational aspects of a job that require a special effort with physiological and/or psychological costs (such as an unfavorable physical or psychological environment). In contrast, job resources refer to those physical, psychological, social and organizational factors that achieve work objectives, reduce job demands, and stimulate personal growth, learning and development (Demerouti et al., 2001; Demerouti and Bakker, 2011). Therefore, resources are not only important in reducing job demands, but are also essential in their own right. This is in line with Hackman and Oldham's (1980) job characteristics model that highlights the motivational aspect of job resources. Accordingly, we propose HIWS as a job resource. However, employees need to have suitable job resources to feel a balanced employee-employer relationship, and when companies demand greater efforts from their employees, they assume increased job resources in order to maintain this equilibrium. By combining the social exchange theory and the JD-R model, we can better explain the social exchange process underlying the HIWS-absorptive capacity relationship. The social exchange theory (Blau, 1964) has been recognized as a prominent theory to examine social exchanges in the workplace. This theory argues that employees who perceive

they are being positively and fairly treated in the organization reciprocate through improved behaviors in the workplace. Employees only respond positively when they perceive that job resources fulfill their needs.

When adequately applied, HIWS may not only lead to positive attitudes, but also reduce job demands (such as work intensification), thus lending more clarity to the diverse findings in the HIWS-performance relationship. While previous works found a positive connection between HIWS and positive attitudes (Maden, 2015; Wood et al., 2012; Paré and Tremblay, 2007), other research found that work intensification had a negative influence on employees. Boxall and Macky (2014) reported interesting results in relation to HIWS and job satisfaction. In particular, they found that greater autonomy, fairer rewards and better development opportunities are factors that improve job satisfaction. However, they recommended avoiding practices leading to work intensification, thus highlighting the importance of focusing on processes releasing human potential rather than on the intensity of work. In this sense, Zatzick and Iverson's (2006) HIWS focus more on providing support rather than on intensifying work, as they provide autonomy, fair wages, development of capacities, information sharing and flexibility.

HRM can contribute to creating happy employees (Cropanzano and Wright, 2001), and we expect HIWS to improve HAW. HIWS promote employee empowerment, relational collaboration, and coordination (Lawler, 1992). HRM practices such as training, rewards, job design and participation, enhance positive attitudes, resulting in higher performance (Gardner et al., 2012; Den Hartog et al., 2013). Boselie et al. (2005), in a review of 104 articles,

revealed the direct effect of different HRM activities on employees' satisfaction and commitment. For example, the practices related to participation, rewards, autonomy, training and fair employment treatment led to employee satisfaction, commitment, retention, trust and loyalty. Chamberlin et al. (2018) revealed that empowerment and voice led to improved performance. The social cognitive theory frames this relationship by arguing that employees enact behaviors in order to reach future outcomes as a result of prompted situational cues (Bandura, 1989).

Valuable working conditions, such as a good pay system, enhance job satisfaction (Brown et al., 2008) and fairness at work promotes positive attitudes (Moorman, 1991). On the basis of the resource-based approach, Den Hartog et al. (2013) revealed that HR training practices that result in highly skilled employees foster positive attitudes in employees.

HAW is different from narrow positive attitudes, such as job involvement, job satisfaction and commitment. This is because it is a three-dimension second order construct overcoming the 'compatibility principle', which is not the case for job satisfaction or commitment (Harrison et al., 2006). HAW includes both hedonic and eudaimonic components as well as passive and active ones that make this construct especially representative of positive attitudes (Fisher, 2010). HAW has been checked in different samples and countries, revealing a strong explanatory ability to measure and conceptualize positive attitudes at work, being a broad enough concept to predict positive behaviors (see Salas-Vallina et al., 2017a). For these reasons, we argue that HAW opens up a new approach to explore the role of HRM on positive

attitudes. On this basis, we predict a direct and positive relationship between HIWS and employees' HAW:

Hypothesis 2: HIWS are directly and positively related to employees' HAW

3.2. HAW and absorptive capacity

Knowledge processes are complex and dependent on employees. The absorptive capacity of an organization depends on the attitudes of its members to proactively manage knowledge (Rafique et al., 2008). Prior studies, however, have ignored the role of individuals in promoting absorptive capacity (Volberda et al., 2010; Foss et al., 2011), and we lack knowledge about how individuals effectively enhance this capacity.

We argue that HAW could facilitate an indirect relationship between HIWS and absorptive capacity. This indirect connection depicts what is known as the mutual gains perspective (Guest, 2017). Under this approach, both employees and the organization are beneficiaries.

Informal relationships, represented by HAW, are fundamental for the identification and assimilation of new knowledge. HAW might facilitate social embeddedness, which has been identified as crucial in transferring tacit and explicit knowledge (Dhanaraj et al., 2004). In addition, informal intra-organizational relationships are a source of heterogeneity, in turn fostering absorptive capacity (Volberda et al., 2010).

The social exchange theory (Cropanzano et al., 2017) also enables us to explain how HIWS enhance absorptive capacity through HAW. This theory focuses on the positive reaction of humans when they feel well treated by others. According to this theory, HIWS can “jump start” the beneficial spiral in which HRM that supports employees can promote HAW, in turn fostering absorptive capacity. In addition, the JD-R reinforces this argument as job resources (HIWS) lead to positive attitudes (HAW), resulting in positive behaviors (absorptive capacity).

Individuals might possess the prerequisite to learn, but knowledge absorption is likely to be poor if motivation is low (Baldwin et al., 1991), and HAW might be the motivational component needed to absorb knowledge. Motivation is a fundamental requirement for employees to be effective (Huselid, 1995). The employee needs not only to be able to receive knowledge but also be willing to absorb it. Absorptive capacity has been conceptualized as including both an employee's ability and their motivation, as these two factors are fundamental to facilitate the absorption of knowledge (Minbaeva et al., 2003). Nonaka (1994) also stated that positive attitudes are basic for knowledge creation. Employees with high levels of positivity, who perceive a climate of pleasure and comfort, are willing to provide extra discretionary effort and, in turn, will perform better to absorb knowledge. Positive attitudes are fundamental aspects for knowledge creation (Thompson and Heron, 2005).

As knowledge absorption is enhanced through positive attitudes, we expect HAW to directly and positively affect absorptive capacity. HAW is an informal integration mechanism which improves positive perceptions of work

circumstances (Verhezen, 2010), and is capable of predicting improved organizational behaviors (Salas-Vallina et al., 2017a, Harrison et al., 2006). Integration mechanisms boost knowledge exchange (Matusik, 2002) and make firms more receptive to new external knowledge. However, informal integration mechanisms also encourage trust and cooperation, resulting in increased knowledge exchange (Jansen et al., 2005). In addition, HAW responds to the call of Volberda et al. (2010) to explore the individual antecedents of absorptive capacity.

HAW involves engagement, job satisfaction, and affective organizational commitment, which could show a direct connection with absorptive capacity.

Engaged employees experience a special feeling of energy and motivation, which makes them more pro-active in searching for knowledge. Engagement generates an alertness in seeking external knowledge which is a critical element to generate new business concepts and products (Ardichvili et al., 2003). Engagement enables individuals to seek new and novel knowledge from outside that is useful for their current job (Tho and Trang, 2015). We argue that in the context of banking services, employees who devote more time and effort to actively searching for new ideas are better positioned to find valuable opportunities. Employees who make less effort to search externally use more proximal sources of knowledge. In contrast, engaged employees make considerable individual efforts to actively find useful external knowledge, which can be combined with internal knowledge in a novel manner (Fleming and Sorenson, 2001).

Job satisfaction refers to employees' satisfaction with their working conditions and opportunities for development. This concept derives from the appraisal of one's job or job experiences" (Locke, 1976). Employee behaviors are the result of an exchange in the employment contract (Deluga, 1994), where employees who perceive satisfactory work circumstances, through job satisfaction, reciprocate with proactive behaviors (Moorman, 1991). Al-Abdullat and Dababneh (2018) found, in the banking sector, that job satisfaction creates a bond between the organization and employees, and enables employees to improve their experience, skills and knowledge. Higher levels of job satisfaction involve a motivational process which can increase the effort employees make for the organization, thus improving absorptive capacity.

Affective organizational commitment refers to employees' interest and connection with an organization (Meyer and Allen, 1997). It includes emotional links, perceived costs to the employee if she or he leaves the organization, and the obligation the person feels to stay in the organization. This concept represents heavy involvement with the organization. For employees, affective organizational commitment includes continuous interest in searching for new ideas to improve existing products, services or processes. Highly committed employees are willing to provide extra discretionary effort, thus leading to better performance to absorb knowledge (Rafique et al., 2018). Thompson and Heron (2005) stated that the transformation of external knowledge depends on active employee participation, and that organizational commitment is crucial to

knowledge creation, and to the implementation of knowledge processes. Therefore, HAW is expected to foster absorptive capacity.

Under the AMO framework, we can strengthen the explanation of how HRM practices elicit desired performance outcomes. By developing abilities (A), enhancing motivation (M), and promoting opportunity to participate (O), employees are expected to improve their performance (Appelbaum et al, 2000). In an examination of the systems perspective, Delery and Gupta (2016) found that ability, motivation and opportunity enhancing HRM practices interact to influence organizational effectiveness. HIWS provide ability, motivation and opportunity, and HAW is expected to reinvigorate HIWS. In short, we suggest that more extensive use of HIWS will enhance absorptive capacity by means of happiness at work (HAW). Accordingly, we hypothesize:

Hypothesis 3: HAW mediates a positive relationship between HIWS and absorptive capacity.

4. Method

4.1 Procedure for data collection and sample characteristics

Our research was carried out in the Spanish and Italian banking sectors. The European banking industry is made up of large companies, as a result of a massive merger process in recent years. Spain and Italy have a similar banking structure compared to the European banking industry. Data were gathered in two phases through self-completion questionnaires. Surveys are

one of the most widely used methods in research examining the connection between HRM practices and employee work attitudes (Guest, 1999). This is the method followed in our study, in which we checked our proposed model at the individual level of analysis. The questionnaire was accompanied by a letter, in which the importance of completing the survey was highlighted. As banking products and services do not significantly differ between firms, there is room for differentiation through employee knowledge management.

Questionnaires were distributed among banking employees by external survey contractors, who were responsible for collecting the completed surveys.

In Time 1, employees were asked about their HIWS perceptions, collecting data from January to March 2017. A total of 1,856 questionnaires from employees working in 177 branch offices specializing in SMEs were completed and returned in this phase. This represented 29.7% of total employees working in these specialized branch offices (6,246) in major banks in Spain and Italy. Next, employees were asked about their perceived HAW and absorptive capacity, collecting data from January to March 2018. Out of a total of 1,243 employees, 783 employees from 111 branches answered the questionnaire, yielding a 63% response rate (82.8% of branches).

The median number of employees in the sampled banking branches was 11 (branch size ranged from 8 to 17). Men predominated in the 45-55 (16.70% men vs. 14.30% women), and 55 and over age groups (5.10% men vs 3.67% women), while women predominated in the 25-45 age group (32.00% women vs. 27.00% men). Most employees belonged to the 25-45 age

group (59%). Fixed-term contracts represented 92.28%. Average tenure was 9.45 years. The target population belonged to the largest Spanish and Italian banks who possess 90% of Spanish and Italian banking assets. Table 1 shows sample details by bank and country.

Bank	Country	Branches
1	Spain	21
2	Spain	18
3	Spain	20
4	Italy	17
5	Italy	19
6	Italy	16

Table 1. Sample details by bank and country.

4.2 Measures

HIWS were measured at branch level using Zatzick and Iverson's (2006) scale. This is a Likert-scale set of six practices and 12 items implemented by organizations to involve employees, ranging from 1 (totally disagree) to 7 (totally agree). These practices were: flexible job design,

information-sharing, problem-solving teams, self-directed teams, gain-sharing, and training. We gathered data from employees' direct experiences, given that responses from HR managers may be unreliable (Takeuchi et al., 2009). Branch-level HIWS were derived indirectly by data aggregation (Shen, 2015). This is a commonly performed procedure in management research (Sun et al., 2007). Through Intraclass Correlation Coefficient 1 and 2 (ICC1 and ICC2), the degree of inter-rater reliability was examined (LeBreton and Senter, 2008). In addition, the inter-rater agreement index (rWG(J)) was obtained to ensure consensus between ratings. The results showed sufficient justification for data aggregation, with ICC1 standing at .55, and ICC2 at .92. The rWG(J) for each of the six HIWS ranged from .81 to .98, and the median rWG(J) was .89. Additionally, a paired *t*-test was performed to compare the means of HIWS at aggregate level and non-aggregate level, to ensure they did not differ significantly. No significant differences were found in means across the HIWS levels. Principal component analysis showed that the 12 items loaded satisfactorily onto a single latent factor (BBNFI = .968, CFI = .991, RMSEA = .056). The scale's α reliability was .892.

HAW was measured at individual level using Salas-Vallina and Alegre (2018a) 9-item Likert scale (i.e. "At my work I feel plenty of energy"), ranging from 1 (totally disagree) to 7 (totally agree). Whether employees experienced HAW at the individual level was calculated by aggregating employees' individual HAW evaluations in the workplace. Principal component analysis showed that the nine items loaded satisfactorily onto a single latent factor. The scale's α reliability was .886.

Perceived absorptive capacity was measured at branch level adapting the scale developed by Flatten et al. (2015) ranging from 1 (totally disagree) to 7 (totally agree). For example, we adapted items such as “Our management supports the development of prototypes” to “Our management supports the testing of new services”. Fourteen items regarding knowledge acquisition, knowledge assimilation, knowledge transformation, and knowledge exploitation were assessed. Flatten et al.’s recent scale was applied revealing good psychometric properties (Ferrerias-Méndez et al., 2018). In terms of aggregation, ICC1 was .35 and ICC2 was .87, and the median level of rWG(J) was .92, ranging from .89 (*strong*) to .98 (*very high*), thus providing support for the aggregation of this construct at branch level. Principal component analysis showed that the 14 items loaded satisfactorily onto a single latent factor (BBNFI = .968, CFI = .991, RMSEA = .056). The scale’s α reliability was .892.

Gender, contractual status and tenure were examined as control variables. Originally, they were measured at employee level, but considering the multilevel nature of the research, aggregate scores were developed to proxy branch-level characteristics. Previous research has examined these variables affecting both performance and well-being (Wood and De Menezes, 2011). Age was coded using five age bands. Gender was coded through a binary variable (1 if the individual was male and 0 if they were female). Two binary variables represented temporary (0) or fixed-term contracts (1). Tenure was categorized through six bands (0 = 1-2 years, 1 = 2-5 years, 2 = 5-10 years, and 3 = 10 + years). Table 2

shows the fit values for the measurement scales, which are under the recommended values.

Mod.	S-B χ^2	d. f.	p-	BBNFI	CFI	RMSEA	NC ($=\chi^2 / d.f.$)
HIWS	16.212	11	0.023	0.968	0.991	0.056	1.473
HAW	38.804	22	0.042	0.989	0.975	0.039	1.764
ACAP	17.368	11	0.038	0.929	0.976	0.029	1.579

Table 2. Fit values for the measurement scales of HIWS (high involvement work systems), HAW (happiness at work) and ACAP (absorptive capacity) N.B.: All the loadings were significant at $p < 0.01$.

4.3 Analysis

The proposed model involved a type of hierarchical mediation process whereby both HIWS and absorptive capacity were analyzed at branch level, whilst employee HAW was studied at individual level. Up until now, researchers have tended to follow single-level mediation methods that do not examine differences across levels, leading to biased standard error estimates (Preacher et al., 2010). Multilevel mediation analysis can be used to examine Level-2 and Level-1 mechanisms impacting on mediated effects.

This study adopted a 2-1-2 mediation model, based on Multilevel Structural Equation Modelling (MSEM). It involved two types of cross-level effects: the effect of a Level-2 predictor on a Level-1 mediator, and the effect of a Level-1 mediator on a Level-2 outcome. Both effects were examined at the same time

following a one-stage procedure that evaluated the direct and indirect multivariate pathways. The present study followed Preacher et al.'s (2010) multilevel mediation procedure because it considers the fact that the indirect link between the Level-2 predictor (HIWS) and the Level-2 outcome (absorptive capacity) via the Level-1 mediator (HAW) varies across Level-2 units. Accordingly, this mediation model allows the intercepts and slopes to vary randomly across Level-2 units.

4.4 Hypotheses testing

Two separate 2-1-2 mediation models were implemented to check the hypothesized relationships, using the robust maximum likelihood (MLR) estimator in each one. The direct effect of HIWS on absorptive capacity, and the indirect effect of HIWS on absorptive capacity via HAW were estimated simultaneously in a single-stage process. MLR is particularly useful in multilevel analysis (Preacher et al., 2010), providing robust standard errors.

The mediated effects were obtained by the product-of-coefficients method ($\alpha\beta$), where α was the regression path between the independent and the mediator variables, and β was the regression path between the mediator and the dependent variable. Confidence intervals from the distribution-of-the-product method were used to evaluate the statistical significance for the $\alpha\beta$ coefficient, by comparing the product of standardized values for α and β parameters to a table of critical values (MacKinnon et al., 2007). In addition,

the Monte Carlo method was used for assessing mediation, by simulating a sampling distribution of the $\alpha\beta$ coefficient (Preacher et al., 2010).

5. Results

Descriptive statistics of means, standard deviations, factor correlations and Cronbach's alpha are shown in Table 3. Table 4 shows the multivariate results: standardized regression coefficients, residuals and statistical significance for the direct effects, as well as confidence intervals for indirect effects. The results reveal a direct and positive effect of HIWS on absorptive capacity ($\beta = .278, p < .001$), thus supporting Hypothesis 1. HIWS were positively related to HAW ($\beta = .202, p < .001$), and HAW was positively related to absorptive capacity ($\beta = .149, p < .001$), thus supporting hypothesis 2 and 3. The 95% confidence intervals reported in Table 4 reveal that the mediated path from HAW to absorptive capacity was significant and positive. Thus, HAW mediated a positive relationship between HIWS and absorptive capacity. Therefore, hypothesis 3 is supported.

Variable	M	SD	Composite reliability	Average variance extracted	1	2	3
1. HIWS	4.237	1.724	0.923	0.508	0.901		
2. HAW	3.212	1.202	0.891	0.479	0.336***	0.887	
3. ACAP	3.417	1.891	0.965	0.698	0.301***	0.446**	0.891

Table 3. Descriptive statistics, correlations and reliabilities. HIWS = High involvement work systems; HAW = Happiness at work; ACAP = Absorptive capacity. Cronbach's alphas appear on the diagonal. ***Significant correlation $p < 0.001$; **Significant correlation $p < 0.01$.

Variables	HAW		ACAP	
	Coefficient	Errors	Coefficient	Errors
HAW	-	-	.149	.003
HIWS	.202	.003	.278	.004
Male	.011	.006	.015	.005
Age (18 to 20 years)	.025**	.008	.012**	.003
Age (21 to 30 years)	.023**	.007	.070**	.010
Age (31 to 40 years)	.005	.017	.021**	.012
Age (41 to 50 years)	.001	.006	.005	.003
Age (51 to 65 years)	.006	.004	.008	.005
Temporary contract	.009*	.005	.011*	.006
Fixed contract	.015*	.004	.070**	.005
Tenure (less than 1 year)	.024**	.014	.076***	.010
Tenure (1 to 2 years)	.009*	.006	.058***	.007
Tenure (3 to 5 years)	.005	.007	.039**	.015
Tenure (6 to 10 years)	-.007	.005	.012**	.004
Tenure (11 to 15 years)	-.057**	.008	.048**	.005

Confidence intervals for indirect effects of HIWS on ACAP via HAW

	ACAP	
	Lower limit	Upper limit
95% Confidence intervals from Monte Carlo Method	.011	.019
95% Confidence intervals from distribution of the product method	.014	.016

Table 4. Results of proposed model. All regression coefficients and errors are standardized scores. Statistical significance: *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

6. Discussion

The complex and challenging environment in which the banking sector operates requires banks to increase their competitive advantage by adding extra value, which can be achieved through absorptive capacity (Cepeda-Carrion et al., 2016). Absorptive capacity improves existing firm procedures and practices by providing innovation and support to transform knowledge paradigms within firms (Haro-Dominguez et al., 2007). However, this study identifies and addresses three essential gaps related to the antecedents of absorptive capacity.

First, although non-R&D-intensive firms can have a significantly lower absorptive capacity, and in consequence will suffer from competitive disadvantages compared to R&D-intensive firms (Cohen and Levinthal (1989, 1990), the results show that HIWS positively affect absorptive capacity in a non-R&D context. Service companies in general, and banking firms in particular, do not necessarily experience competitive disadvantages compared to R&D-intensive firms. Banks can grow their absorptive capacity by other means, namely, further developing their human resources. When HIWS turn the spotlight on employees, organizational capabilities are improved.

Second, while some prior research found a positive connection between HIWS and positive attitudes (Maden, 2015; Wood et al., 2012; Paré and Tremblay, 2007), other studies showed a negative link. This may be due to the fact that some research has included appraisal as a high-involvement work practice (Wood et al., 2012), and this could be the reason for the negative

effect of HIWS on job satisfaction. This is because appraisal can considerably harm employees' well-being, depending on how it is applied. Our findings show that HIWS were directly and positively related to employees' positive attitudes. However, the novelty in this research lies in the introduction of HAW as an attitudinal variable. HAW is a wide positive attitude, with a solid theoretical foundation in literature (Fisher, 2010). HAW is a construct that overcomes the compatibility principle, under which wide positive attitudes can predict better positive behaviors (Fisher, 2010; Harrison et al., 2006). We found that the combined use of HIWS produced a mutually and supportive influence on employees (Kloutsiniotis and Mihail, 2018), thus resulting in increased HAW. This is in line with studies showing that coherent bundles of HRM practices enhance positive attitudes (Khoreva and Wechtler, 2018). A possible explanation is that the varying positive and/or negative effects of individual components of HIWS may neutralize negative effects through an overall positive combined effect (Macky and Boxall, 2007), thus tying in with the particular focus of Zatzick and Iverson (2006) HIWS practices focusing on employees' needs. The present study combines flexible job design, information-sharing, problem-solving teams, self-directed teams, gain-sharing, and training as HIWS practices, all of which strengthen employees' capabilities, job enrichment and information transparency, thus being employee-centered HRM practices. These HIWS encompass a set of job characteristics, which according to the AMO framework (Appelbaum et al., 2000), foster employees' abilities, motivation and opportunities to implement them (Zhang and Morris, 2014). In fact, Huselid (1995) labeled HIWS as a set

of HR practices based on the AMO framework. These characteristics transmit the key role that employees play for organizations. In turn, employees understand HIWS as being positively treated by the organization, and return it through a positive attitude towards the organization (Wood, 2018). The social exchange theory together with the JD-R model support the HIWS-HAW connection. Therefore, the positive effect of HIWS on HAW adds value to the assumption that HIWS, when focused on employees, have positive consequences on employees' attitudes.

A third contribution that emerges from our analysis concerns the mediating role of informal processes, represented by HAW, in fostering absorptive capacity (Distel, 2019). The results confirm that employees' attitudes play a fundamental role in the generation of organizational capabilities (Gavetti, 2005). In particular, we found that differences at individual HAW levels explain differences in branch capabilities (absorptive capacity). Thanks to HAW's depth and breadth, it is easier to explain how absorptive capacity is better achieved through a multilevel analysis. To date, the mediating role of employees' positive attitudes in the relationship between HRM and its outcomes has not been well examined by multilevel mediation techniques (Shen, 2015). Instead, single-level mediation methods have been applied, though these fail to account for interdependences between employees embedded in the same organization. Furthermore, additional research is necessary to make progress in the antecedents of absorptive capacity research at individual level (Volberda et al., 2010), outside high-tech firms (Moilanen et al., 2014; Mathews et al., 2014), and considering the internal

factors of organizations (Flatten et al., 2015), particularly in the banking industry (Mathews et al., 2014). Accordingly, the present study addresses this gap by adopting a 2-1-2 mediation model, to simultaneously examine the direct effect of HIWS on HAW, and the role of HAW in explaining the link between HIWS and absorptive capacity. Therefore, this study confirms the theoretical approach of influential microfoundation research, proposing that individuals cannot be assumed to be homogeneous across work units (Felin and Hesterly, 2007), and their HAW differences directly affect branches' absorptive capacity. This paper is also original in that it suggests a connection between the relationship between HIWS, HAW and absorptive capacity, in a non-R&D context, where competitive advantage is fundamental to achieve short-term objectives. HIWS alone do not sufficiently explain absorptive capacity, as Nonaka (1994) underlined, because knowledge is 'deeply rooted' in positive attitudes, such as involvement and commitment: commitment is one of the most important components for promoting the formation of new knowledge within an organization' (Nonaka, 1994).

Fourth, we respond to the call by Van De Voorde et al. (2012), Peccei et al. (2013) and Guest (2017) to clarify the HR practices that positively affect both employee well-being and organizational benefits. HAW plays a critical role in explaining how HIWS create a 'win-win' context of mutual gains for both employees and companies. In terms of theory, HIWS elicit collective interactions for knowledge exchange and absorption, resulting in higher levels of absorptive capacity, through the mediating effect of HAW. Minbaeva et al. (2014) argued that absorptive capacity is promoted by HRM practices, but we

have enriched this by an integrative perspective that incorporates the theory of HRM, positive psychology and knowledge management. We follow HRM research logic which suggests that HR systems improve employee performance via employee motivation (Liao et al., 2009). This study improves our understanding by identifying HIWS as the key practices to enhance both HAW and absorptive capacity. We interpret this to suggest that if organizations expose their employees to management practices that have specific benefits for employees' experience of HAW, employees are more likely to perform their jobs in ways that promote their absorptive capacity.

Our findings also convey a practical message to managers in non-R&D organizations. HIWS act on organizational capabilities, such as absorptive capacity, through indirect paths (Foss, 2011). Capabilities are indirectly formed by establishing specific conditions for employees that are proven to enhance positive attitudes. For building and maintaining absorptive capacity, organizations need workers to show wide positive attitudes. Therefore, HAW plays a fundamental role in developing absorptive capacity, hence creating competitive advantages. HAW can be promoted by applying challenging HR practices, for example, by establishing coherent, achievable and stimulating objectives (which is not frequent in banking). Coherence means that objectives follow a logic and are not contradictory. More frequently than desired, employees are asked to sell banking products with negative margins following a sales campaign. After some time, they are asked to remedy this by aggressively selling highly profitable products. In addition, information transparency could be improved by clarifying the financial configuration of

banking products, as well as by improving partnerships. In addition, banking employees are increasingly more dependent not only on software (which makes decisions for them), but also on superiors who leave little room for employees to make decisions. Giving more autonomy to branch teams is highly recommended, as autonomy increases both well-being and performance. Moreover, as financial markets are becoming more complex, with lower financial margins, banking employees need improved training programs to sell more products as a whole (known as cross-selling). In addition, employees need more training to focus on higher margin products. Finally, by designing a fair gain-sharing program, banking firms can foster teamwork, resulting in higher HAW and subsequently increasing branch capabilities.

In the digital era, where machines can substitute tasks traditionally carried out by humans, HAW is still a characteristic that differentiates human beings from machines and computers. It means that humans are (still) essential in generating differentiation and competitive advantage. Therefore, human-centered HRM, such as HIWS, should be employed by firms and branch managers to nurture absorptive capacity. As Nonaka (1994) argued, the theory of organizational knowledge creation calls for building a 'humanistic' knowledge society, beyond 'economic rationality'. Individuals are 'essential actors in creating new knowledge' (Nonaka, 1994).

7. Limitations and future research directions

Certain limitations and directions for future research should be noted. First, the sample came from Spain and Italy, which share certain cultural and labor market characteristics. Future research could implement this investigation in other European countries with different cultures, such as Scandinavia. Second, causal feedback through which HIWS positively affects HAW and absorptive capacity, in turn enhancing HIWS and HAW, might be explored in a longer study. Third, though all hypotheses were supported, this research may have neglected other important outcome variables or key moderators. Happier employees are expected to have a positive influence on their colleagues and their organization (Meyer and Maltin, 2010). Future studies could consider the 2-1-2 mediation approach in investigating other well-being variables, such as trust and exhaustion (Guest, 2017), thus leading to different outcomes (self-efficacy). Fourth, the study could be an opportunity to look at the impact of specific HIWS on absorptive capacity, given that some HIWS can lead to work intensification and negative outcomes (such as training). Therefore, we advocate future studies which can address the individual effect of HIWS on both HAW and absorptive capacity.

8. Conclusions

The present study has revealed how HIWS, a consistent bundle of HRM practices, can influence HAW, in turn fostering absorptive capacity. Higher HAW resulting from HIWS can increase levels of absorptive capacity, a result

which is consistent with the mutual gains approach of HRM. This research followed a 2-1-2 mediation model, which could be used in future research on improving firms' competitive advantage, and could illustrate the role of HIWS in improving quality of life at work in a highly competitive context.

Acknowledgements: We would like to thank reviewers for their enriching and appropriate comments, which clearly contributed to the improvement of this paper.

Capítulo V.

New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior

Salas-Vallina, A.¹, Pozo, M.², y Fernández-Guerrero, R¹. (2020). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 561-581.

1. Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”, Universidad de Valencia

2. Departamento de Psicología Social, Universidad de Valencia

5. New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior

Purpose: The purpose of this paper is to measure and conceptualize the concept of well-being-oriented management (WOM), and to investigate the relationship between well-being-oriented management (WOM), harmonious work passion, and innovative work behavior (IWB).

Design/methodology/approach: In a sample of 362 senior managers, the authors used a two-wave structural equation model to verify whether the relationship between WOM and IWB was mediated by harmonious work passion.

Findings: This study reveals that human resource practices (HRM) oriented towards well-being, namely WOM, can be measured and conceptualized. In addition, WOM implemented over a period of one year, subsequently fostered innovative work behavior. Further, the role of harmonious passion as a catalyst in the relationship between these HRM practices and innovative work behavior was also examined.

Originality/value: Drawing upon the social exchange theory and the Job Demands-Resources model, our contributions are threefold: to conceptualize and empirically measure WOM; to discover the effect of WOM on innovative work behavior (IWB), and to assess the mediating role of harmonious work passion in the relationship between WOM and IWB.

Keywords: Motivation, employee attitudes, employee behavior, employee relations, attitudes.

1. Introduction

There is widespread consensus in literature that innovation is fundamental for the development of competitive advantage (Smith, 2018). Organizational innovation depends on individual level creativity and proactive behavior, as employees have the potential to develop and enhance innovation at multiple levels (Fredr et al., 2013). Innovative work behavior (IWB) is understood as the proactive and self-initiating (Battistelli et al., 2014) generation of ideas and their subsequent implementation (Janssen, 2000). It refers to an “everyday innovation” dependent on the employees’ intentional efforts to provide beneficially novel outcomes at work (Janssen, 2000).

Understanding the drivers behind innovation has become a fundamental topic in innovation literature (Wang and Zatzick, 2019). Innovation is cognitively and emotionally demanding (Janssen, 2004), and requires employees to invest considerable resources in each innovation stage. For example, generating ideas requires involvement in a series of activities (problem identification, data gathering, idea evaluation) which demand continuous effort over sustained periods of time (Mumford et al., 2002).

Furthermore, when novel ideas are developed, increased emotional effort is needed to overcome organizational resistance, as well as to obtain

support from managers (Janssen, 2004). Moreover, unexpected problems require employees to devote additional efforts to problem-solving activities.

HRM might provide the necessary support to deal with this challenging task in the innovation process. Recent studies are starting to examine the role of HRM as a job resource fostering employee outcome (Van de Vorde and Van Veldhoven, 2016), including innovation (Berber and Lekovic, 2018). This means that HRM is a central job resource providing employees with the necessary tools in highly demanding tasks. Despite the apparent progress made when examining the effects of HRM (Paauwe et al., 2013), most research is unable to explain the causal relationship between HRM and outcomes such as innovation, perhaps because most HRM studies focus on the HRM-performance link, at the expense of employee well-being (Guest, 2017; Salas-Vallina and Fernandez-Guerrero, 2017). Contradictory findings in the relationship between high-performance work systems, high involvement human resource practices and performance have been found (Guest, 2017). Literature claims for a shift in the HRM focus in order to give priority to employees, and this research develops and tests a novel set of practices oriented towards well-being, grounded in literature on the subject (Warr, 1990; Guest, 2017). We named these practices 'well-being-oriented management' (WOM), and they are expected to cover basic psychological, physical and social human needs. They include enriching, strengthening, empowering and connecting practices, and can be defined as HR practices that are employee-centered and which provide them with the necessary support to increase the quality of their working lives. For this reason, we argue that WOM is

appropriately designed to deal with highly-demanding contexts, such as innovation processes. The first objective of this investigation is to measure and conceptualize WOM, and the second objective is to examine the effect of WOM on IWB.

HRM literature advocates more empirical research on the specific mechanisms through which bundles of HRM practices impact on employee outcomes (De Reuver et al., 2019). The present study aims to demonstrate that harmonious passion is an effective motivational mechanism that mediates the interactive effect of WOM and IWB. The differential element of WOM relies on its capacity to energize and invigorate employees, given that it provides psychological, physical and social well-being, thus improving employees' resources. WOM is therefore focused on employees' well-being, and has an impact on individuals' feelings and attitudes. This makes employees more absorbed by and identified with their work activities, making them more passionate at work. Harmonious work passion is defined as the internalization of an activity, integrating it into one's identity by choice, and creating a sense of personal enjoyment (Vallerand et al., 2003). We expect harmonious work passion to be the key mechanism through which WOM more effectively impacts on IWB. There is growing interest in the concept of work passion (Ho et al., 2018), as evidence has demonstrated its close relationship with positive attitudes (Forest et al., 2012) and behaviors such as creativity and performance (Liu et al., 2011). Harmonious work passion is qualitatively distinct from other concepts that have been examined as enhancers of the

innovation process, such as engagement (Agarwal et al., 2012) and positive mood (Vallerand et al., 2003).

We previously suggested that when HRM practices are oriented toward employees' well-being, rather than towards organizational objectives, IWB arises. We also pointed out that WOM provides the required resources for employees to deal with challenging and complex circumstances, such as innovation processes. Our core argument is that WOM directly improves employees' psychological, physical and social mindset, in turn invigorating and energizing them. As a consequence, individuals feel more passionate, in the sense that they value their work tasks, enjoy engaging in those tasks, and do so on a regular basis (Vallerand et al., 2003).

When WOM generates this work passion, cognitive flexibility is increased (Isen, 1999), thus promoting innovative behavior. Furthermore, harmonious work passion enables individuals to freely engage in work activities (Klaukien et al., 2013). Harmonious passion generates the positive affect, excitement and energy (Mageau and Vallerand, 2007) required to innovate (Van de Voorde and Van Veldhoven, 2016), and as a consequence this can directly impact on IWB. Additionally, scholars have argued that creativity (the initial process of innovation through idea generation), is fostered when individuals feel passionate about their activities (Amabile and Fisher, 2009). Liu et al. (2011) revealed the mediating role of harmonious passion between organizational contextual support for autonomy and individual creativity, evidencing the pivotal role of harmonious work passion in the innovative process. However, Liu and colleagues focused on a specific way of

managing human resources, namely autonomy, and on the first step of the innovative process, which is creativity. Accordingly, the third objective of this research is to analyze the mediating role of harmonious work passion in the relationship between HR practices and behavioral outcomes as this is an area which has been neglected.

Under the lens of the job demands-resources model and the social exchange theory, this paper aims to offer an innovative model in which the mutual gains approach (Guest, 2017) has something to say. By focusing on HRM practices oriented towards well-being, both employees and organizations will simultaneously benefit. In particular, we argue that WOM creates the conditions required to promote IWB, and harmonious work passion fosters the effect of WOM on IWB. Using a sample of 362 managers, and structural equation models, we checked the direct effect of WOM on IWB, and we examined the mediating role of harmonious passion in the relationship between WOM and IWB.

This paper is organized as follows. First, we review the literature on HRM practices, innovation and work passion, and develop the research hypotheses. Second, we describe the research method and results. Finally, we present the discussion.

2. Theoretical background

2.1 HRM and innovative work behavior

Innovation, as a performance outcome, is a key source of competitive advantage for organizations (Anderson et al., 2014), and the role employees play in contributing to innovation activities in firms has recently attracted increasing research attention, perhaps as a result of the importance of ideas coming from different sources (Smith, 2018). However, it is only recently that studies have started to analyze the antecedents of IWB (Černe et al., 2017). Perhaps that is why it remains unclear as to how IWB can be promoted.

Employees are in constant contact with processes and products, can identify potential improvements for new developments, and therefore are able to innovate. Prior research has already examined the influence of environment conditions on IWB (Shalley et al., 2004). When employees perceive a supportive work environment, innovative responses can emerge (Zhou and George, 2001). Management support has been proposed as particularly relevant in stimulating innovative behaviors (Parket et al., 2006), for exploring new opportunities, and translating them to action (Calantone et al., 2002).

Recent studies are starting to examine the role of HRM as a job resource, fostering employee outcomes (Van de Vorde and Van Veldhoven, 2016), including innovation (Berber and Lekovic, 2018). HRM can influence and shape the behaviors of employees and thus achieve organizational objectives (Chen and Huang, 2009). This means that HRM is a central job resource providing employees with the necessary support in highly demanding tasks,

such as those involving the innovation process. Although the HRM-performance relationship is a hot topic under debate in current HRM literature, further research is especially needed on the relationship between HRM and IWB (Li et al., 2018). Various theories and approaches have been developed to answer the question of whether and how HRM leads to superior performance (Li et al., 2018).

Studies on HRM practices indicate that practices that foster employee commitment, loyalty, learning and intrinsic motivation are conducive to innovation. It is individual employees who are the source of creative ideas and subsequent innovation (Anderson et al., 2004). When employees perceive a people-oriented management that respect them, value their talents and foster their growth, they are more willing to leverage their knowledge and innovate at work (Yidong and Xinxin, 2013). Further, some studies found that HRM practices, such as job autonomy (Battistelli et al., 2014) or employees' participation in decision-taking (Janssen, 2005), promote IWB.

This leads us to argue that HRM focused on employees instead of results can foster employees' capabilities and positive behaviors. Guest (2017) suggested a model of HRM practices oriented towards well-being, on the basis of Warr's (1990) vitamin model, where investing in employees, providing engaging work, promoting a positive social and physical environment, and providing employees with a voice and organizational support, are supposed to promote well-being in the workplace (Guest, 2017). Guest (2017) proposed this model as a basis for research to be confirmed in future studies. He argued that focusing on employees' well-being acted as a catalyst to improve not only

the quality of life at work, but also employee performance. This was presented as the 'mutual gains model', and our research follows this logic. According to Guest (2017), high well-being is reflected in psychological, physical health and positive social relationships at work. Physical well-being involves the exploration of subjective feelings of health and energy. Social well-being includes a positive perception of interpersonal relationships, social support and perceived fairness at work. However, a clearer understanding about the role of external factors is also necessary (Godard, 2004) considering the presence of work-life balance practices.

Schaufeli (2015) argued that by inspiring (making followers enthusiastic and making them feel as though they contribute in important tasks), strengthening (promoting autonomy and responsibility) and connecting (encouraging cooperation and teamwork), well-being at work is fostered. He understood well-being as work engagement, and highlighted that basic psychological needs are fulfilled through this approach. Recently, Grote and Guest (2017) argued that quality of working life, an antecedent of work-related well-being, should be considered at the levels of the job, the workplace, and the interaction between work and life beyond work.

On the basis of all the aforementioned views, we propose a set of four selected HRM practices, named as *well-being-oriented management* (WOM). The suggested practices are: (1) **enriching** (skill variety use, task significance, feedback, reflection and work-life balance) (JCT, Hackman and Oldham, 1980), (2) **strengthening** (training, supervisor support, tolerance to errors, employment security, high basic pay, recognition, and health and safety at

work), (3) **connecting** (teamwork, partnership and external interaction), and (4) **empowering** (autonomy, employee voice, collective representation).

We argue that WOM can potentially capture the HRM practices that foster employee well-being. Basically, WOM provides full support to employees, through a set of HRM practices focused on people rather on organizational objectives. According to Kepes and Delery (2007) HRM bundles are the primary unit of analysis when examining the impact of an HRM system on individual and organizational outcomes. From a strategic view, bundles of HRM practices are particularly effective, compared to individual HRM practices (Lawler et al., 2011). From the 'more is better' view, different yet complementary HRM practices have a stronger effect on employee outcomes than individual HRM practices (Saridakis et al., 2017). Whereas there is a lack of agreement on the right composition of HRM bundles (Posthuma et al., 2013), there is broad consensus that its elements should be diverse and mutually reinforcing (Bartram et al., 2014). Under the mutual gains framework, an effective set of HRM practices requires the development of three components: psychological, physical and social well-being.

According to the job characteristics model (Hackman and Oldham, 1980), enriching practices (skill variety, task identity, meaningfulness of the task, autonomy and feedback) increases motivation (Wegge et al., 2006) and job satisfaction (Fried and Ferris, 1987), thus positively affecting psychological well-being.

According to the Self-Determination Theory (Ryan and Deci, 2000) strengthening practices can be considered as supporting practices, as they are job resources that help to foster the human needs of autonomy and relatedness (Strauss and Parker, 2014). We propose a set of six fundamental factors, namely training, autonomy, supervisor support, tolerance to errors, recognition and safe working conditions, to increase job resources and promote positive and valuable behavior. Knowledge and skills are crucial to perform different tasks (Leana and Barry, 2000), but by enhancing competence, self-efficacy is developed, which is an antecedent of well-being (Guest, 2017). A supportive environment means that the employee feels secure and supported by the organization. This includes leader support, which is an essential element for employee well-being (Salas-Vallina and Fernández Guerrero, 2017), for basic perceptions of feeling safe at work, and for improving tolerance to errors and recognition. Accordingly, this would increase both psychological and physical well-being.

By *connecting*, interpersonal relationships and cohesion improve, thus increasing the quality of interpersonal interactions (Thye and Lawler, 2002) and Guest's social dimension of well-being. Connecting practices are related to social interaction, which can positively affect well-being (Ilies et al., 2017). This WOM dimension is based on Turner and Lawrence (1965) and Morgenson and Humphrey (2006), who suggested interaction, interaction opportunities and interaction outside the organization. Accordingly, teamwork, partnership and external interaction might shape the *connecting* dimension of WOM. Positive social interactions antecede well-being at work. In addition,

avoiding bullying and harassment, and providing peer support, which we call partnership, is related to the quality of working life (Guest, 2017). In essence, social well-being would be enhanced as a result of connecting practices.

Fourthly, not only support but also control of one's own work is seen as the main job characteristic in the traditional job stress models (e.g., Demand-Control-Support model; Karasek and Theorell, 1990). In this sense, empowering, which includes autonomy and employee voice, thus facilitating self-control of one's work, is the fourth basic dimension to promote well-being. Both autonomy and employee voice have been related to increased general psychological well-being and job-related well-being (e.g., job satisfaction) (for reviews, see Häusser et al., 2010). Employee voice makes individuals feel part of the organization and, therefore, employee involvement and commitment are expected to emerge. Employees now have the competence to take real responsibility for managing the organization (Oldham and Hackman, 2010). Opportunities for expression of voice, such as collective representation and organizational surveys, are core elements for HRM practices oriented towards well-being. Grote and Guest (2017) included proactivity, closely linked to autonomy and employee voice, as an extended factor of the quality of working life theory.

In short, and grounded in previous research (Guest, 2017; Warr, 1990), the psychological, physical and social dimensions of well-being are appropriately represented through WOM.

The novel nature of our argument is that under complex and challenging contexts, WOM is particularly appropriate in fostering IWB.

First, under the lens of the social exchange Theory, employees will respond positively in firms where HRM practices that promote well-being are prioritized. The social exchange theory allows us to explain how resources are exchanged in a process of reciprocity, in which one party returns the good (or bad) actions of another (Mitchell et al., 2012). According to this theory, employees who perceive HR practices supporting their well-being, respond with positive and constructive attitudes, which can be particularly energetic and proactive, such as IWB.

Second, the conceptual model of job *enriching*, the first WOM dimension, is focused on motivating and energizing employees. Job characteristics are a robust predictor of IWB (Hammond et al., 2011). A varied use of skills as a result of task variety is considered an important antecedent of IWB (Ohly et al., 2006), and the feedback process is considered an antecedent of creativity (De Stobbeleir et al., 2011). In addition, the work-life balance practice is a common characteristic in innovative firms (James, 2014), as they provide adaptability and flexibility to the job. It also makes sense that results reveal that the opportunity to reflect, in which employees can give a critical view of their own actions and give meaning to their work, also acts as a WOM practice, positively affecting IWB.

Third, *strengthening* means that the organization provides support and competence to employees. A sense of competence makes individuals more

willing to engage in exploring new ways of doing things (Van Den Broeck et al., 2010), which should lead to IWB. Furthermore, a highquality relationship between leaders and followers fosters IWB (Scott and Bruce, 1994).

Fourth, *connecting HRM practices* are related to social interaction. Firms rely increasingly on teams to develop innovative solutions, as teamwork is directly related to innovation (Hugues et al., 2016). In addition, partnership shapes a mode of working together based on trust and support from others, rather than competition between them, facilitating the process of innovation.

Fifth, *empowering* means that the organization provides the employee with autonomy and a voice. Empowering, freedom and autonomy at work are key antecedents of HRM practices in fostering innovation (Minbaeva, 2005). Autonomy is a key HRM practice for different IWB dimensions as it positively affects idea generation and idea realization (Bysted and Jespersen, 2014).

Jansen (2004) revealed that significant emotional efforts are required to innovate, and WOM, though enriching, strengthening, connecting and empowering, is focused on providing psychological, physical and social support to employees.

Based on all of the above, our first hypothesis is:

(H1). *Well-being oriented management (WOM) at T1 is positively related with innovative work behavior IWB at T2.*

2.2 The mediating role of harmonious work passion

WOM and harmonious work passion

Understanding what leads individuals to undertake IWB constitutes an important inquiry in HRM research (Černe et al., 2017). Literature focused on HRM calls for more empirical research exploring the specific mechanisms through which bundles of HRM practices impact on employee outcomes (De Reuver et al., 2019). We previously suggested that when HRM practices are oriented toward employees' well-being, instead of towards organizational objectives, IWB arises. We also pointed out that WOM provides the required resources for employees to deal with challenging and complex circumstances, such as innovation processes. The key point of WOM is that it fosters employees' positive perceptions and feelings, leading to increased well-being. Our core argument is that WOM directly influences psychological, physical and social states, in turn, invigorating and energizing employees. As a consequence, individuals feel more passionate, in the sense that they value their work tasks, enjoy engaging in those tasks, and do so on a regular basis (Vallerand et al., 2003). When WOM generates this work passion, cognitive flexibility is increased (Isen, 1999), thus promoting innovative behavior. Furthermore, harmonious work passion enables individuals to freely engage in work activities. For example, when harmoniously passionate managers brainstorm with research and development employees for novel ideas, they do not do so to achieve a certain innovation output. Instead, they engage in these activities because of their desire to work (Klauskien et al., 2013). It is necessary

to differentiate between harmonious work passion and related concepts, such as engagement. While engagement is viewed as a state of mind resulting from one's positive experience at work (i.e. "I feel energetic and dedicated to my work"), passion for work is instead referred to as a self-defining concept that is part of employees' identity (i.e. "I am a human resources manager who loves his/her job).

It is still unclear how organizations can promote and maintain passion at work, due to a lack of knowledge about the antecedents of work passion, compared to what is known about its outcomes. Scholars maintain that environmental factors exercise more influence on the upsurge of passion than individual differences (Zigarmi et al., 2009). Subsequently, identifying specific HRM practices and judging their influence on employees' attitudes and behaviors represents a first step in the advance of work passion research.

In general, the availability of job resources promotes work passion (Perrewé et al., 2014). Work environments that offer job resources, such as task variety, autonomy and competence, enhance employees' efforts and abilities to perform the work task, and as a result, a motivational process is activated, which positively affects harmonious work passion. For example, job resources including improved job design, increase work engagement (Schaufeli and Bakker, 2004). By applying *WOM-enriching* practices, an employee's sense of value, worth and security increases, and the positive attitudes of job satisfaction and well-being are improved (Wood and de Menezes, 2011). The seminal work of Hackman and Oldham (1980) emphasizes that skill variety, task identity, task significance and feedback are

key antecedents of work motivation. Moreover, work-life balance can boost positive emotions, which are capable of enhancing singular, flexible and creative thoughts (Fredrickson and Joiner, 2002).

In addition, *strengthening* WOM practices facilitates opportunities for skill development, exerting an uplifting effect on positive attitudes, such as job satisfaction (Boxall and Macky, 2009). Well-developed personal strengths, as a result of training, support, etc., can become a source of harmonious passion at work, as they involve a higher degree of competence. The same goes for feelings of efficiency when employees interact with their environment, and this is can be considered an antecedent of intrinsic motivation and well-being (Deci et al., 1999). Under the JD-R, supervisor support might also explain harmonious work passion, as job resources lead to positive attitudes. Tolerance to errors, together with good health and safety working conditions, could improve employee perceptions of security and well-being, promoting a positive climate that fosters harmonious work passion. Moreover, recognition provides a sense of fairness and value that reinforces employees' positive attitudes.

By *connecting* people, a cooperative climate arises, as a result of teamwork, partnership and positive external interaction, which can be a potential antecedent of work passion. A cooperative psychological climate, or to what extent employees perceive they work with one another to achieve organizational goals, emphasizes personal effort toward group outcomes (Fisher, 2014). A more conducive cooperative psychological climate involves

greater positive emotions (Xanthopoulou et al., 2012), and we posit that accordingly, this can foster harmonious passion.

Empowering involves autonomy and employee voice. It has been argued that autonomy promotes harmonious passion (Fornell et al., 2012), maybe due to the fact that autonomy and a sense of competence promote intrinsic motivation. HRM environments which involve increased autonomy, involvement and greater participation result in employees' reciprocating with more positive attitudes, as they enhance positive perceptions of fairness (Masterson et al., 2000). Employees who simultaneously feel they control their tasks, have a feeling of competence and get on well with their colleagues will probably experience intrinsic motivation (Deci and Ryan, 2000). Furthermore, by helping employees to use their signature and be autonomous, their passion at work could increase (Forest et al., 2012).

Employee voice is a current organizational element of modern organizations, which now can be managed from the bottom-up. Employee voice allows individuals to take part in the decision-making process, therefore, harmonious passion is expected to emerge. Employees now have the competences to take real responsibility for managing the organization (Oldham and Hackman, 2010).

In short, harmonious work passion is likely to harness the energy employees require to innovate.

Harmonious work passion and IWB

Positive emotions can foster performance by increasing flexibility, creativity, integration and efficiency of thought (Van de Voorde and Van Veldhoven, 2013). Bakker and Demerouti (2008), in a literature review, concluded that positive attitudes, such as engagement, make employees to be more creative, productive more willing to go the extra mile. A significant body of literature highlights the relevance of motivational factors for engaging in the innovation process. It is intrinsic motivation which induces curiosity, cognitive flexibility and risk-taking (Grant et al., 2011). According to Amar (2004), learning and innovation require motivation, and intrinsic motivation is a raw material for being creative (Amabile et al., 1996). Yidong and Xinxin (2013) demonstrated that intrinsic motivation can have a direct impact on IWB. Intrinsic motivation has been found to be positively related with harmonious passion (Houfort et al., 2014), perhaps due to the fact that being passionate involves such a high level of motivation that the task becomes a part of one's own identity. Scholars have found that employees with more harmonious work passion experience less conflict, and experience increased well-being and performance (McAllister et al., 2017; Thorgren and Vincent, 2013). Moreover, passion has been directly linked to innovation (Fredrickson and Branigan, 2003). One reason is that passion is implicit in the creative process of individuals (Goldberg, 1986). Research has also advocated that passionate employees maximize creativity (Amabile and Fisher, 2009). Another reason is related to the positive affect, excitement and energy generated by harmonious passion (Mageau and Vallerand, 2007). Positive affect enables employees to

build linkages between divergent ideas, use more resources, and experiment, therefore activating creativity (Isen, 2003). The enthusiasm and energy generated by harmonious work passion lead individuals to engage in novel solutions (Shalley et al., 2004).

In conclusion, although several studies have argued that the positive outcomes of HRM for employees may not be mutually beneficial, and as Godard (2010) noted, they are at best uncertain, we state that a mutual gains approach is sustainable. When performance gains come from increased control and work intensification, rather than positive attitudes, such as harmonious passion, both employees' well-being and performance are lower and difficult to sustain in the long term (Boxall and Macky, 2014). In contrast, HRM practices that promote harmonious work passion could guarantee long-term positive behaviors and outcomes, such as IWB, because employees' well-being is increased. The model we suggest provides a whole view of how HR practices impact on IWB, through harmonious work passion. According to the social exchange theory, harmonious work passion is the response to the support provided by WOM, in turn leading to IWB. According to the job demands-resources model, WOM acts as a job resource, leading to positive attitudes (harmonious work passion), which result in positive behavior (IWB). Hence, a win-win relationship can occur when applying WOM. Given all of the above, our second hypothesis is:

(H2). *Passion at work at T2 mediates the relationship between well-being oriented management (WOM) at T1 and innovative work behavior (IWB) at T2.*

3. Sample and procedure

The sample consisted of qualified employees from Spanish firms, drawn from the SABI database (Sistema Análisis de Balances Ibéricos). This database was developed by Informa D&B together with Bureau Van Dijk, which manages information from more than 2.5 million Spanish companies. Companies with fewer than 250 employees were excluded, as a firm's size guarantees well-developed human resource management practices, thus resulting in a total of 4,276 companies. A random sample selection procedure was performed, and 1,500 firms were selected, thus defining the sample of the study.

A questionnaire survey methodology was followed to check the hypotheses. The questionnaire, originally developed in English, was translated into Spanish, and was pre-tested in a small sample to ensure that every question was correctly interpreted. Two bilingual translators guaranteed that the translated version of the questionnaire was appropriate. In addition, feedback from colleagues was provided in order to improve the clarity and quality of research questions. An electronic questionnaire including WOM and harmonious work passion items, together with a personalized explanatory cover letter was sent in time 1 (between October and December 2017) to the

General Manager or the Senior HRM Manager of the companies, asking them to distribute it among managers who were in charge of at least ten people. After one reminder, 524 questionnaires were returned, of which 498 were suitable (a response rate of 33.2%). The second wave of data was collected between October and December 2018, and this time 362 questionnaires, including IWB items, were returned, yielding a response rate of 24.1%. The mean average was 44.8 years (SD=12.4), with age ranging from 34 to 65 years.

A test for non-response bias (Armstrong y Overton, 1977) was performed whereby the first and last wave of survey responses were compared. The results of the *t* test revealed no significant differences in the responses for all of the variables of the study in both samples. Table 1 shows the firm characteristics in the sample.

		Number	Percentage
Functional area	Human Resource Management	66	31.88%
	Finance	46	22.23%
	Marketing	58	28.02%
	Operations Management	37	17.87%
Firm sector	Food industry	23	11.11%
	Textile industry	21	10.15%
	Chemical industry	16	7.73%
	Wood industry	12	5.80%
	Metallurgy	14	6.76%
	Manufacture of electrical equipment	11	5.31%
	Manufacture of motor vehicles	15	7.25%
	Electricity, gas, steam and air conditioning supply	14	6.76%
	Other manufacturing	22	10.63%
	Wholesale trade	17	8.21%
	Retail trade	19	9.18%
	Hospitality and leisure services	12	5.80%
	Financial services	11	5.31%
<i>N</i>		207	100%

Table 1. Respondent characteristics

Table 2 shows the descriptive statistics of means, standard deviations, factor correlations and Cronbach's alpha.

Variable	M	SD	1	2	3
1. WOM	4.118	1.239	.901		
2. Passion	3.480	1.701	.301	.898	
3. IWB	4.004	1.580	.258	.224	.899

Table 2. Descriptive statistics, correlations and reliabilities. WOM = Well-being oriented management; Passion = Passion at work; IWB = Innovative work behavior.

N.B.: Cronbach's alphas appear on the diagonal. The correlations not marked with an asterisk presented a significant correlation at $p < 0.01$.

3.1 Measures

Exploratory factor analysis through principal component analysis was carried out to check the measurement scales. Following the measurement scales are shown below, according to accepted methods (Kloutsiniotis and Mihail, 2018).

WOM

Consistent with Guest's (2017) recommendations pertaining to research on human resource management and employee well-being (based on Warr's (1990) work), and drawn from the work of Zacharatos et al. (2005) and Cooper et al., (2019), we develop a four-dimension scale for WOM. We channeled Guest's theoretical framework of investing in employees, providing

engaging work, promoting a positive social and physical environment, encouraging voice and fostering organizational support toward a construct that would make it operational. These practices can be considered non-exploitative and mutually reinforcing (Zacharatos et al., 2005), thus resulting in positive outcomes such as innovation (Fredrickson and Branigan, 2003). Employees were asked, on the basis of Schaufeli's (2015) concept of well-being, about their WOM perceptions of *enriching* (6 items), *strengthening* (5 items), *connecting* (3 items), and *empowering* (2 items) (e.g. "The task requires us to use a number of complex or high-level skills"). Possible answers ranged from 1 to 7. Following Beijer's et al. (2019) recommendation, we used descriptive items because they refer to more observable reports of HR practices, and thus are conceptually closer to the concept of implemented HR practices. The principal component analysis showed that the 16 items loaded satisfactorily onto 4 sub-factors. The scale's α reliability was .895.

Harmonious work passion

Passion at work was measured through Vallerand et al.'s (2003) measurement scale, also implemented by Ho et al. (2018). This is a six-item Likert scale, ranging from 1 to 7 (e.g. "The new things that I have discovered through this activity have enabled me to appreciate it even more"). The principal component analysis showed that the six items loaded satisfactorily onto one factor. The scale's α reliability was .910.

IWB

IWB was measured through Schuh et al.'s (2018) three-item Likert scale, with possible answers ranging from 1 to 7 (e.g. "I search for new working methods, techniques, or instruments"). The principal component analysis showed that the three items loaded satisfactorily onto one factor. The scale's α reliability was .923.

Common method variance

In order to keep questions simple and specific (Podsakoff et al., 2003), vague concepts were avoided. For this purpose, first we ran the questionnaire among a small sample of 20 managers to check they understood the meaning of each question perfectly.

Harman's single-factor test was performed to check common method variance. The results revealed a percentage of the variance explained by the single factor of 0.194, and therefore a non-significant amount of common variance was found.

A confirmatory factor analysis (CFA) was also performed, in order to compare the full measurement model to an alternative model with all the indicators loading onto a single-factor. The results showed a poor fit in the single factor model ($\chi^2 = 1,548$; $df = 272$; BBNFI=0.398; BBNNFI=0.390; CFI=0.450; RMSEA=0.175; $\chi^2/df = 5.691$)

3.2 Psychometric properties of the measurement scales

Construct dimensionality, content, convergent and discriminant validity, composite reliability, and average variance extracted (AVE) (Chiva et al., 2007; Henseler et al., 2009) were used to check the three constructs of the proposed model.

Dimensionality allowed us to guarantee whether the factorial structure was appropriate. It was checked by using structural equation modeling through confirmatory factor analysis. We ensured that all the estimated parameters for the WOM, harmonious work passion and IWB scales were sufficiently high and statistically significant (Tippins and Sohi, 2003). Table 3 shows the correct fit of the WOM, harmonious work passion and IWB scales. The *p*-value of the chi-square statistic was below the significance level value of 0.05 for all the scales, and the other indicators evidenced the correct dimensionality of the constructs.

Mod.	S-B χ^2	d.	p-	BBNFI	CFI	RMSEA	NC (= χ^2 /d.f.)
WOM	214.369	130	0.019	0.957	0.983	0.028	1.649
Harmonious work passion	19.480	7	0.007	0.970	0.979	0.033	2.782
IWB	5.846	3	0.021	0.918	0.968	0.016	1.948

Table 3. Fit values for the second order factorial model of WOM (well-being oriented management), harmonious passion and IWB (innovative work behavior).

N.B.: all the loadings for the second-order factors were significant at $p < 0.001$.

Validity allowed us to ensure that the scale captured what it aimed to capture. We assessed content, convergent and discriminant validity.

Content validity exists when the scale items replicate the construct and they are easy to respond to. The WOM items were based on previous empirical research (Cooper et al., 2019), as well as a strong literature base (Guest, 2017; Warr, 1990). In addition, the harmonious work passion scale (Vallerand et al., 2003; Ho et al., 2018) and Schuh et al. (2018) was reviewed and implemented by literature. Therefore, we can assure the content validity of the three scales.

Convergent validity examined whether the measure used had a high correlation with other measures assessing the same concept. It was evaluated using the BBNFI indicator obtained in the CFA. The values in the BBNFI (above 0.90) and the factorial loads for each construct (above 0.4) (Hair et al., 2006) confirmed convergent validity.

Discriminant validity was checked for the three scales by comparing two models, one of which was estimated by constraining the correlation to 1. We demonstrated the discriminant validity of the WOM scale by using pairwise analyses through confirmatory factor analysis between all dimensions. Then we estimated another model setting the correlation between these dimensions and unity. The results show that the model fitted better when the correlation between dimensions was different from unity, hence demonstrating discriminant validity. In addition, the results indicated that correlation coefficients were significant and below 0.9, which also ensures discriminant validity. The average variance extracted (AVE) was also checked by ensuring

that each latent variable was higher than the squared correlation between the constructs (Henseler et al., 2009), again confirming discriminant validity (Fornell-Larcker, 1981).

To check reliability, the R^2 values were obtained to check that they were within the recommended range (above 0.50). In addition, composite reliability values were above 0.70 (Nunally, 1978), which also confirmed reliability.

4. Results

4.1 Statistical analysis and analytical procedures

Zhao et al.'s (2007) recommendations were followed, using a bootstrap estimation based on 500 bootstrap samples. The mediation model results revealed that $R^2 = 0.546$ (Figure 2), which meant that the theoretical mediation model explained 54.6% of the variance of the construct. This result is higher than the 26.8% of the variance explained by the direct effect model (Figure 1). In consequence, we can conclude that the proposed model has an adequate predictive capacity for IWB.

The results of the partial mediation effect are presented in Table 4. To test the mediating effect of harmonious work passion, Baron and Kenny (1986) were followed. The first condition was to check the effect of WOM on IWB. As shown in Figure 1, WOM had a significantly positive impact on IWB, thus confirming the first condition.

The second condition needed the independent variable (WOM) to impact on the mediator (harmonious work passion), and the mediator to affect the dependent variable (IWB). Results revealed that WOM had a direct and positive effect on harmonious work passion, and harmonious work passion had a direct and positive effect on IWB. Therefore, hypotheses 2 and 3 are supported.

Finally, hypothesis 2 suggests that harmonious work passion mediates the relationship between WOM and IWB. To assess mediation, we had to compare the total effect of WOM on IWB, and the indirect effect between them (Preacher and Hayes, 2004). As already revealed, the effect of WOM on IWB is significant and different from zero, suggesting a direct link between them. In short, harmonious work passion significantly contributes to explain the positive effect of WOM on IWB, which supports hypothesis 2.

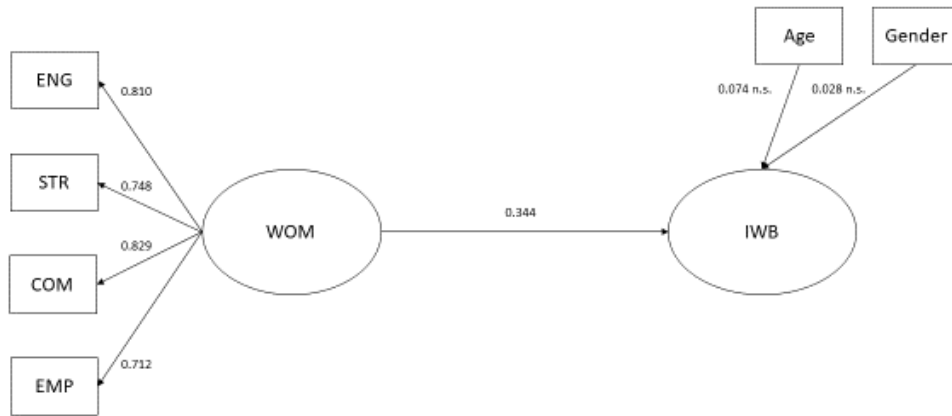


Figure 1. Direct effect model

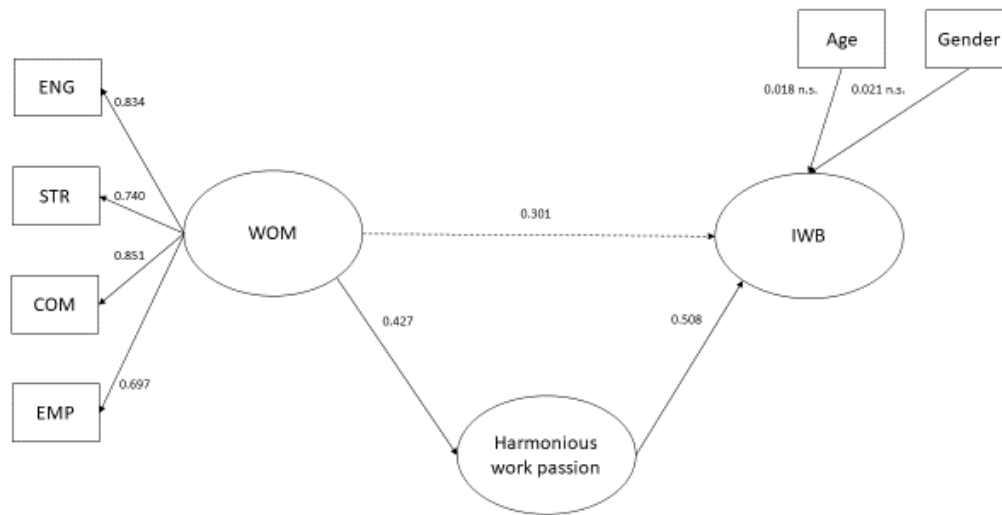


Figure 2. Mediation model. WOM = Well-being oriented management; IWB = Innovative work behavior

	Coefficient	S.E.	T-value	Percentile	
				Lower	Upper
<i>Total effect</i>					
WOM -> IWB	0.344***	0.02	75.01		
<i>Direct effect</i>					
WOM -> IWB	0.301***	0.02	61.31		
WOM -> Passion	0.427***	0.02	87.20		
Passion -> IWB	0.508**	0.01	122.09		
AGE -> IWB	0.018 n.s.	0.03	0.38		
GENDER -> IWB	0.021 n.s.	0.03	0.07		
<i>Indirect effect</i>					
WOM -> IWB	0.262*	0.01	7.74	0.18	0.41
WOM -> Passion -> IWB	0.128*	0.01	21.14	0.06	0.17

Table 4. Test results of partial mediation effect: the mediating role of harmonious work passion on the relationship between WOM (well-being oriented management) and IWB (innovative work behavior). ***p ≤ .001, **p ≤ .01, *p ≤ .05

5. Discussion and conclusion

Although innovation is increasingly considered as fundamental in enabling organizations to survive in challenging conditions, adapting

organizations to embrace innovation is a complex undertaking. Literature reveals an increasing interest in HRM in the innovation process (Shipton et al., 2017). However, HRM practices fostering innovation (Li et al., 2018), such as high involvement work systems, are likely to have negative effects on employees' well-being. Oppenauer and Van de Voorde's (2016) study serves to illustrate how high involvement work systems can lead to emotional exhaustion. In this sense, the dark side of HRM (Godard, 2010; Peccei et al., 2013) underlines that HRM practices, such as high involvement work systems, have unfavorable health effects on employees. However, when giving opportunity (participation and dissemination of company information) or task variety to employees, HRM practices seem to reduce exhaustion (Oppenauer and Van de Voorde, 2016). In this respect, the mutual gains model (Guest, 2017) posits that HRM can make employees' well-being and company profits compatible. The unresolved issue is what type of HRM practices are beneficial for both employees and organizations. Furthermore, there is still no guiding framework that identifies which HRM practices positively impact on employees and firms where innovation is the focal point of interest.

In this paper, we make three main contributions. First, we add to the literature investigating HRM and employee outcomes by placing the job demands-resources model and the social exchange theory centre stage. Up to now, HRM approaches have mainly focused on employees' performance rather than on employees' well-being. Critical arguments can be put forward for greater research into employees' well-being. From a financial perspective,

long-term absences as a result of poor well-being involve high costs for organizations.

As argued by Van de Voorde and Van Veldhoven (2013), there are no clear theoretical arguments for expecting high-performance, high-commitment or high-involvement HRM models to enhance employees' quality of working life, while at the same time improving performance. On the contrary, there are different reasons for expecting the effect of HR practices on work experiences to be conceivably varied and unstable. For example, Jensen et al. (2013) found that high performance work systems led to work intensification, in turn increasing work stress. Van de Voorde and Beijer (2015) revealed that high-performance work systems increased job strain, while support and social resources reduced job strain. On the contrary, organizations which invest in employees' quality of life, in all likelihood, will also improve both their short term and long-term financial returns. This is known as the 'mutual gains model' (Guest, 2017).

As a response to the call for a change in the focus of research within HRM, this article sets out an alternative approach to HRM that gives priority to HR practices designed to improve well-being and generate a positive employment relationship.

Enriching, strengthening, connecting and empowering practices are suggested as components for WOM, based on Schaufeli's (2015) concept of well-being, and on a strong literature basis (Guest, 2017; Warr, 1990).

We selected these particular WOM practices because they cover psychological, physical and social dimensions of well-being, mutually reinforcing each other. Results reveal that WOM overcomes the psychometric properties. In addition, ethical arguments support the view that employees should be seen as an end rather than as a means. Moreover, highly competitive and demanding contexts can be partially ameliorated by giving priority to employees. In any case, both organizations and employees will benefit from it, given that well-being can increase performance and reduce costs in the long term (Guest, 2017). Therefore, we found support for the measurement and conceptualization of WOM.

Second, the relationship between WOM and IWB has been examined. Until now, the optimum HRM configuration to promote IWB (Shipton et al., 2017) has remained unclear, possibly because prior research into the HRM-innovation relationship is scattered (Seeck and Diehl, 2016). This could be possibly explained by the fact that the innovation process is particularly cognitively and emotionally demanding, and requires employees to devote abundant resources in each innovation stage. Insights from the job demands-resources model suggest that highly demanding contexts, such as those involving innovation activities, can harm employees' health (Guest, 2017). According to Janssen (2004), considerable emotional efforts are required to obtain support or deal with unexpected problems. Results confirmed that when HR practices are employee centered, namely WOM, they positively impact on IWB. When employees feel supported, they invest extra efforts at work, and improve their attitudes and behaviors (Plakoyiannaki et al., 2008) such as IWB.

In addition, according to Conduit and Mavondo (2001), management support improves employees' intelligence generation behaviors, perhaps because it involves trust on the part of employees. WOM also fosters communication and social connections. Employees who can freely share information and views with peers and their managers, can detect emerging trends and needs (Tourish, 2005). More broadly, these findings enrich the nomological network of WOM not only by shedding light on WOM as a new predictor of IWB, but also by providing a nuanced perspective in which WOM dimensions operate interdependently. The inclusion of reflection as an enriching practice is particularly noteworthy, as this has scarcely been touched on in HRM literature (Alvesson et al., 2016).

In line with the premises of the social exchange theory, the findings revealed that WOM starts a process of reciprocity in which employees respond with increased IWB. In addition, under the job demands-resources model WOM acts as a job resource, providing essential support. The results allow us to confirm that WOM, namely *enriching, strengthening, connecting and empowering* HR practices, have a direct impact on IWB.

Third, the findings presented here suggest that passion mediates the relationship between WOM and IWB. Passion has sparked interest in the organizational context, both as a mediating variable (Forest et al., 2012; Liu et al., 2011; Trépanier et al., 2014) and as antecedent of well-being and performance (Houfort et al., 2014; Thorgren and Wincent, 2013). On one hand, the results show that WOM leads employees to experience greater harmonious work passion. Positive perceptions and feelings increase by

means of WOM, thus energizing employees. This is in line with previous studies where autonomy, interpersonal help, support and cooperation improve harmonious work passion (Liu et al., 2011; Ho et al., 2018). On the other hand, we have confirmed that harmonious work passion plays an important role in boosting IWB. Scholars have confirmed that harmonious work passion, following the definition of Vallerand et al. (2003), tends to increase engagement (Trépanier et al., 2014) and job satisfaction (Houliort et al., 2014), which are attitudes that can antecede positive and constructive behaviors, according to the job demands-resources model. In particular, these employees show greater creativity (Liu et al., 2011).

There are different practical implications for the findings of the study. First, companies that are committed to employees' well-being, promote employees' IWB. This is particularly relevant for knowledge-intensive companies where innovation is essential to their business. According to this, we found that enriching, strengthening, connecting and empowering HRM policy, is especially effective, as it covers the individual, social and external dimensions required to enhance employees' well-being (Guest, 2017). Second, we can state that the clue to establish the WOM-IWB link might be harmonious work passion. This means that the HRM practices that can create a strong preference for an activity that is loved, even defining one's self-concept, boost IWB.

In conclusion, the core argument in this article is that HRM research needs to prioritize increased employee well-being. The interest of workers is frequently neglected, and they are too often viewed as a means to an end rather than as an end in themselves. In addition, the challenging and complex environment, particularly for workers who need to innovate at work, requires a kind of HR practices oriented towards well-being. Organizations can also benefit from a focus on well-being as employees will perform better in the long term if they feel passionate. This article highlights the fact that employees who experience passion at work as a result of WOM increase their IWB, utilizing the job demands-resources model and the social exchange theory as core analytical frameworks.

This research has several potential limitations. Firstly, WOM is examined as a bundle of practices. In isolation, each WOM dimension may have a different impact on employees' well-being, as well as on other outcomes. Secondly, although we measured IWB at a different point in time from the antecedent variables to fully ascertain whether harmonious work passion mediates the relationship between WOM and IWB, future research could use a cross-lagged panel design. In addition, new studies could explore how the effect of WOM varies with age, and even how the effect of WOM dimensions varies with age. This is the first study that, both theoretically and empirically, conceptualizes and measures the foundations of HRM practices oriented toward well-being from a broad, in-depth perspective, and therefore further studies should address this issue. Future research could also explore the connections between WOM and other behavioral outcomes, such as

organizational citizenship behavior or self-efficacy. Further, the mediating mechanisms between WOM and performance are a potential and challenging area for future research. Finally, multilevel research would be advisable to develop the consequences of WOM in different organizational outcomes, such as performance at the group or organization level.

Capítulo VI.

Are happy workers more productive? The mediating role of service-skill use

Salas-Vallina, A.¹, Pozo-Hidalgo, M.², y Gil-Monte, P. R.³ (2020). Are Happy Workers More Productive? The Mediating Role of Service-Skill Use. *Frontiers in Psychology*, 456, 1-11.

1. Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”, Universidad de Valencia

2. Departamento de Psicología Social, Universidad de Valencia

6. Are happy workers more productive? The mediating role of service-skill use

Abstract

The purpose of this paper is to examine the relationship between happiness at work and cross-selling performance in the banking sector. In addition, the mediating effect of service-skill use is analyzed in the relationship between happiness at work and performance. Confirmatory factor analysis is used by means of structural equation models to assess the relationship between happiness at work, service-skill use and cross-selling performance. A sample of 492 financial service employees is examined. Results reveal that happiness at work positively and directly affects cross-selling performance. The study also shows that service-skill use plays a partial mediating role in the relationship between happiness at work and cross-selling performance. This research expands the theory of the happy productive worker perspective based on the job demands-resources model, and defines and conceptualizes service-skill use. Employees who are happier at work cross-sell better, but their service-skill use mediates the effect of happiness at work on cross-selling performance.

Keywords: Happiness at work; Service-skill use; Performance

1. Introduction

In the current highly uncertain and competitive business environment, positive attitudes can become a fundamental source of competitive advantage and success (Guest, 2017). Thereby, particular attention has been paid to the antecedents of cross-selling performance (Yu et al., 2018). The effect of emotions on consumers has recently been addressed by Guido et al. (2018), who found a clear relationship between emotions and consumers' attitudes. Schmitz, Lee and Lilien (2014) found that intrinsic motivation led to an improvement in cross-selling performance in the banking sector. Zeffane et al. (2017) underlined the increasing importance of positive attitudes, such as job satisfaction, in different firm outcomes, following the positive attitudes-performance line of research (Judge et al. 2001). Chadi and Hetschko (2018) highlighted the essential role of job satisfaction in improving performance. A company can push sellers to sell more, but if sellers are not happy at work they will not be motivated to sell to the best of their ability. Based on the above, the aim of this paper is twofold: (1) to examine the effect of employees' happiness at work (HAW) on cross-selling performance, and (2) to explore the mediating role of service-skill use in the relationship between HAW and cross-selling performance.

In banking services, cross-selling is expected of frontline branch employees. Cross-selling is the action or practice of selling an additional product or service to an existing customer and helps the company to increase profits (Kamakura et al. 2003). It is a common practice in service industries because face-to-face interactions with customers enable the seller to suggest

new services they can offer. In banking, for example, it is common to offer several products at once (mortgages, life insurance, credit cards and pension plans). Cross-selling can considerably increase the sales volume per customer as a result of transforming a single-product or service into multi-product or services (Kamakura, 2008). By way of example, Kamakura et al. (2003) found that increasing the number of products a customer uses from three to four doubled the firm's profitability. Therefore, it is important to determine which factors can increase cross-selling in a company. Cross-selling requires sales skills and product knowledge, which employees may lack (Yu et al., 2018). However, positive attitudes involving personal well-being could mitigate this lack of skills and knowledge. In particular, wide positive attitudes improve positive behaviors (Salas-Vallina et al., 2017a), because they help employees to face complex and challenging situations. A positive working context, where employees are proactive and energetic, positively affects cross-selling (Yu et al., 2018).

Nonetheless, the direct relationship between positive attitudes and performance has not been proved (Judge et al., 2001; Iaffaldano and Muchinski, 1985). Theoretically, different mechanisms have been put forward to try to explain why happy workers perform better (Bakker and Demerouti, 2008). For example, positive emotions develop individuals' 'thought-action repertoires', thus increasing personal resources (Fredrickson, 2013). In addition, engaged people are healthier, so they can put more energy into their work. Happier employees also inspire their colleagues, which promotes networking quality and performance. In this study, we use the concept of HAW

that was proposed by Fisher (2010), and empirically checked by Salas-Vallina et al. (2017a). HAW is defined as an attitudinal state of engagement, job satisfaction and affective organizational commitment. It is a wide attitudinal construct with a specific property: it overcomes the compatibility principle, whereby wide positive attitudes explain job behaviors better (Harrison et al., 2006). The job demands-resources (JD-R) model argues that job resources (physical, psychological, social and organizational aspects) lead to improved behaviors, while job demands result in negative outcomes, such as burn-out. In addition, job resources can also reduce job demands, and lead to improved organizational behaviors (Demerouti et al., 2001). Accordingly, HAW can act as a powerful psychological job resource resulting in increased cross-selling performance.

However, empirical findings have varied considerably across studies, depending on the conceptualization of the term 'happiness'. While Iaffaldano and Muchinsky (1985) showed a poor relationship between job satisfaction and job performance, Judge et al. (2001), in a meta-analysis, found higher correlations, yet they found low values. Both job satisfaction and engagement have showed positive effects on performance (Bakker and Bal, 2010; Wright and Cropanzano, 2000). Accordingly, our first objective is to check whether happiness at work (HAW) positively affects cross-selling performance.

Another aspect influencing performance is personal resources (Bakker and Demerouti, 2008). In this study, service-skill use was proposed as a personal resource mediating the relationship between HAW and cross-selling performance. The term service-skill use was defined based on Wang and Xu's

(2017) understanding, as the level of use of employees' communication skills, relationship skills, efficiency and effectiveness towards the customer. Service-skill use is basically performed to foster persuasion, and influences people's relationships and interactions. Service-skill use is essential for performance, as it promotes customer-oriented employees (Manna, 2017). Specifically, this paper states that in companies in which sellers are happy at work, their communication abilities, interpersonal relationships, efficiency and effectiveness towards the customer are fostered, in turn increasing their cross-selling performance. Employees' skill use is considered to be an internal contingency factor that affects dynamic capabilities (Gremme and Wohlgemuth, 2017), and communication abilities are considered to be an essential source of performance (Binyamin and Brender-Ilan, 2017). This relationship between service-skill use and cross-selling occurs as a result of the increase in the perceived value of consumers due to better interactions between service providers and customers (Vargo and Lusch, 2004). According to the JD-R model, we can argue that HAW, as a job resource, reinvigorates employees' motivation, thus improving service-skill use (employees are motivated to exploit their knowledge as well as learn new skills if required), resulting in improved cross-selling performance. Thus, HAW and service-skill use interact creating a robust potential which can impact on performance. Hence, our second objective is to assess the mediating role of service-skill use in the relationship between HAW and cross-selling performance. Therefore, the aim of this paper is to expand the research line of positive attitudes in the banking industry (Cegarra-Navarro et al., 2018).

This paper is organized as follows. First, a theoretical review and hypothesis development is presented. Then, methods and results are explained, and a discussion of theoretical and practical implications is put forward. Finally, limitations and future research directions are suggested.

2. Conceptual background and hypotheses

2.1 HAW and cross-selling performance

Happiness at work can be considered as an attitude, as it is a way of feeling about something that precedes a behavior (Salas-Vallina et al., 2017a). Happier employees report better outcomes than less happy employees (Wright et al., 2002). Fredrickson (2001) affirmed that positive attitudes (engagement, job satisfaction, happiness at work) build resources for future performance, predicting long-term productivity. The common point of all these studies is that happier and more satisfied workers will perform better in their jobs.

However, positive attitudes-performance has sometimes provided unexpected results (Judge et al., 2001; Iaffaldano and Muchinski, 1985). For example, Martin et al., (1993) showed that positive moods result in perseverance when people work until they feel like stopping. In a meta-analysis of 54,417 observations of 312 samples, Judge et al. (2001) found a correlation between job satisfaction and performance of 0.30, ranging from 0.03 to 0.57 in the 80% confidence intervals. Judge et al.'s research demonstrated that there is a lack of explanation between job satisfaction and performance. They found a more robust connection between job satisfaction and performance in high-complexity jobs (Judge et al., 2000).

In the case of service companies, this paper argues that the quality of working life, represented by HAW, is what determines the quality of the relationship between the salesperson and the customer, and by extension, sales success. HAW has been widely explored and validated in previous research using different samples (Salas-Vallina et al., 2017a, Salas-Vallina and Alegre, 2018a), derived from Fisher's (2010) conceptualization. It includes job satisfaction, engagement and affective organizational commitment. These components involve the evaluation of work characteristics (job satisfaction), feelings about the work itself, such as vigor, dedication and absorption (engagement), and feelings of belonging to the organization (affective organizational commitment). Therefore, HAW is wide enough to overcome the compatibility principle (Harrison et al., 2006), which states that wide attitudinal measures can better predict positive behaviors. For example, in a sample of medical specialists, Salas-Vallina et al. (2017b) found that HAW was positively related to citizenship behavior.

When employees feel happier, they are expected to provide a better customer service. The salesperson-customer interaction is always highly important but even more so in service industries where personal exchanges are crucial to create satisfied customers (Crosby and Stephens, 1987). A service encounter, or "moment of truth" (Normann, 1983), occurs whenever the customer interacts with someone in the company, and on the majority of occasions, this person is the seller. Therefore, the seller is the person who is responsible for the quality of the service. Accordingly, the attitude of the seller will determine whether a sale can be made and whether a good image of the

company is created. Consequently, the company must strive to choose good salespeople and make sure they continue to be happy with their job given that their motivation will be transmitted to the customer, thus increasing sales.

A particularly accurate way to measure sales success in banking is cross-selling performance, because it can improve customers' share of wallet and can add up to ten times as much value to a company when compared with focusing solely on retention (Coyles and Gokey, 2002). It involves promoting additional products and services to existing customers (Butera, 2000). The important technological and institutional changes in the banking environment have been accompanied by a significant process of concentration, by decreasing interest margins and by a significant increase in income from other sources. As a response to these changes, banks have been reaping efficiency gains, widening the range of products they offer (Allen and Santomero, 2001). In sum, they have increased income by means of cross-selling practices to counter declines in margins. However, at the same time, higher levels of exhaustion and disconnection from work have appeared, thus resulting in a lower quality of life at work.

The JD-R model argues that job demands are physical, psychological, social, and organizational aspects of a job that require a special effort with physiological and/or psychological costs (such as an unfavorable physical or psychological environment). In contrast, job resources refer to the physical, psychological, social, and organizational aspects of a job that help to achieve work objectives, reduce job demands, and stimulate personal growth (Demerouti et al., 2001). The JD-R model suggests that positive attitudes, such

as HAW, lead to positive behaviors, such as increased performance. In addition, job resources also improve new and existing job resources, and therefore HAW could foster service-skill use, thus having a positive impact on cross-selling performance. In a literature review, Bakker and Demerouti (2008) argued that positive attitudes make employees more productive and more willing to go the extra mile. Accordingly, employees' happiness at work will positively affect the way they perform and this will consequently affect their cross-selling skills, although there is no literature on the antecedents of cross-selling. In light of the above, our first hypothesis is:

H1. Happiness at work directly and positively affects cross-selling performance.

2.3 The mediating effect of service-skill use in the relationship between HAW and cross-selling performance

It seems that the happy-productive worker theory (Coo and Salanova, 2018; Judge et al., 2001; Ng et al., 2009; Zelenski et al., 2008) needs to be further developed, given that predicting performance is complex and depends on different variables. Prior studies have tried to find mediating or moderating variables to better understand the phenomenon. For example, Judge et al. (2001) explained that the moderating effect of job complexity determines the connection between job satisfaction and performance. Korman (1970) presented the self-consistency theory, in which self-esteem moderates the relationship between job satisfaction and performance. Other moderating

factors that have been proposed include cognitive ability (Varca and James-Valutis, 1993) and affective disposition (Hochwarter et al., 1999). Interestingly, Wang and Xu (2017) examined how employee skills mediated the relationship between HRM practices and employees' performance.

Fredrickson (2001) affirmed that positive emotions foster skills and social bonds, but also that positive emotions build resources for future performance, predicting long-term productivity. Liao et al. (2010) evidenced the relevance of social exchange in the development of skills. From this point of view, when employees show significant levels of HAW, the effect of mobilizing their resources is higher (Bakker, 2017). Positive attitudes (such as HAW), are fundamental to develop employee skills. For example, engagement has been related to increased civic behavior (Saks, 2019), involving better communication and relationship skills. Happier employees are willing to give their best in an emotional state of passion and involvement, thus better exploiting their skills. Salas-Vallina et al. (2017b) revealed that HAW promotes learning opportunities, and thus the development and use of employees' skills. Llorens et al. (2007), in a longitudinal study, evidenced that the positive attitude of engagement promoted self-efficacy.

HAW could be an effective motivational mechanism to have a positive impact on service-skill use. The differential aspect of HAW lies in its capacity to energize and invigorate individuals, given that HAW acts as a job resource, thus improving and/or creating new job resources. HAW could make employees more absorbed by their work activities. Positive emotions, such as

HAW, can also foster performance by increasing flexibility, creativity, integration and efficiency of thought (Van de Voorde and Van Veldhoven, 2013). Following the JD-R model, HAW acts as a job resource, in turn fostering positive behaviors (increased service-skill use, namely, communication skills, relationship skills, efficiency and effectiveness) to deliver superior service and engender customer satisfaction (Wang and Xu, 2017). Compared to other service skill measures, and to the concepts of customer knowledge and expertise, this paper offers a broader concept and therefore it is more feasible to relate it to job attitudes (such as HAW), and job behaviors (cross-selling as a consequence). Therefore, HAW could be positively related to service skills.

In addition, this paper suggests that service-skill use might foster cross-selling performance. The skills of empathizing with and relating to customers, together with the ability to provide them with effective and efficient solutions, might make consumers feel more comfortable in the service encounter, attracting higher attention and willingness to buy products and services. In banking, the service encounter relies heavily on interaction, communication skills, relationship skills and the ability to solve problems in an effective and efficient way that provides service personalization, in which staff serve customers' needs better. Previous studies have highlighted the lack of research on service-skill use in the service context (Vaerembergh and Holmqvist, 2013). This is surprising, given that good service-skill use is essential in service interactions (Bitner et al., 1990). We argue that service-skill use improves persuasion (Swap et al., 2001) and, therefore, cross-selling performance.

In short, the differentiating factor when two people interact in a business process is the feeling of connection, trust and attachment derived from service abilities. Thus, employees' skills enable individuals to improve their outcomes (Obeidat et al., 2016) and performance (Wang and Xu, 2017).

Given all of the above, this paper argues that employees who can provide an excellent service through service-skill use will increase cross-selling performance. Accordingly, our second hypothesis is:

H2. Service-skill use mediates the relationship between happiness at work and cross-selling performance.

3. Method

3.1 Target population and sample

Our research used a target population of 3,128 financial service employees from three major banks in Spain, working in frontline banking services in commercial branches focused on business customers. Most of the studies related to positive attitudes are quantitative, in order to connect them to other organizational concepts in a more objective and transposable manner. Our research, which used quantitative methodology, continues with this trend.

The survey was carried out via an online questionnaire, using the Limesurvey software, with the appointment of the human resource department. Items were randomized in order to avoid bias. Participants were asked to provide informed consent before taking part in this research.

The HAW questions were answered by subordinate employees, and the service abilities and cross-selling performance questions were answered by the branch manager. The subordinates were codified, in order to match the responses of both groups. The questionnaire was sent by e-mail in September 2018, explaining its importance and guaranteeing the anonymous treatment of the information furnished. Electronic questionnaires involve cost reduction and the immediate availability of the survey. Two reminders were sent in October and November 2018. A total of 492 valid questionnaires were finally received, from a total sample of 2,417 employees. Branches that had changed their specialization from business customers to retail customers (20.36% response rate) were discarded.

Publishing the results of a survey encourages participants to take part in it (Malhotra *et al.*, 2004). Therefore, all banking employees that accepted to take part in the survey were promised a general report of the study in order to encourage the maximum number of participants.

3.2 Measurement

All the measurement scales used (see Appendix) have been widely validated in previous research.

To measure *HAW*, this paper used Salas-Vallina and Alegre's (2018a) Likert scale, which comprises nine items, ranging from 1 "totally disagree" to 7 "totally agree". Branch subordinates were asked about their level of HAW (i.e. "I would be very happy to spend the rest of my career with this organization"). The

principal component analysis showed that the nine items loaded satisfactorily onto one factor. The scale's α reliability was .921.

To measure *service-skill use*, this paper adapted Vaerembergh and Holmqvist (2013) and Wang and Xu's (2017) measurement scales. Branch managers were asked about their subordinates service-skill use, in a six-item measurement scale, ranging from 1 "totally disagree" to 7 "totally agree". (i.e. "my subordinates can easily maintain a good relationship with customers"). The principal component analysis showed that the ten items loaded satisfactorily onto one factor. The scale's α reliability was .929.

Cross-selling was measured using the Schmitz et al.'s (2014) four-item cross-selling performance scale. Branch managers were asked to estimate, in a range from 1 "totally disagree" to 7 "totally agree", the extent to which their subordinates reached the economic cross-buying potential of their customers (i.e. "My subordinates already cater for our customers' needs for additional products on a broad basis"). The principal component analysis showed that the six items loaded satisfactorily onto one factor. The scale's α reliability was .899.

4. Results

4.1 Descriptive statistics and psychometric properties

Table 1 shows descriptive statistics, in which there were more men than women. They also show that higher educational levels were more frequent in the sample. The average age was 42.2, and the average tenure was 11.4 years. Table 2 shows item loading for each construct.

Gender (%)		Education (%)			Age		Tenure	
Men	Woman	Low	Middle	High	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
54.9	45.1	14.9	37.7	47.4	42.2	9.3	11.4	8.8

Table 1. Gender, educational level and age

Factor	Factor loading	Factor	Factor loading	Factor	Factor loading
HAW		Serviceskill use		Cross-selling performance	
HAW1	0.81 ***	SKU1	0.80 ***	CSP1	0.82 ***
HAW2	0.76 ***	SKU2	0.91 ***	CSP2	0.81 ***
HAW3	0.84 ***	SKU3	0.86 ***	CSP3	0.90 ***
HAW4	0.91 ***	SKU4	0.91 ***	CSP4	0.92 ***
HAW5	0.90 ***	SKU5	0.90 ***		
HAW6	0.82 ***	SKU6	0.88 ***		
HAW7	0.73 ***				
HAW8	0.88 ***				
HAW9	0.82 ***				

Table 2. Factor loadings of HAW (happiness at work), SKU (service-skill use) and CSP (cross-selling performance). *** $p \leq .001$

The psychometric properties of the measurement scales were analyzed following accepted methodology. Dimensionality, content validity, reliability, discriminant validity and convergent validity were checked.

This paper examined the one-dimensionality of the measurement scales of HAW, service-skill use and cross-selling performance, by means of confirmatory factor analysis (CFA) using EQS 6.1 software (Table 3). The confirmatory factor analysis indicators suggested the one-dimensionality of the HAW construct (p -value > .05; BBNFI = 0.943; CFI = 0.992; RMSEA = 0.067). The evaluation of the service-skill use construct properties also confirmed its one-dimensionality (p -value > .05; BBNFI = 0.987; CFI = 0.954; RMSEA =

0.053). Once again, the one-dimensionality of cross-selling performance was verified (p -value > .05; BBNFI = 0.929; CFI = 0.960; RMSEA = 0.059).

Content validity was confirmed by means of interviews with branch managers and by conducting a literature review.

To evaluate reliability, coefficient alpha and composite reliability were estimated. Table 4 shows that coefficient alphas and composite reliability indicators were acceptable (above 0.70).

Convergent validity assesses whether items in a theoretical model relate to each other. To examine convergent validity, the average variance extracted (AVE) was estimated. Values of AVE above 0.5 indicate convergent validity (Hair et al., 2009). Table 4 shows factor correlations, means, standard deviations, Cronbach's alphas, composite reliabilities and AVEs. All AVE values are above 0.5, thus showing convergent validity.

We checked discriminant validity for the three scales by comparing two models for each scale. The first model was estimated by constraining the correlation to 1. We proved the discriminant validity of the scales by using pairwise analyses through confirmatory factor analysis between all dimensions. Then, we estimated a second model by setting the correlation between these dimensions to unity. The results show that the model fitted better when the correlation between dimensions was different from unity, which demonstrates discriminant validity. In addition, the results show that correlation coefficients were significant and below 0.9, which also guaranteed discriminant validity.

Mod.	S-B χ^2	d.f.	p-	BBNFI	CFI	RMSEA	NC (= χ^2 /d.f.)
HAW	23.320	9	0.082	0.923	0.989	0.070	2.591
SA	58.026	27	0.057	0.956	0.970	0.041	2.149
CSP	5.001	2	0.074	0.909	0.936	0.051	2.500

Table 3. Goodness of fit for the one-dimensionality of the measurement scales. HAW = Happiness at work, SKU = Service-skill use, CSP = Cross-selling performance

	Mean	s.d.	CR	AVE	K	S	HAW	SK	CSP
1. Happiness at work	4.91	1.33	0.94	0.65	-0.77	-0.81	(0.91)		
2. Service skill use	5.02	1.19	0.95	0.77	-0.31	0.17	0.39*	(0.88)	
3. Cross-selling performance	4.78	1.68	0.92	0.75	-0.62	-0.44	0.44*	0.33*	(0.90)

Table 4. Factor correlations, means, standard deviations, composite reliabilities (CR), average variance extracted (AVE) and Cronbach's alphas of measurement scales. *Statistically significant correlation coefficient $p < 0.01$; Cronbach's alphas are shown on the diagonal.. HAW = Happiness at work; SKU = Service skill use; CSP = Cross-selling performance. K = kurtosis. S = skewness. s.d. = standard deviation.

Since all variables were gathered from the same source, we checked for common method biases by following Podsakoff's et al. (2012) method. First, we estimated an EFA Harman's single-factor test. The results indicated that three factors were present (HAW, service skill use and cross-selling performance), and the higher covariance explained by one factor was 21.48%, thus confirming that common method bias was not significant. Further, a CFA Harman's single-factor test, where all the items of the three variables loaded on the same factor, was conducted, showing a poor model fit (χ^2 /d.f. = 5.842; χ^2 BBNFI = 0.442; CFI = 0.361; RMSEA = 0.248) (Table 6, one-factor model). Second, we also checked a model including the proposed factors and

an unmeasured latent factor to control for common method bias (Podsakoff *et al*, 2003). By adding a latent factor to the CFA model, we connect it to all observed items in the model. Graphic 1 has been included in the supplementary material, which represents the model including the latent factor. We compared the standardised weights from a model without the common latent to the standardised weights of the common latent factor model (CLF). If differences are lower than 0.200, then common method bias is not a problem. Table 5 shows differences between the full measurement model and the common latent factor model below 0.2. In addition, the results showed that the additional latent method factor did not significantly improved the model fit (S-B $\chi^2 = 187.211$; d.f. = 130; p-value = 0.001; BBNFI = 0.965; CFI = 0.966; RMSEA = 0.040; χ^2 /d.f. = 1.440), compared to the full measurement model (S-B $\chi^2 = 212.325$;d.f. = 149; p-value = 0.001; BBNFI = 0.963; CFI = 0.965; RMSEA = 0.044; χ^2 /d.f. = 1.425) (Table 6). Based on these findings, we can affirm that common method bias did not affect the results of the present research (Podsakoff *et al.*, 2003).

Construct	Indicator	Factorloading (No CLF)	Factorloading (CLF)	Difference (No CFL- CFL)
HAW	HAW1	0.810 ***	0.808	0.002
	HAW2	0.761 ***	0.750	0.011
	HAW3	0.845 ***	0.829	0.016
	HAW4	0.909 ***	0.881	0.028
	HAW5	0.882 ***	0.860	0.022
	HAW6	0.823 ***	0.798	0.025
	HAW7	0.728 ***	0.721	0.007
	HAW8	0.880 ***	0.869	0.011
	HAW9	0.824 ***	0.813	0.011
Serviceskill use	SKU1	0.803 ***	0.801	0.002
	SKU2	0.909 ***	0.904	0.005
	SKU3	0.858 ***	0.851	0.007
	SKU4	0.911 ***	0.899	0.012
	SKU5	0.899 ***	0.880	0.009
	SKU6	0.877 ***	0.870	0.007
Cross-selling performance	CSP1	0.803 ***	0.778	0.025
	CSP2	0.811 ***	0.803	0.008
	CSP3	0.904 ***	0.903	0.001
	CSP4	0.918 ***	0.909	0.009

Table 5. Factor loadings of measurement model, factor loadings of common latent factor (CLF), and difference between loadings of measurement model and common latent factor model

Mod.	S-B χ^2	d.f.	p-value	BBNFI	CFI	RMSEA	NC ($=\chi^2 / d.f.$)
One-factor model	887.984	152	0.001	0.442	0.361	0.248	5.842
Full measurement model	212.325	149	0.001	0.963	0.965	0.044	1.425
Common factor model	187.211	130	0.001	0.965	0.966	0.040	1.440

Table 6. One-factor model, full measurement model and common latent factor model estimation

4.2 Analysis of hypotheses

To evaluate the structural model, we used the coefficient of determination (R^2) of the endogenous latent variables and the strength of the connections between the constructs (Chin, 1998). Bootstrapping was

performed to generate standard errors and t-statistics, based on 500 bootstrap samples. Figure 1 shows the results of the direct effect model. Figure 2 shows the results for the mediation model.

The mediation model results reveal that $R^2 = 0.546$, which means that the theoretical mediation model explained 14.6% of the variance of the construct. This result is higher than 26.8% of the variance explained by the direct effect model. In consequence, we can conclude that the proposed model has a suitable predictive capacity for cross-selling performance. As shown in Figure 1, HAW has a significantly positive relationship with cross-selling performance, thus supporting the first hypothesis. Figure 2 shows a mediating effect of service-skill use in the relationship between HAW and cross-selling performance. In other words, service-skill use significantly contributed to explain the positive effect of HAW on cross-selling performance. We controlled for age, gender, educational level and job tenure, following previous research (Groza et al., 2016). Job tenure showed a significant effect on cross-selling performance.

Table 7 shows the results of the effect of HAW on cross-selling performance through service skill use. First, hypothesis 1 is supported since HAW is found to have a significant impact on cross-selling performance ($\beta = 0.396$, $p < 0.001$). Hypothesis 2 proposes that service skill use mediates the relationship between HAW and cross-selling performance. In order to check this effect, we examined the total effect of HAW on cross-selling performance, and the indirect effect of HAW on cross-selling performance through service skill use (Preacher and Hayes, 2004). The total effect of HAW on cross-selling

performance is significant and different from zero, thus showing a direct relationship between HAW and cross selling performance. After controlling for service skill use, the coefficient of the relationship between HAW and cross-selling performance decreases and the indirect effect through service skill use is significant and different from zero. Therefore, a mediation effect is observed (Preacher and Hayes, 2004) and hypothesis 2 is supported.

	Coefficient	S.E.	T-value	Percentile	
				Lower	Upper
<i>Totaleffect</i>					
HAW -> CSP	0.396***	0.02	58.14		
<i>Direct effect</i>					
HAW -> CSP	0.314***	0.01	48.36		
HAW -> SKU	0.466***	0.02	72.22		
SKU -> CSP	0.512***	0.01	98.84		
AGE -> CSP	0.074 n.s.	0.02	0.36		
GENDER -> CSP	0.026 n.s.	0.03	0.04		
<i>Indirecteffect</i>					
HAW -> SKU -> CSP	0.129*	0.01	17.42	0.06	0.14

Table 7. Test results of partial mediation effect: the mediating role of SKU (service-skill use) on the relationship between HAW (happiness at work) and CSP (cross-selling performance). ***p ≤ .001, **p ≤ .01, *p ≤ .05, n.s. = non-significant.

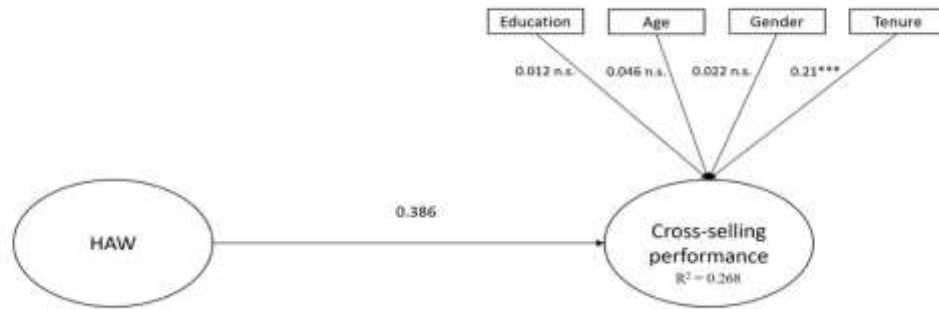


Figure 1. Direct effect model

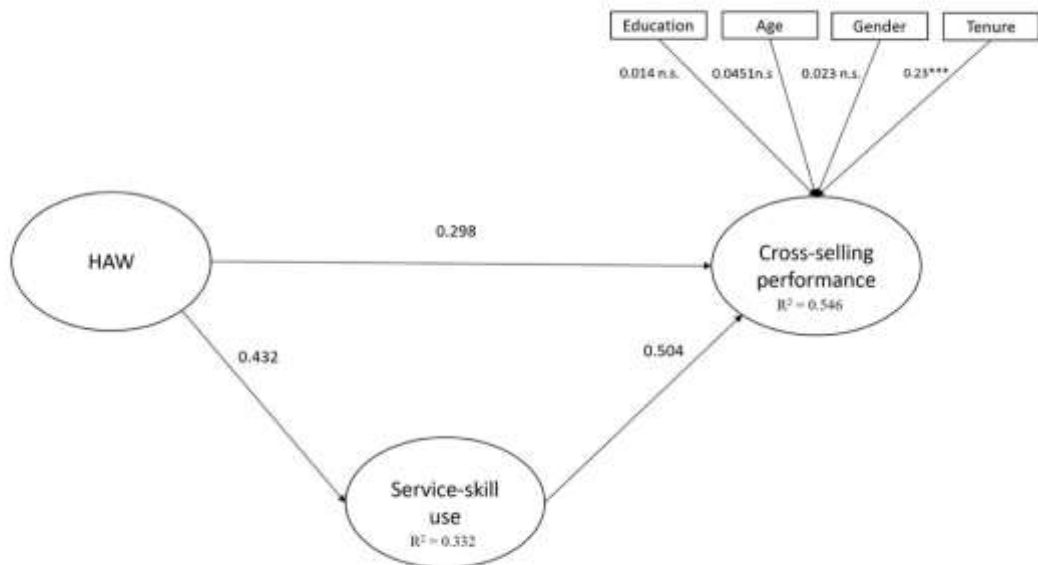


Figure 2. Mediation model

5. Discussion

Although some studies have shown a significant relationship between positive attitudes (such as job satisfaction) and performance (Ng et al. 2009), other studies have demonstrated a limited correlation in this relationship (Judge et al., 2001). In any case, literature shows that the happy-productive worker relationship is still alive (Coo and Salanova, 2018),

This paper contributes to literature in different ways. First, it sheds light on the happy-productive worker black-box by offering a model in which employees experiencing higher levels of well-being improve their performance. In particular, this paper reveals that HAW is a reliable predictor of cross-selling performance. The banking industry is highly demanding, and requires exceptional levels of energy and enthusiasm, and this research confirms that employees who show higher passion and energy at work (engagement), who positively evaluate their job conditions (job satisfaction), and who feel involved in the organization (affective organizational commitment), show better cross-selling performance results. This is extremely important, as commercial banks need employees who increase customer loyalty by means of cross-selling. The JD-R model explains these findings, as HAW acts as a job resource which positively contributes to organizational objectives.

Second, past inconsistencies in the happy productive worker literature reveal a lack of explanatory capacity in this relationship. Judge et al.'s (2001) meta-analysis showed the weak relationship between positive attitudes and performance. Performance prediction is complex and depends on different variables, and this might result in problems in the positive attitudes-

performance relationship (Judge et al., 2001). In an attempt to solve this lack of consistency, some studies explored how different mediating variables affected the positive attitudes-performance relationship (Hochwarter et al., 1999). Interestingly, the study by Hochwarter et al. (1999) is one of the few works examining the positive attitudes-skills relationship. However, they focused on a narrow positive attitude, namely, job satisfaction. This paper goes one step further and proposes a connection between a wider positive attitude (HAW) and service-skill use, in which the latter mediates the relationship between HAW and cross-selling performance. A central question in the skills literature is the relationship between skills and performance. Results showed that employees who feel happier at work increased their service-skill use. In turn, service-skill use fostered cross-selling performance. Our results reveal that service-skill use improves the effect of HAW on cross-selling performance.

From a managerial perspective, our paper shows that financial services can increase cross-selling performance through the improved use of service skills. It is crucial to understand how customers react when they are served by highly skilled employees. However, scarce research has examined the effect of service-skill use on behavioral outcomes (Vaerembergh and Holmqvist, 2013). Service-skill use has important consequences in the consumption of goods and services (Redondo-Bellón, 1998), and therefore firms should consider using highly motivated and skilled employees to serve customers.

Salespeople should be able to communicate correctly, and need to demonstrate relationship skills, effectiveness and efficiency. If this does not occur, cross-selling performance results will decrease. Financial services need

staff who can cater for their customers' needs. Firms aim to achieve effective communication between the salesperson and the consumer, and to do this requires the correct demonstration of service skills that offer a sense of security and clarity to the customer, enabling more fluid and precise communication. In addition, service-skill use generates an emotional link between the salesperson and the customer, who will feel more comfortable, recognizing they are receiving personalized treatment. Thus, on the one hand, we suggest that HR departments should focus on employees' engagement, job satisfaction, and affective organizational commitment by means of HR practices designed for this end. On the other hand, training programs aimed at fostering employees' service skills should be implemented. All of the above reveals the usefulness and significance of the use of service skills in the sales process.

6. Concluding remarks

In this study, we have attempted to break new ground by mapping a new path in which happier workers are more productive. The study reveals that HAW acts as a job resource which has an effective influence on employees' performance. In addition, service-skill use was found to play a pivotal role in the relationship between HAW and performance. An important contribution of the study lies in the fact that data were collected from two different sources, which strengthens the reliability of the study and reduces the risk of bias.

The limitations of the paper open up opportunities for future research. First, this research design was cross-sectional. This provides the opportunity

to check this model through future two-wave research, which could demonstrate a causal relationship. Second, our data relied on self-reported measures, which involves a risk of bias. Third, our study was limited to the financial services sector. It would be interesting to contrast the importance of service skills in other type of firms. In addition, cross-selling was used as a performance variable, while there are other forms of measuring performance in more subjective ways (Parasuraman et al., 1988), using a combination of objective and subjective methods. In addition, an interesting spiral could emerge in which HAW increases performance which, in turn, could lead to improved HAW. Hence, future research could explore this gaining spiral through a longitudinal design. In addition, future studies could consider the effect of service-skill use in combination with other personal resources, such as customer orientation, as well as analyze the effect of service- skill use on other constructs, including service recovery performance (see Sommovigo, Setti, and Argentero, 2019), and organizational citizenship behavior. Finally, our model has focused on the consequences of HAW, yet it has not tackled the antecedents of this concept. There is evidence to support the idea that work circumstances and the interactions between people and their situation have significant implications on HAW (Fisher, 2010). In this vein, future research could test how leader or peer behavior impacts on employees' HAW. On the one hand, helpful and altruistic behaviors could be beneficial for employees' HAW (Salas-Vallina and Alegre, 2018b). On the other hand, peers' self-interest and unethical behaviors are expected to harm HAW. In a recent study, Ruiz-Palomino et al. (2019) found that peers' unethical behavior

increased the negative impact of self-interest (Machiavelianism) on employees' ethical intentions. They also showed that when peers' unethical behavior is not present, the negative effect of self-interest on ethical intentions disappears. Hence, future research could test whether the ethicality of people who are not governed by self-interest mindsets could improve HAW.

Acknowledgements

We would like to thank Generalitat Valenciana, Conselleria d'Innovació, Universitats, Ciència I Societat Digital for their funding support (project GV/2019/159).

Appendix

Happiness at work measurement scale (Salas-Vallina and Alegre, 2018).

To which extent do you agree with the following statements, where 1 means "totally disagree", and 7 "totally agree".

1. In my job, I feel strong and vigorous
2. I am enthusiastic about my job
3. I get carried away when I am working
4. How satisfied are you with the nature of the work you perform?
5. How satisfied are you with the pay you receive for your job?
6. How satisfied are you with the opportunities which exist in this organization for advancement [promotion]?
7. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization

8. I feel emotionally attached to this organization
9. I feel a strong sense of belonging to my organization

Service-skill use measurement scale, based on Vaerembergh and Holmqvist (2013) and Wang ad Xu (2017).

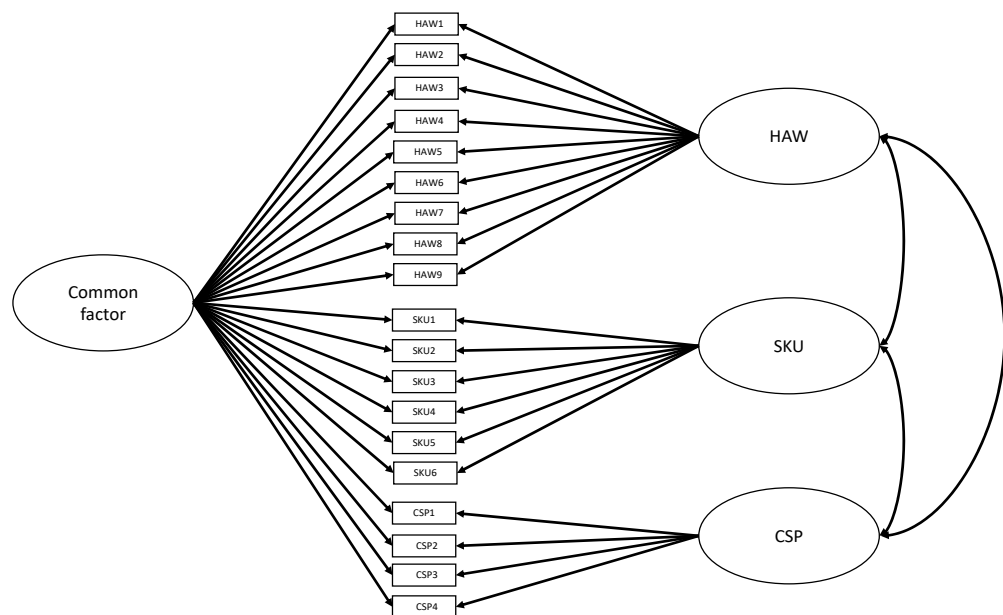
To which extent do you agree with the following statements, where 1 means "totally disagree", and 7 "totally agree".

1. My subordinates are able to deliver satisfactory services to customers
2. My subordinates are well versed in effective ways to provide customers with satisfactory services
3. My subordinates are good at solving all kinds of difficulties which customers encounter
4. It is very easy for my subordinates to deliver satisfactory services to customers
5. My subordinates can easily maintain a good relationship with customers
6. My subordinates strive to adapt their language to customers

Cross-selling performance measurement scale (Schmitz et al., 2014).

To which extent do you agree with the following statements, where 1 means "totally disagree", and 7 "totally agree".

1. My subordinates already cater for our customers' needs for additional products on a broad basis.
2. Our customers obtain the additional products they require in most cases from my subordinates.
3. Our customers purchase most of the additional products my subordinates offer them.
4. My subordinates extensively exploit customers' potential with regard to additional products.



Graphic 1. Supplementary material. Common latent factor model.

Capítulo VII.

Discusión General y Conclusiones

7. Discusión general y conclusiones

En los capítulos anteriores de esta tesis se han explicado en detalle tanto la introducción general como el marco teórico en el que se han basado los tres estudios posteriores presentados. En este último capítulo se muestran, desde una visión global, las conclusiones y resultados más significativos de esta investigación.

El objetivo principal de esta Tesis es clarificar el efecto que tiene la gestión de personas desde una perspectiva más humana sobre el desempeño, y cuál es el papel de las actitudes positivas en esa relación. De forma específica, exploramos como algunos sistemas de prácticas de recursos humanos, con una clara orientación hacia las personas, tienen un impacto positivo sobre los comportamientos de los trabajadores en las organizaciones y cómo actitudes positivas como la felicidad en el trabajo o la pasión, están mediando en esa relación.

Partimos del debate abierto acerca del efecto que tienen las prácticas de recursos humanos en la calidad de vida en el trabajo de los empleados. Hasta la fecha, las investigaciones no son concluyentes acerca de las consecuencias de las prácticas de recursos humanos en el bienestar de los empleados, y por ello esta propuesta de investigación pretende aportar luz en esta relación.

Existen dos principales perspectivas que abordan la relación entre gestión de recursos humanos y bienestar: la perspectiva de relaciones incompatibles o contradictorias (Legge, 2005), y la perspectiva de ganancias mutuas (Guest, 2017). La presente Tesis pretende indagar en los mecanismos

por los que las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar pueden resultar compatibles con mejoras en el desempeño.

Para ello, se proponen tres estudios que giran entorno al modelo de Demandas y Recursos (Demerouti et al., 2011), que facilita explicar la relación entre prácticas de recursos humanos y actitudes positivas, y que dan respuesta a cada uno de los objetivos planteados.

En primer lugar, siguiendo el primer objetivo de esta Tesis, se pretendía comprobar si las prácticas de recursos humanos de alta implicación tienen un efecto positivo en la capacidad de absorción de los empleados, en el contexto del sector bancario. El sector bancario es altamente competitivo, y está sujeto a fuertes presiones para mejorar sus márgenes, presión que se traslada a sus empleados a través de la exigencia de objetivos a muy corto plazo y difícilmente alcanzables, caracterizados además por ser objetivos que crecen de forma constante. En este escenario, los empleados pueden percibir falta de apoyo por parte de la organización, local dificultaría el desarrollo de competencias que requieren un esfuerzo extra, como la capacidad de absorción. Las prácticas de alta implicación propuestas, que incluyen flexibilidad laboral, intercambio de información, equipos de resolución de problemas, equipos auto-dirigidos, participación en los beneficios, y formación, tendría una influencia positiva en la capacidad de absorción gracias al fomento de la confianza (Jones y Georg, 1998), el desarrollo de habilidades (MacDuffie, 1995), el intercambio de información (Malhotra et al., 2005), una cultura de participación (Nonaka y Takeuchi, 1995), o la percepción de ser tratado de una manera justa (Moorman, 1991).

Los resultados muestran que las prácticas de alta implicación tienen un efecto positivo sobre la capacidad de absorción, en un sector donde la investigación y desarrollo no son habitualmente una prioridad. Este estudio aporta evidencias significativas en cuanto a la compatibilidad de estas prácticas, particularmente centradas en prestar apoyo a los empleados, con la mejora de resultados especialmente exigentes. En este sentido, este estudio confirma que las entidades bancarias pueden aumentar su capacidad de absorción desarrollando más sus recursos humanos.

La segunda contribución de esta Tesis consistía en analizar si la felicidad en el trabajo tiene un papel mediador en la relación entre prácticas de alta implicación y capacidad de absorción. Por una parte, la felicidad en el trabajo puede verse fomentada por prácticas de recursos humanos centradas en el empleado, como las prácticas de alta implicación, en base a la teoría de demandas y recursos. Más aun, la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) explicaría por qué los empleados reaccionan a través de actitudes positivas cuando se invierte en ellos y se les dota de las capacidades necesarias en un entorno adecuado. Además, el modelo de demandas y recursos afirma que las actitudes positivas podrían reducir las demandas del trabajo, como la sobrecarga (Demerouti et al., 2001), de forma que la felicidad en el trabajo actuaría como catalizador del efecto de las prácticas de alta implicación en la capacidad de absorción. Los procesos de gestión del conocimiento son complejos, y la capacidad de absorción depende directamente de las actitudes de los empleados gestionando el conocimiento (Rafique et al., 2008).

Los resultados de este estudio confirman que las actitudes de los empleados, son fundamentales para la generación de capacidades organizacionales (Gavetti, 2005). El efecto positivo que muestran las prácticas de alta implicación en la felicidad en el trabajo hace suponer que cuando la gestión de recursos humanos se centra en los empleados, estos muestran actitudes positivas en la organización. Esto demuestra que las prácticas de recursos humanos orientadas hacia los empleados, fomentan su felicidad en el trabajo, y a su vez son capaces de mejorar su desempeño, aspecto que se desconocía. Planteamos pues, que la felicidad en el trabajo tiene una capacidad explicativa elevada en el fomento de capacidades altamente complejas y exigentes, como la capacidad de absorción. Esto va en línea con estudios anteriores, en los que se ha relacionado la felicidad en el trabajo con el comportamiento organizativo cívico en el sector sanitario (Salas-Vallina et al., 2017b), y con la capacidad de aprendizaje organizativo (Salas Vallina et al., 2017a).

Por otra parte, observamos que son pocos los estudios que examinan el papel que tienen los empleados a nivel individual en la generación de capacidad de absorción (Foss et al., 2011). Es necesaria mayor investigación sobre que genera la capacidad de absorción a nivel individual, y este estudio ha tratado de aportar un avance en la literatura al adoptar un modelo de mediación 2-1-2 para analizar, tanto el efecto directo de las prácticas de alta implicación sobre la felicidad en el trabajo, como el papel que ejerce la felicidad sobre la relación entre este conjunto de prácticas y la capacidad de absorción.

La tercera contribución de esta Tesis, implicaría una aportación especialmente significativa en la literatura de recursos humanos. Se ha tratado medir y conceptualizar las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar, a las que se ha nombrado *well-being-oriented management* o WOM. Se trata de un conjunto de prácticas de recursos humanos desarrolladas a partir de la obra fundamental de Warr (1987; 1990), posteriormente desarrollada por Grant et al. (2007), y Guest (2017). La escala WOM implica un conjunto de prácticas que siguen los principios de la Teoría de la Autodeterminación (Hackman y Oldham, 1980), es decir, que sugiere que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de conexión social, competencia, y autonomía, los empleados mejoran su bienestar. WOM integra también los principios fundamentales de Schaufeli (2015), basados en el modelo de Demandas y Recursos. Como resultado de la integración de estas teorías, WOM incluye prácticas de enriquecimiento, de fortalecimiento, de conexión, y de empoderamiento. Se trata de prácticas que, al cubrir los aspectos psicológicos, sociales, y físicos del bienestar, son capaces de garantizar mejor un efecto positivo de la gestión de recursos humanos de los empleados. Por ello, WOM supone un avance respecto a prácticas de recursos humanos anteriores, como las *high-performance work systems*, *high-commitment work systems*, o *high-involvement work systems*. Aunque en nuestro primer objetivo planteamos las prácticas de alta implicación como un modelo enfocado hacia los empleados, no siempre están diseñadas en este sentido, y WOM permite ampliar el abanico de variables sobre las que puede actuar.

Bajo este enfoque, tratamos de esclarecer el dilema acerca de qué tipo de prácticas de gestión de recursos humanos serían más favorables tanto para los empleados como para las organizaciones. Los resultados muestran que este conjunto de prácticas supera las propiedades psicométricas, por lo tanto, obtenemos el respaldo para la medición y conceptualización de WOM.

La cuarta contribución de esta Tesis surge de explorar la relación entre WOM y el comportamiento innovador. Estudios previos demuestran que un alto bienestar de los empleados genera un impacto significativo sobre el desempeño (Townsend y Wilkinson, 2014). Schaufeli et al. (2009) relacionan el bienestar con un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa. El comportamiento innovador exige la generación proactiva de ideas y su consiguiente implementación (Janssen, 2000), es decir, se trata de un comportamiento exigente y complejo, y requiere de grandes niveles de energía y motivación que podrían ser alcanzados gracias a las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar.

Hasta ahora no había una evidencia clara acerca de qué tipo de prácticas de gestión de recursos humanos podía promover el comportamiento innovador (Sipón et al., 2017), debido en parte, según Seeck y Diehl (2016) a que la investigación sobre la relación entre ambas variables es dispersa. Nuestra aportación a la literatura, tanto de innovación como de recursos humanos, permite definir mejor el modo de gestionar a las personas para que contribuyan a la innovación en las organizaciones.

Los resultados confirmaron que la gestión de recursos humanos centrada en los empleados, concretamente las prácticas orientadas al

bienestar planteadas, impacta positivamente en el comportamiento innovador. Los empleados realizan un esfuerzo adicional en el trabajo, mejoran sus actitudes y su comportamiento, cuando se sienten apoyados por sus organizaciones (Plakoyiannaki et al., 2008). En línea con la teoría del intercambio social, los resultados demostraron que, fomentando el bienestar de los trabajadores en la organización, éstos responden con una mejora del comportamiento innovador. Por otro lado, WOM proporciona apoyo a los trabajadores, actuando como un recurso en el trabajo que promueve los comportamientos positivos, según el enfoque de la teoría de demandas y recursos.

Con el fin de clarificar la relación anterior, la quinta contribución de esta propuesta de investigación pretende analizar con mayor profundidad la relación entre prácticas de gestión de recursos humanos orientadas al bienestar y comportamiento innovador. Parece que el mecanismo que explica esta conexión podría estar relacionado con unos niveles emocionales elevados, por lo que se propone que la pasión armoniosa en el trabajo podría mediar la relación entre prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar y comportamiento innovador.

Investigaciones previas reclaman nuevas evidencias que permitan establecer los mecanismos por los que las prácticas de recursos humanos llevan a distintos resultados (De Reuver et al., 2019). Esta investigación propone que el concepto de WOM tiene un efecto positivo sobre los estados psicológicos, físicos, y sociales de los empleados, energizando y activando a los empleados, y como consecuencia, estos sienten una mayor pasión por su

trabajo. La razón subyace en que los empleados percibirían sus tareas como más atractivas y les darían más valor, por tanto, mostrando una mayor pasión armoniosa (Vallerand et al., 2003). La pasión armoniosa facilita que los empleados realicen nuevas tareas de forma voluntaria, incrementa su deseo de trabajar (Klaukien et al., 2013). Sin embargo, existen pocos estudios que explique cómo fomentar y mantener la pasión en el trabajo. Parece que los factores contextuales, entre los que se incluyen las prácticas de recursos humanos, pueden explicar mejor el sentimiento de pasión armoniosa, que factores individuales (Zigarmi et al., 2009). La pasión armoniosa es una actitud positiva, y se ha demostrado que las actitudes positivas promueven la flexibilidad, la creatividad, la integración o la eficiencia en la reflexión (Van de Voorde y VanVeldhoven, 2013). Las actitudes positivas y una elevada motivación fomentan la creatividad (Amabile et al., 1996; Bakker y Demerouti, 2008). Es más, la motivación intrínseca puede tener un efecto directo en el comportamiento innovador en el trabajo (Yidong y Xinxin, 2013).

Los resultados en este estudio muestran, por un lado, que la gestión de recursos humanos orientada al bienestar fomenta en los trabajadores una mayor pasión armoniosa en el trabajo, ya que a través de estas prácticas aumentan las percepciones positivas impulsando la energía y dinamismo. Por otro lado, se confirma que la pasión armoniosa ejerce una función impulsora sobre el comportamiento innovador. Tal como afirmaban estudios anteriores, la pasión armoniosa incrementa la participación (Trépanier et al., 2014) y la satisfacción laboral (Houfort et al., 2014), considerándose como antecedentes

de comportamientos positivos, tales como la creatividad (Liu et al., 2011) o la innovación.

Nos encontrarnos, por tanto, ante un importante avance en el modelo de ganancias mutuas, mostrando como el logro del bienestar de los empleados y su desempeño son objetivos totalmente compatibles, lo cual abre importantes líneas de investigación, incluyendo la comparación de modelos basados únicamente en la mejora del rendimiento económico y financiero frente a modelos de ganancias mutuas. Podemos hablar de un nuevo marco teórico que denominaríamos modelo humano de gestión empresarial o *human business model*, en el que las empresas serian sostenibles desde el punto de vista humano y financiero.

La sexta contribución de esta propuesta de investigación, relaciona la felicidad en el trabajo con el desempeño en entornos de altamente competitivos, como es el sector bancario. La felicidad en el trabajo se ha estudiado como variable dependiente del liderazgo transformacional y de la capacidad de aprendizaje organizativo (Salas-Vallina et al., 2017a), del liderazgo altruista (Salas-Vallina y Alegre, 2018b), y como antecedente del comportamiento organizativo cívico (Salas-Vallina et al., 2017b). Sin embargo, la relación trabajador felicidad-productividad, aunque ha sido tradicionalmente explorada (Bakker y Demerouti, 2008), todavía no ha sido suficientemente clarificada. No sabemos a ciencia cierta si la felicidad de los empleados tiene una relación directa con su productividad.

Los resultados de nuestro estudio pretenden aportar nuevas evidencias de la relación existente entre felicidad de los trabajadores y su productividad.

Encontramos en ellos que efectivamente, la felicidad en el trabajo muestra una alta capacidad predictiva gracias a su amplitud, aportando mayor claridad a la relación entre felicidad y desempeño. En este caso en concreto, medido a través de la venta cruzada, un comportamiento exigente y que requiere una alta dosis de energía y entusiasmo por parte de los empleados. De nuevo tomamos como referencia el modelo de Demandas y Recursos para explicar estos resultados, donde la felicidad en el trabajo sería un recurso que favorece la mejora del rendimiento organizativo.

La séptima y última contribución de este estudio analiza de forma más detallada el proceso por el que la felicidad en el trabajo impacta en los resultados de venta cruzada. Se propone que la felicidad en el trabajo puede tener un efecto de movilización de recursos personales (Bakker, 2017), incluyendo una mejor comunicación y mejores habilidades relacionales. En particular, las habilidades de servicio podrían jugar un papel mediador en la relación entre felicidad en el trabajo y venta cruzada. Las habilidades de servicio son un concepto adecuadamente contextualizado para el sector bancario, ya que implica habilidades relacionadas con la capacidad de interactuar y persuadir al cliente, y estas pueden verse reforzadas por actitudes positivas como la felicidad en el trabajo. El modelo de demandas y recursos permite explicar esta relación, en la que la felicidad en el trabajo, siendo una actitud positiva, actuaría como recurso laboral dando lugar a comportamientos positivos (un mayor y mejor uso de las habilidades de servicio). Estas, a su vez, parece que podrían tener un efecto positivo en la venta cruzada de los empleados. Las habilidades de servicio han sido

escasamente estudiadas (Vaerembergh y Holmqvist,2013), y podrían enriquecer la explicación del proceso por el que la felicidad en el trabajo podría mejorar los niveles de venta cruzada.

La confirmación que muestran los resultados, aporta un importante avance en la teoría del trabajador feliz y productivo, al mostrar que los trabajadores que se sienten más felices en su trabajo, aumentan el uso de habilidades de servicio. Estos hallazgos también nos indican que esta relación mejora el efecto sobre el desempeño en las ventas cruzadas.

Las contribuciones de esta Tesis forman parte del marco general de ganancias mutuas propuesto por Guest (2017), y todas ellas, cada una con un foco particular y desde una perspectiva complementaria, pueden aportar evidencias clave que ayuden a comprender mejor la importancia de mejorar la calidad de vida en el trabajo de los empleados. No se trata de imponer el sentimiento de felicidad o bienestar, o de hacer sentir culpable a aquel que no se sienta así. El equilibrio emocional pasa por la dualidad de sentimientos de tristeza y de felicidad, pero este no es el objetivo de esta Tesis. Lo que pretenden los modelos aquí presentados es promover contextos de relaciones laborales en los que se cuide la salud física, psíquica, y mental de los empleados, y ello se considere una inversión y no un gasto. La sociedad debería de avanzar hacia modelos de gestión más humanos, en los que la productividad y la felicidad sean compatibles, porque, al fin y al cabo, si las personas somos más felices, damos más sentido a la vida.

7.1. Implicaciones teóricas generales

Son numerosas las investigaciones que reclaman una mayor atención en la investigación de la relación entre gestión de recursos humanos, bienestar en el trabajo, y sus efectos en las personas o las organizaciones (Ho y Kuvaas, 2020; Huettermann y Bruch, 2019; Lin et al., et al., 2020; Ogbonnaya y Messersmith, 2019; Peccei y Van De Voorde, 2019; Salas-Vallina et al., 2020). El marco general de esta Tesis pretende dar respuesta al creciente interés de la literatura en un enfoque más humano de la gestión de recursos humanos, y por ello se centra en analizar la relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño, desde la perspectiva del modelo de ganancias mutuas (Guest, 2017). Desde este enfoque, se plantea que la gestión de recursos humanos puede favorecer, de manera compatible, tanto el bienestar de los trabajadores como los resultados organizacionales.

De forma específica, la presente Tesis explora cuáles son las implicaciones de una gestión de recursos humanos orientada a las personas en el desempeño, considerando el papel mediador de las actitudes positivas, en particular la felicidad y la pasión en el trabajo. Para ello, se presentan tres investigaciones, que se fundamentan principalmente en dos sólidas teorías, como son la teoría de Demandas y Recursos (Demerouti, et al, 2001), y la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964). Esta Tesis propone integrar ambas teorías con el fin de avanzar en el conocimiento teórico de la conocida como “caja negra de los recursos humanos”, o el proceso por el cual la gestión de recursos humanos afecta a los empleados y/o las organizaciones.

Las investigaciones presentadas se han basado en dos tipos de conjuntos de prácticas de recursos humanos que se caracterizan por su clara orientación a los empleados. Aunque no existe un consenso acerca de qué conjunto de prácticas proporciona los mejores resultados, sí que encontramos cada vez un mayor acuerdo sobre la efectividad de los sistemas de prácticas para la gestión de los recursos humanos, más que las prácticas aisladas (Bello-Pintado, 2015).

En el primer estudio, analizamos la relación entre las prácticas de alta implicación sobre las actitudes positivas. En investigaciones anteriores, encontramos tanto estudios que respaldan una conexión positiva (Kloutsiniotis y Mihail, 2018) entre ambas variables, como estudios que refieren lo contrario. Los resultados de este estudio dan soporte a una relación positiva, ya que mostramos que el uso combinado de estas prácticas produce una influencia mutua y de apoyo entre los empleados, generando una relación directa sobre las actitudes positivas. En concreto, esta investigación incorpora como novedad y avances respecto a estudios anteriores, la felicidad en el trabajo, el cual es un concepto que recoge con gran amplitud y delimita con mayor precisión la idea de actitud positiva. Está basado en una sólida revisión de la literatura, (Fisher, 2010), lo que permite establecer una conceptualización clara y precisa. En este sentido, se confirma que el uso de las prácticas de alta implicación, enfocada en los empleados, tiene un efecto positivo sobre la felicidad de los trabajadores.

Este estudio, también amplía el conocimiento existente sobre la relación entre el papel mediador de las actitudes positivas, las prácticas de

recursos humanos y la capacidad de absorción. Las prácticas de alta implicación fomentan las interacciones entre los trabajadores que generan intercambio de conocimiento, y a través del efecto de la felicidad en el trabajo, mejoran la capacidad de absorción. Esta investigación contribuye a la comprensión del modelo de ganancias mutuas de Guest (2017), explicando cómo las prácticas de alta implicación afectan positivamente tanto al bienestar de los trabajadores como a los beneficios de la empresa, y en la que la felicidad en el trabajo desempeña un papel fundamental.

El segundo estudio parte de la perspectiva de la necesidad de un cambio de enfoque en la gestión de Recursos Humanos, dando prioridad a las prácticas basadas en la mejora del bienestar de los trabajadores. Encontramos en la literatura distintos conjuntos de prácticas de recursos humanos como de alto rendimiento, alto compromiso o alta participación, pero no existen evidencias de que estas prácticas mejoren la calidad de vida de los empleados (Van de Voorde et al, 2013). Al contrario, la investigación revela que estos sistemas de trabajo en ocasiones llevan a la intensificación del trabajo, lo que provoca un aumento del estrés laboral (Jensen et al, 2013).

En esta investigación aportamos un nuevo conjunto de prácticas basadas en el concepto de bienestar, diseñadas tanto para mejorar el bienestar de los trabajadores, como los resultados de la organización. Se trata de prácticas que enriquecen, fortalecen, conectan y empoderan a los trabajadores, cubriendo las tres dimensiones del bienestar como son la psicológica, física y social. Una de las principales contribuciones de este estudio es la validación de la escala de prácticas de recursos humanos

orientadas al bienestar, para la medición y conceptualización de WOM, y cuyas propiedades psicométricas han sido superadas. Esta aportación crea una base para estudios posteriores que pretendan analizar el efecto de este tipo de prácticas en las organizaciones.

También ampliamos el conocimiento sobre el efecto de estas prácticas en la innovación. Hasta ahora, no encontramos en la literatura una propuesta clara sobre que prácticas de recursos humanos sirven para promover el comportamiento innovador en las organizaciones (Shipton et al, 2017). Nuestros hallazgos confirman que cuando los trabajadores se sienten apoyados, invierten mayor esfuerzo y energía en su trabajo, lo que lleva a una mejora de sus actitudes y comportamientos como el innovador, por lo que las prácticas centradas en los empleados como WOM, impactan de forma positiva sobre el comportamiento innovador. En línea con la teoría del Intercambio Social, estas prácticas generan un proceso de reciprocidad en el que los trabajadores responden mejorando su trabajo con un aumento del comportamiento innovador. A su vez, bajo la teoría de Demandas y Recursos, estas prácticas actúan como un recurso en el trabajo proporcionando el apoyo necesario.

Se ha avanzado también en el conocimiento sobre el papel de otra de las actitudes positivas planteadas en esta Tesis, como es la pasión en el trabajo, que actúa como mediadora en la relación entre las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar y el comportamiento innovador. Los resultados muestran como las prácticas orientadas al bienestar activa percepciones y sentimientos positivos en los trabajadores, proporcionando

mayor nivel de energía, autonomía, apoyo y cooperación, (Liu et al, 2011; Ho et al, 2018) lo que hace que los trabajadores experimenten mayor pasión armoniosa en el trabajo. Según Vallerand et al (2003), la pasión armoniosa puede considerarse un antecedente de comportamientos positivos y constructivos, en concreto mostrando una mayor creatividad, lo que conduce a mejorar el comportamiento innovador por parte de los trabajadores.

En el tercer y último estudio presentado, amplía el marco de la investigación acerca de cómo la felicidad en el trabajo promueve trabajadores más productivos, demostrando que los empleados que perciben mayores niveles de bienestar, mejoran también su rendimiento. Aportamos pues, algo más de luz para la comprensión de la “caja negra de los recursos humanos”, en concreto, confirmando a través de los resultados obtenidos, como la felicidad en el trabajo tiene una influencia positiva en el desempeño a través de las ventas cruzadas. En las empresas de servicios, una de las formas de medir el éxito de ventas es el rendimiento de ventas cruzadas, que puede llegar a agregar un importante valor a la empresa (Coyles y Gokey, 2002). Los empleados que se sienten más felices ofrecen un mejor servicio al cliente, y mejoran la interacción entre ambos, obteniendo mayor eficiencia en los resultados. De nuevo, la teoría de Demandas y Recursos explica esta relación, en la que las actitudes positivas, como la felicidad en el trabajo, actúa como un recurso que contribuye a mejorar los resultados organizacionales.

A su vez, también se ha contribuido el debate sobre la relación entre las habilidades y rendimiento. Investigaciones anteriores han puesto en evidencia la necesidad de identificar las variables mediadoras que predicen el

desempeño, bajo la teoría del trabajador productivo y feliz (Coo y Salanova, 2018), sin embargo, el desempeño es un tema complejo que depende de distintas variables. En esta investigación, se planteó como variable moderadora el uso de habilidades de servicio, encontrando en los resultados que los empleados que se sienten más felices en su trabajo, aumentaron el uso de habilidades de servicio, lo que fomentó el rendimiento de ventas cruzadas. Cuando los trabajadores muestran elevados niveles de felicidad, muestran mayor energía para movilizar sus recursos. Por lo tanto, las actitudes positivas como la felicidad en el trabajo son fundamentales para el desarrollo de las habilidades de los trabajadores.

7.2. Implicaciones prácticas

Los resultados derivados de los estudios presentados, tienen una serie de implicaciones prácticas que a buen seguro aportarán una importante orientación gestión de los recursos humanos.

En primer lugar, el primer estudio ha permitido demostrar y aportar una referencia práctica para las organizaciones y los gerentes que deseen desarrollar la capacidad de absorción, no sólo en empresas que sean intensivas en I+D, como es el caso de algunas empresas de servicios, como la banca. Generar condiciones en el entorno de trabajo que fomenten las actitudes positivas, facilita que se mejore esta capacidad, lo que supone una importante fuente de ventaja competitiva para las empresas, y las prácticas de recursos humanos de alta implicación ha demostrado que promueven este tipo de actitudes. Según Foss (2011), estas prácticas actúan de forma

indirecta sobre las capacidades organizativas, como la capacidad de absorción, por lo que las organizaciones pueden fomentar intervenciones específicas que promuevan la autonomía o el trabajo en equipo para aumentar la felicidad en el trabajo de sus colaboradores, y de esta forma, incrementar también las capacidades de sus empleados. Como argumentó Nonaka (1994), las personas son actores esenciales para la creación de nuevos conocimientos, y las empresas que sean conocedoras de estos mecanismos, podrán plantear las prácticas más adecuadas para su desarrollo.

Por otra parte, el segundo estudio realizado nos permite contar con una escala para medir las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar. Los resultados muestran que este conjunto de prácticas supero los análisis estadísticos que confirman la validez del instrumento. Esto implica que las organizaciones pueden utilizar esta herramienta para examinar las prácticas de recursos humanos que se desarrollan en su organización, y tener una unidad de medida que les ayude a plantear nuevas estrategias o políticas. Además, la innovación es un tema de especial relevancia para las empresas, principalmente en aquellas organizaciones intensivas en conocimiento, o en contextos complejos y desafiantes, donde estas prácticas orientadas al bienestar de los trabajadores se han mostrado especialmente apropiadas para fomentar la innovación. Permite así proporcionar un marco de referencia para las empresas que deseen promover la innovación entre sus empleados, teniendo en cuenta la combinación de prácticas que enriquecen, fortalecen, conectan y potencian la gestión de las personas.

A su vez, se incorpora una variable clave para que estas prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar promuevan la innovación, como es la pasión armoniosa. Las actitudes positivas provocan que los trabajadores sean más creativos, productivos y estén más dispuestos a hacer un esfuerzo extra (Bakker y Demerouti, 2008), por lo que las organizaciones que impulsan estas prácticas, generan en los trabajadores una fuerte pasión por su trabajo que conduce a una mejora en el comportamiento innovador.

Dando un paso más allá, el tercer estudio implica la comprensión acerca de cómo mejorar el desempeño de los trabajadores en los procesos de ventas, partiendo de la capacidad para desarrollar las habilidades de servicio. La felicidad de los trabajadores es una variable clave para conseguirlo, que implica el compromiso de los empleados, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional afectivo, por lo que las organizaciones que se centren en promover estos aspectos por medio de prácticas de recursos humanos, podrán desarrollar las habilidades de servicio con mayor facilidad en sus equipos. De esta forma, mostramos como los empleados que tienen una alta motivación y capacitación para atender a los clientes, se comunican con ellos con mayor eficacia, generando una relación de confianza que refuerza los resultados en ventas. En un entorno tan competitivo como es el sector servicios, en el que el éxito se mide por el nivel de ventas alcanzado y el número de clientes, tener en cuenta la felicidad de los trabajadores y dar facilidades para la capacitación profesional puede significar un importante beneficio.

7.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Esta Tesis también presenta limitaciones, que podrían abrir oportunidades para futuras investigaciones.

La primera de ellas, consiste en los sectores donde se han centrado los diferentes estudios. Todos ellos, aunque representativos de poblaciones especialmente interesantes para analizar los modelos propuestos, pertenecen al sector privado. Además, los estudios primero y tercero se centran en el sector bancario. Sería interesante poder analizar los modelos propuestos, en futuras investigaciones en el sector público, para poder detectar si estos modelos son generalizables a toda la economía.

La segunda limitación está relacionada con la forma de recoger los datos. Aunque se pretende recoger datos de las distintas variables en diferentes momentos temporales, el diseño de recogida de datos no está preparado para analizar datos de forma longitudinal, con lo que no será posible establecer relaciones de causalidad.

La tercera limitación consiste en que la recogida de datos está limitada a España, y solo en un estudio podrán recogerse datos también de Italia (segundo estudio). Se propone que futuras investigaciones puedan abarcar un conjunto más amplio de países, con el fin de lograr una visión más amplia de los resultados del modelo.

Una cuarta limitación que encontramos sería que, tanto en el primer estudio como en el segundo, se mide el impacto del conjunto de prácticas, pero no sabemos qué efecto produce cada práctica de forma aislada sobre el bienestar de los empleados y sobre otros resultados diferentes. Para futuras

investigaciones, se podría analizar cuál es el efecto que produce de forma individual cada práctica de las recogidas tanto en las prácticas de alta implicación como en las prácticas orientadas al bienestar.

Finalmente, tal como explican Podsakoff et al. (2003), los cuestionarios pueden ser fuente de sesgos en las respuestas, al responderse todas las preguntas en un mismo momento, y bajo condiciones que pueden condicionar las respuestas de los encuestados.

Sin embargo, la propuesta fundamental que se puede realizar para nuevas líneas de investigación, consiste en ampliar a través de nuevos modelos, el análisis de los efectos la escala de medida de prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar, para comprobar su validez e impacto en otras variables resultado, como pueden ser la productividad, la rentabilidad económica o la satisfacción del cliente.

7.4. Conclusiones

A lo largo de esta Tesis, se han ido recogiendo las conclusiones derivadas de los estudios realizados según los objetivos planteados. En este apartado, se identifican de manera resumida las principales conclusiones recogidas. La principal contribución de esta Tesis es la respuesta que da a la necesidad de conocer con mayor rigor la relación entre gestión de recursos humanos y las actitudes positivas de los empleados, y sus efectos en el comportamiento organizativo y el desempeño laboral (Ho y Kuvaas, 2020; Salas-Vallina et al., 2020).

En primer lugar, se destaca la necesidad de un nuevo enfoque en la gestión de los recursos humanos más humano, en el que el logro de los objetivos organizativos no se consiga a expensas de la salud de las personas. En este sentido, es necesario un giro hacia una política de recursos humanos centrada en la persona. No existe claridad en qué tipo de prácticas de recursos humanos son compatibles con el bienestar de los empleados y un mejor desempeño organizativo (Guest, 2017), y esta Tesis aporta un marco conceptual de relaciones concreto, basado en sólidos fundamentos teóricos.

En segundo lugar, se amplían las bases teóricas existentes (modelo de Demandas y Recursos y Teoría del Intercambio Social), integrándolos y ofreciendo una perspectiva que establece y clarifica un modelo de gestión más humano.

En tercer lugar, se aportan evidencias empíricas del efecto positivo que tiene gestionar a las personas desde una perspectiva más humana, tanto sobre las personas como sobre las organizaciones, confirmando que el desempeño en las organizaciones está condicionado por los recursos laborales que las empresas ponen a disposición de los empleados a través de las prácticas de recursos humanos y del apoyo que les prestan. Es decir, se aporta mayor solidez al enfoque de ganancias mutuas.

En cuarto lugar, esta Tesis amplía la investigación sobre las prácticas de recursos humanos y el desempeño, incorporando el papel mediador de las actitudes positivas, destacando más si cabe la importancia de las personas en esta relación. Son las actitudes positivas, y en concreto aquellas que se centran en cómo la persona experimenta mayor calidad de vida en el trabajo,

a saber, felicidad en el trabajo, así como percepciones de energía y pasión en el trabajo, las que ayudan a explicar el efecto de la gestión de recursos humanos en el comportamiento de los empleados y en su mejor desempeño.

Finalmente, se aporta un nuevo conjunto de prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar, lo que da respuesta a recientes llamadas a su diseño y puesta en práctica, ante la escasez de estudios empíricos que consideren este tipo de prácticas (Guest, 2017). Esta Tesis aporta uno de los primeros estudios en los que las prácticas de recursos humanos están específicamente diseñadas para mejorar el bienestar de las personas. Esta importante contribución abre numerosas vías para el estudio de prácticas de recursos humanos específicamente orientadas hacia el bienestar de los empleados, que tienen además la propiedad de mejorar su desempeño.

Referencias

8. Referencias

- Ackers, P. y Payne, J. (1998). British trade unions and social partnership: rhetoric, reality and strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 529-550.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. and Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development International*, 17(3), 208-230.
- Al-Abdullat, B. M., and Dababneh, A. (2018). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 517-544.
- Allen, F., y Santomero, A. M. (2001). What do financial intermediaries do?. *Journal of Banking & Finance*, 25(2), 271-294.
- Alvesson, M., Blom, M. and Sveningsson, S. (2016), *Reflexive Leadership: Organising in an imperfect world*. Sage, London
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M. and Fisher, C. M. (2009). Stimulate creativity by fueling passion, in Locke, E. A. (Ed.), *Basic principles of organizational behavior: A handbook*, Blackwell, Oxford, England, 331-341.

- Amar, A. D. (2004). Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents. *European Journal of Innovation Management*, 7(2), 89-101.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. and Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–172.
- Anderson, N.R., Potočnik, K. and Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state-of-the- science review, prospective commentary, and guiding framework, *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., y Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., and Ray, S. (2003), A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.
- Armstrong, J. S., y Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of marketing research*, 14(3), 396-402.
- Bandura, A. (1989), Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9),1175-1184.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.

- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75.
- Bakker, A. B., y Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13 (3), 209-223.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Brummelhuis, L.L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: the role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., y Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411.
- Baldwin, T., Magjuka, R. and Loher, B. (1991). The perils of participation: effects of choice of training on trainee motivation and learning. *Personnel Psychology*, 44(1), 51-65.
- Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Barrick, MR, Thurgood, GR, Smith, TA y Courtright, SH (2015). Compromiso organizacional colectivo: vinculación de antecedentes motivacionales, implementación estratégica y desempeño de la empresa. *Revista Academy of Management*, 58 (1), 111-135.

Bartram, T., Karimi, L., Stanton, P. and Leggat, S. (2014). Social identification: Linking high performance work systems, psychological empowerment and quality of patient care. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2401–2419.

Batt, R., y Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of management Journal*, 54(4), 695-717.

Battistelli, A., Montani, F., Odoardi, C., Vandenberghe, C. and Picci, P. (2014). Employees' concerns about change and commitment to change among Italian organizations: the moderating role of innovative work behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 951-978.

Baum, J. R. y Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598.

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

- Bednall, T. C., Sanders, K., y Runhaar, P. (2014). Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 45-61.
- Bello-Pintado, A. (2015). Bundles of HRM practices and performance: empirical evidence from a Latinamerican context. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 311-330.
- Beer, M., Boselie, P. and Brewster, C. (2015). Back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427–438.
- Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., y Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Simon and Schuster.
- Becker, B. E., y Huselid, M. A. (1998). Human resources strategies, complementarities, and firm performance. *SUNY Buffalo: Unpublished manuscript*.
- Beijer, S., Peccei, R., van Veldhoven, M. and Paauwe, J. (2019). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, doi:10.1111/1748-8583.12229.
- Bender, G. (2008). How to grasp the innovativeness of organisations: Outline of a conceptual tool, in H. Hirsch-Kreinsen y D. Jacobson (Eds.), *Innovation in low-tech firms and industries*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.

- Benson, G. S., Young, S. M., y Lawler III, E. E. (2006). High-involvement work practices and analysts' forecasts of corporate earnings. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(4), 519-537.
- Berber, N. and Lekovic, B. (2018). The impact of HR development on innovative performances in central and eastern European countries. *Employee Relations*, 40(5), 762-786.
- Bhatt, G. D. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of knowledge management*, 4(1), 15-26
- Binyamin, G., y Brender-Ilan, Y. (2018). Leaders's language and employee proactivity: Enhancing psychological meaningfulness and vitality. *European Management Journal*, 36(4), 463-473.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., y Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of marketing*, 54(1), 71-84.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Böckerman, P., y Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *ILR Review*, 65(2), 244-262.
- Boer, M., Bosch F. A. J. V. and Volberda H. W. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational

- forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5),1526-5455.
- Boselie, P., Dietz, G., y Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*, 23(1),3–17.
- Boxall, P. and Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
- Boxall, P., y Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, employment and society*, 28(6), 963-984.
- Boxall, P. y Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave, Macmillan, Basingstoke.
- Boxall P., Purcell J. y Wright P.M. (2007). Human resource management: Scope, analysis and significance. En P. Boxall, J. Purcell, P.M. Wright (Eds.), *The handbook of human resource management*, Oxford University Press, Oxford, 1-16.
- Boyatzis, R., McKee, A. y Goleman, D.(2002). Reawakening your passion for work. *Harvard Business Review*, 80, 86–94.

- Brewster, C. (1999): Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45 - 64.
- Brown, A., Forde, C., Spencer, D., y Charlwood, A. (2008). Changes in HRM and job satisfaction, 1998–2004: Evidence from the Workplace Employment Relations Survey. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 237-256.
- Bryson, A., y Forth, J. (2015). The UK's productivity puzzle. London.
- Butera, A. (2000). Cross-selling: capitalizing on the opportunities. *Hoosier Bank*, 87(7), 14-16.
- Butts, M. M., R. J. Vandenberg, D. M. DeJoy, B. S. Schaffer, and M. G. Wilson. (2009). Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 122–136.
- Bysted, R. y Jespersen, K.R. (2014). Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217-241.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31 (6), 515-524.
- Camps, J., and Luna-Arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (5), 1056-1077.

- Cegarra-Navarro, J. G., Jiménez-Jiménez, D., García-Pérez, A., and Del Giudice, M. (2018). Building affective commitment in a financial institution through an ambidexterity context. *European Business Review*. 30(1), 2-25.
- Cepeda-Carrion, I., Leal-Millán, A. G., Martelo-Landroguez, S. and Leal-Rodriguez, A. L. (2016). Absorptive capacity and value in the banking industry: A multiple mediation model. *Journal of Business Research*, 69(5), 1644-1650.
- Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., y Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281-299.
- Chadi, A., y Hetschko, C. (2018). The magic of the new: How job changes affect job satisfaction. *Journal of Economics & Management Strategy*, 27(1), 23-39.
- Chamberlin, M., Newton, D.W. and LePine, J.A., (2018). A meta-analysis of empowerment and voice as transmitters of high-performance managerial practices to job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1296-1313.
- Chen, C. J., y Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.

- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Chiva, R., Alegre, J. and Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), 224-242.
- Cohen, W. M., y Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: the two faces of R & D. *The economic journal*, 99(397), 569-596.
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Conduit, J. y Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of business research*, 51(1), 11-24.
- Coo, C., y Salanova, M. (2018). Mindfulness can make you happy-and-productive: A mindfulness controlled trial and its effects on happiness, work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 19(6), 1691-1711.
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., y Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97.
- Coyles, S. y Gokey, T. C. (2002). Customer retention is not enough: Defecting customers are far less of a problem than customers who change their

- buying patterns. New ways of understanding these changes can unlock the power of loyalty. *The McKinsey Quarterly*, 2(2), 81-90.
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., y Bergeron, J. (2014). The antecedents and drivers of employee engagement. *Employee engagement in theory and practice*, 44(6), 57-81.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. and Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1),479-516.
- Cropanzano, R. and 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.
- Crosby, L. A., y Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of marketing research*, 24(4), 404-411.
- De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., y 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.
- De Reuver, R., Van de Voorde, K., y Kilroy, S. (2019) When do bundles of high performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2019.1616594

- Deci, E. L., Koestner, R., y Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, NY: Plenum Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., y Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., y Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of management*, 39(6), 1637-1665.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K. and Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of international business studies*, 35(5), 428-442.
- Delaney, J. and Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E., y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and

- configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delery, J., y Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 139-163.
- Deluga, R. J., y Perry, J. T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group & Organization Management*, 19(1), 67-86.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34.
- Distel, A. P. (2019). Unveiling the microfoundations of absorptive capacity: A study of Coleman's Bathtub model. *Journal of Management*, 45(5), 2014-2044.
- Elliott, L. (2016). Millennials may be the first to earn less than the previous generation. *The Guardian*, 18.
- Felin, T., and Hesterly, W. S. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of management review*, 32(1), 195-218.
- Ferreras Méndez, J. L., Sanz Valle, R. and Alegre, J. (2018). Transformational leadership and absorptive capacity: an analysis of the organisational catalysts for this relationship. *Technology Analysis and Strategic Management*. 30(2), 211-226.

- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.
- Flatten, T., D. Adams and M. Brettel. (2015). Fostering Absorptive Capacity Through Leadership: A Cross-Cultural Analysis. *Journal of World Business*, 50(3), 519-534.
- Fleming, L., and Sorenson, O. (2001). Technology as a complex adaptive system: evidence from patent data. *Research policy*, 30(7), 1019-1039.
- Forest, J., Mageau, G. A., Crevier-Braud, L., Bergeron, É., Dubreuil, P. and Lavigne, G. L. (2012), Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: Test of an intervention program. *Human Relations*, 65(9), 1233-1252.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. 18(1), 39-50.
- Foss, N. J., Laursen, K., and Pedersen, T. (2011). Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices. *Organization Science*, 22(4), 980-999.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T. and Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human resource management*, 48(6), 871-893.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., y Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.

- Fowler, S. (2018). Toward a new curriculum of leadership competencies: Advances in motivation science call for rethinking leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 182-196.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. *Advances in experimental social psychology*, 47, 1-53.
- Fredrickson, B. L., y Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & emotion*, 19(3), 313-332.
- Fredrickson, B. L. y Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13(2), 172-175.
- Fried, Y. y Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322.
- Galbraith, J. R., y Nathanson, D. A. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*. West Publishing.
- García Ferrando, M., Ibañez, M., y Alvira, F. (1994). *El Análisis de la Realidad Social: Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Alianza.

- Gardner, H. K., Gino, F., y Staats, B. R. (2012). Dynamically integrating knowledge in teams: Transforming resources into performance. *Academy of Management Journal*, 55(4), 998-1022.
- Gavetti, G. (2005), "Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development", *Organization Science*, Vol. 16 No. 6, pp. 599-617.
- Gil-Monte, P. R. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. Madrid: Pirámide.
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British journal of industrial relations*, 42(2), 349-378.
- Godard, J. (2010). What is best for workers? The implications of workplace and human resources management practices revisited. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 49(3), 466–488.
- Goldberg, C. (1986). The interpersonal aim of creative endeavor. *The Journal of Creative Behavior*, 20(1), 35-48.
- Gooderham, P., Parry, E., y 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.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417.

- Grant, A. M., Christianson, M. K., y Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63.
- Grant, A. M. y Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73–96.
- Grant, D., y Shields, J. (2002). In search of the subject: Researching employee reactions to human resource management. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 313-334.
- Gremme, K. M. (2017). Dynamic capabilities: a systematic literature review of theory and practice. *European Journal of Management Issues*, 25(1), 30-35.
- Groza, M. D., Locander, D. A., y Howlett, C. H. (2016). Linking thinking styles to sales performance: The importance of creativity and subjective knowledge. *Journal of Business Research*, 69(10), 4185-4193.
- Grote, G. y Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149-167.
- Gulyani, G. y Bhatnagar, J. (2017). Mediator analysis of passion for work in Indian millennials: Relationship between protean career attitude and proactive work behavior. *Career Development International*, 22(1), 50-69.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521.

- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. *Human resource management journal*, 9(3), 5-25.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Guido, G., Pichierri, M., y Pino, G. (2018). Place the good after the bad: effects of emotional shifts on consumer memory. *Marketing Letters*, 29(1), 49-60.
- Guthrie, J. P. 2001. High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980), *Work redesign*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., y Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., y Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90.

- Haro-Domínguez, M.C., Arias-Aranda, D., Lloréns-Montes, F. J., y Moreno, A. R. (2007). The impact of absorptive capacity on technological acquisitions engineering consulting companies. *Technovation*, 27(8), 417-425.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., y Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), 305-325.
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M. y Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1-35.
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited, 277 – 319.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment. *Employee relations*, 25(2), 182-202.
- Ho, H., Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235-253.
- Ho, V. T., Kong, D. T., Lee, C. H., Dubreuil, P. y Forest, J. (2018). Promoting harmonious work passion among unmotivated employees: A two-nation

- investigation of the compensatory function of cooperative psychological climate. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 112-125.
- Ho, V. T., Wong, S. S., y Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26-47.
- Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R., y Brymer, R. A. (1999). Job satisfaction and performance: The moderating effects of value attainment and affective disposition. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 296-313.
- Hopstaken, J. F., Van der Linden, D., Bakker, A. B., Kompier, M. A., y Leung, Y. K. (2016). Shifts in attention during mental fatigue: Evidence from subjective, behavioral, physiological, and eye-tracking data. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 42(6), 878-889.
- Houliort, N., Fernet, C., Vallerand, R. J., Laframboise, A., Guay, F. y Koestner, R. (2015). The role of passion for work and need satisfaction in psychological adjustment to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 84-94.
- Hugues, A.M., Gregory, M.E., Joseph, D.L., Sonesh, S.C., Marlow, S.L., Lacerenza, C.N. y Salas, E. (2016). Saving lives: a meta-analysis of team training in healthcare. *Journal of Applied Psychology*, 101(9), 1266-1304.

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Huettermann, H., y Bruch, H. (2019). Mutual Gains? Health - Related HRM, Collective Well-Being and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1045-1072.
- Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., y Slater, S. F. (2004). Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance. *Academy of management journal*, 47(2), 241-253.
- Iaffaldano, M. T., y Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251-273.
- Ilies, R., Dimotakis, N., y De Pater, I. E. (2010). Psychological and physiological reactions to high workloads: implications for well-being. *Personnel Psychology*, 63(2), 407-436.
- Ilies, R., Wagner, D., Wilson, K., Ceja, L., Johnson, M., DeRue, S. y Ilgen, D. (2017). Flow at work and basic psychological needs: Effects on well-being. *Applied Psychology*, 66(1), 3-24.
- Isen, A. M. (1999). Positive affect and creativity. *Affect, creative experience, and psychological adjustment*, 3-17.
- Isen, A. M. (2003). Positive affect as a source of human strength. *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology*, 179–195.

- James, A. (2014). Work–life ‘balance’, recession and the gendered limits to learning and innovation (or, why it pays employers to care). *Gender, Work & Organization*, 21(3), 273-294.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 201-215.
- Jensen, J. M., Patel, P. C. y 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.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., y Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.
- Jensen, J. M. y Van de Voorde, K. (2016). High performance at the expense of employee health? En N. M. Ashkanasy, R. J. Bennett and M. J. Martinko (Eds.), *Understanding the high-performance workplace* (pp. 63–84), Routledge, Londres.
- Jones, G. R. y George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.

- Judge, T. A., Bono, J. E., y Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of applied psychology*, 85(2), 237.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., y Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kamakura, W. A. (2008). Cross-selling: Offering the right product to the right customer at the right time. *Journal of Relationship Marketing*, 6(3-4), 41-58.
- Kamakura, W. A., Wedel, M., De Rosa, F., y Mazzon, J. A. (2003). Cross-selling through database marketing: a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction. *International Journal of Research in marketing*, 20(1), 45-65.
- Karadas, G. y Karatepe, O. M. (2019). Unraveling the black box: The linkage between high-performance work systems and employee outcomes. *Employee Relations*, 41(1), 67-83.
- Karasek, R. A. y Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York: Basic Books.
- Karasek, R. (1990). Lower health risk with increased job control among white collar workers. *Journal of organizational behavior*, 11(3), 171-185.

- Kepes, S., y Delery, J. E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, 385-404.
- Ketchen Jr, D. J., Thomas, J. B., y Snow, C. C. (1993). Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1278-1313.
- Khoreva, V. y Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227-243.
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4), 506-521.
- Klaukien, A., Shepherd, D. A. y Patzelt, H. (2013). Passion for work, nonwork-related excitement, and innovation managers' decision to exploit new product opportunities. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 574-588.
- Kloutsiniotis, P. V. y Mihail, D. M. (2018). The link between perceived high-performance work practices, employee attitudes and service quality: The mediating and moderating role of trust. *Employee Relations*, 40(5), 801-821.
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied psychology*, 54(1), 31-41.

- 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.
- Lane, P. J., Salk, J. E., y Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic management journal*, 22(12), 1139-1161.
- Lane, P. J., y Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Lavigne, G. L., Forest, J., Fernet, C. y Crevier-Braud, L. (2014). Passion at work and workers' evaluations of job demands and resources: A longitudinal study. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(4), 255-265.
- Lavigne, G. L., Forest, J., y Crevier-Braud, L. (2012). Passion at work and burnout: A two-study test of the mediating role of flow experiences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 518-546.
- Lawler III, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lawler, J. J., Chen, S. J., Wu, P. C., Bae, J. y Bai, B. (2011). High-performance work systems in foreign subsidiaries of American multinationals: An

institutional model. *Journal of International Business Studies*, 42(2), 202-220.

Leana, C. R. y Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753-759.

LeBreton, J. M. y Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational research methods*, 11(4), 815-852.

Legge, K. (1995). Human resource management: Rhetorics and realities. Hampshire: MacMillan Business.

Legge, K. (2005), Human Resource Management: Rhetorics and Realities, Palgrave. MacMillan, Basingstoke.

Li, Y., Wang, M., Van Jaarsveld, D. D., Lee, G. K., y Ma, D. G. (2018). From employee-experienced high-involvement work system to innovation: An emergence-based human resource management framework. *Academy of Management Journal*, 61(5), 2000-2019.

Liao, H., Liu, D., y Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109.

Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P. y 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.
- Liao, Y. C., Yi, X. y Jiang, X. (2019). Unlocking the full potential of absorptive capacity: the systematic effects of high commitment work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28, in press.
- Liu, D., Chen, X. P. y Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 294-309.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., y Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in human behavior*, 23(1), 825-841.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago.
- Lopez-Cabrales, A., y Valle-Cabrera, R. (2019). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human resource management review*, 30(3), 100689.
- Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., Tariq, A., y Morrell, D. L. (2017). Service excellence in the light of cultural diversity: the impact of metacognitive cultural intelligence. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(2), 475–495.
- Lyubomirsky, S., King, L. y Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.

- MacKinnon, D. P., Fritz, M. S., Williams, J. y Lockwood, C. M. (2007). Distribution of the product confidence limits for the indirect effect: Program PRODCLIN. *Behavior research methods*, 39(3), 384-389.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- Macky, K. y Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Macky, K., y P. Boxall. (2008). High-Involvement Work Processes, Work Intensification and Employee Well-Being: A Study of New Zealand Worker Experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46 (1), 38–55.
- Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity. *Personnel Review*, 44(5), 720-738
- Mageau, G. A. y Vallerand, R. J. (2007). The moderating effect of passion on the relation between activity engagement and positive affect. *Motivation and Emotion*, 31(4), 312-321.
- Malhotra, N., Dávila, J.F.J.y Teviño, M.E. (2004). *Investigación de Mercados: un enfoque práctico*. México: Prentice Hall.
- Manna, E. (2017). Customer-oriented employees: Blessing or curse for firms?. *Journal of Economics & Management Strategy*, 26(4), 842-875.

- Marescaux, E., De Winne, S., y Forrier, A. (2019). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*, 16(2), 317-331.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M. y Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martin, L. L., Ward, D. W., Achee, J. W., y Wyer, R. S. (1993). Mood as input: People have to interpret the motivational implications of their moods. *Journal of personality and social psychology*, 64(3), 317-326.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B.M. y Taylor, S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748.
- Mathews, R., Chalmers, D. M. y Arshed, N. (2014). Absorptive Capacity in Practice: Preliminary Evidence from the Addition of a Senior Team Member. In *Academy of Management Proceedings* (2014, 1, p. 13455). Academy of Management.
- Matusik, S. F. (2002). An empirical investigation of firm public and private knowledge. *Strategic Management Journal*, 23(5), 457-467.
- May, D. R., Gilson R. L. y Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the

- Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- McAllister, C. P., Harris, J. N., Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L. y Ferris, G. R. (2017). Got resources? A multi-sample constructive replication of perceived resource availability's role in work passion–job outcomes relationships. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 147-164.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw Hill, Nueva York.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J.P. y Maltin, E.R. (2010). Employee commitment and well-being: a critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Miller, M. y Friesen, P.H. (1984): *Organizations: a quantum view*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey. Prentice-Hall.
- Minbaeva, D. B., Pedersen, T., Björkman, I. y Fey, C. F. (2014). A retrospective on: MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 52-62.

- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. y Park, H. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and knowledge transfer. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S. y Quisenberry, D. M. (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. *Handbook of social resource theory*, 99-118. Springer, New York.
- Moilanen, M., Østbye, S. y Woll, K. (2014). Non-R&D SMEs: external knowledge, absorptive capacity and product innovation. *Small Business Economics*, 43(2), 447-462.
- Moorman, R.H. (1991). Relationships between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morgeson, F. P. y Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. y Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., y Yim, F. H. (2009). Does the job satisfaction—job performance relationship vary across cultures? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 761-796.

- Nishii, L. H., Lepak, D. P., y 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
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- Normann, R. (1983), *Service Management*, Liber, Malmo
- Normann, R. (1991). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. Wiley.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- Obeidat, S. M., Mitchell, R., y Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578-595.
- Ogbonnaya, C., y Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes?. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509-526.
- Ohly, S., Sonnentag, S. y Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive

- behaviors. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 257-279.
- Oldham, G. R., y Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479.
- O'Neill, O. A., Feldman, D. C., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M. y Wilson, M. G. (2011). Organizational achievement values, high-involvement work practices, and business unit performance. *Human Resource Management*, 50(4), 541-558.
- Oppenauer, V. y Van De Voorde, K. (2018). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: a multi-level study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 311-337.
- Ortega-Argilés, R., Vivarelli, M. y Voigt, P. (2009). R&D in SMEs: a paradox?. *Small Business Economics*, 33(1), 3-11.
- Paauwe, J. (1996). Key issues in strategic human resource management: lessons from the Netherlands. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 76-93.
- Paauwe, J., Wright, P., y Guest, D. (2013). HRM and performance: What do we know and where should we go? *HRM and performance: Achievements and challenges*, 1-13.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.
- Paré, G. y Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group and Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Parker, S. K., Williams, H. M. y Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636-652.
- Peccei, R., y Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563.
- Peccei, R. E., Van de Voorde, F. C. y Van Veldhoven, M. J. P. M. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. En J. Paauwe, D. Guest y P. Wright (Eds.), *HRM & performance: Achievements and Challenges*, (pp. 15-46), Wiley, Chichester.
- Perrewé, P. L., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., McAllister, C. P. y Harris, J. N. (2014). Developing a passion for work passion: Future directions on an emerging construct. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 145-150.

- Perttula, K. (2010). Passion for work: initial measurement and construct validation. En Academy of Management Conference. Chicago, IL.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, Harvard Business Schoole Press.
- Plakoyiannaki, E., Tzokas, N., Dimitratos, P., y Saren, M. (2008). How critical is employee orientation for customer relationship management? Insights from a case study. *Journal of Management Studies*, 45(2), 268-293.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. y 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., y Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M. y Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220.
- Preacher, K. J., y Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.

- Preacher, K. J. (2010). Latent growth curve models. *The reviewer's guide to quantitative methods in the social sciences*, 1, 185-98.
- Prowse, P. y Prowse, J. (2010). Whatever happened to human resource management performance? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 145–162.
- Rahmadani, V. G., W. B. Schaufeli, T. Y. Ivanova, y E. N. Osin. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 453-471.
- Rafique, M., Hameed, S., y Agha, M. H. (2018). Impact of knowledge sharing, learning adaptability and organizational commitment on absorptive capacity in pharmaceutical firms based in Pakistan. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 44-56.
- Rana, S. (2015). High-involvement work practices and employee engagement. *Human Resource Development International*, 18(3), 308-316.
- Redondo-Bellón, I. (1999). The effects of bilingualism on the consumer: the case of Spain. *European Journal of Marketing*, 33(11-12), 1136-1160.
- Reiter-Palmon, R. y Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *Leadership Quarterly*, 15(1), 55-77.
- Ruiz-Palomino, P., Bañón-Gomis, A., y Linuesa-Langreo, J. (2019). Impacts of peers' unethical behavior on employees' ethical intention: Moderated

- mediation by Machiavellian orientation. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 185-205.
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
- Salas-Vallina, A., y Alegre, J. (2018a). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management y Organization*, 1-21.
- Salas-Vallina, A., y Alegre, J. (2018b). Unselfish leaders? Understanding the role of altruistic leadership and organizational learning on happiness at work (HAW). *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 633-649.
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J. y Fernández, R. (2017a). On the road to happiness at work (HAW), transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338.

- Salas-Vallina, A., Alegre, J. y Fernandez, R. (2017b). Happiness at work and organisational citizenship behaviour: Is organisational learning a missing link?. *International Journal of Manpower*, 38(3), 470-488.
- Salas-Vallina, A., y Fernandez, R. (2017). The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations*, 39(5), 626-642.
- Salas-Vallina, A., Pozo, M., y Fernandez-Guerrero, R. (2020a). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations*, 42(3), 561-581.
- Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., y Gil-Monte, P. R. (2020b). Are Happy Workers More Productive? The Mediating Role of Service-Skill Use. *Frontiers in Psychology*, 456, 1-11.
- Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., y Gil-Monte, P. R. (2020c). High involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub longitudinal study. *Employee Relations: The International Journal*, 42, 949-970. doi: 10.1108/ER-09-2019-0366.
- Saridakis, G., Lai, Y. y Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schmitz, C., Lee, Y. C., y Lilien, G. L. (2014). Cross-selling performance in complex selling contexts: an examination of supervisory-and compensation-based controls. *Journal of Marketing*, 78(3), 1-19.
- Schuh, S. C., Zhang, X. A., Morgeson, F. P., Tian, P. y van Dick, R. (2018). Are you really doing good things in your boss's eyes? Interactive effects of employee innovative work behavior and leader-member exchange on supervisory performance ratings. *Human Resource Management*, 57(1), 397-409.
- Scott, S. G. y Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.

- Seeck, H., y Diehl, M. R. (2016). A literature review on HRM and innovation–taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6),1–32.
- Seligman, M. E. (2003). Fundamental assumptions. *Psychologist*, 16(3), 126.
- Shalley, C.E., Zhou, J. y Oldham, G.R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Shen, J. (2015). Principles and applications of multilevel modeling in human resource management research. *Human Resource Management*, 55(6), 951-965.
- Shipton, H., Sparrow, P., Budhwar, P. y Brown, A. (2017). HRM and innovation: looking across levels. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 246-263.
- Sierra Bravo, R. (1995). Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios. Madrid, Paraninfo.
- Smith, M. K. (2018). High-involvement innovation: views from frontline service workers and managers. *Employee Relations*, 40(2), 208-226.
- Sommovigo, V., Setti, I., y Argentero, P. (2019). The role of service providers' resilience in buffering the negative impact of customer incivility on service recovery performance. *Sustainability*, 11(1), 285.

- Song, J. (2014). Subsidiary absorptive capacity and knowledge transfer within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 73-84.
- Storey, J., y Quintas, P. (2001). Knowledge management and HRM. *Human resource management: A critical text*, 339-363.
- Strauss, K. y Parker, S. K. (2014). Effective and sustained proactivity in the workplace: A self-determination theory perspective. In Gagné, M. (Ed.). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (50–71), Oxford University Press.
- Sun, L. Y., Aryee, S. y Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50(3), 558-577.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., y Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of management information systems*, 18(1), 95-114.
- Takeuchi, R., Chen, G. y Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
- Tho, N.D. y Trang, N.T.M. (2015). Can knowledge be transferred from business schools to business organizations through in-service training students? SEM and fsQCA findings. *Journal of Business Research*, 68(6), 1332-1340.

- Thompson, M. y Heron, P. (2005). The difference a manager can make: organizational justice and knowledge worker commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 383-404.
- Thorgren, S., y Wincent, J. (2013). Passion and role opportunity search: Interfering effects of conflicts and overloads. *International Journal of Stress Management*, 20(1), 20-36.
- Thye, S. R., y Lawler, E. J. (Eds.). (2002). *Group cohesion, trust and solidarity* (19). Elsevier.
- Tippins, M. J. y Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. *Strategic management journal*, 24(8), 745-761.
- Tourish, D. (2005). Critical Upward Communication: Ten Commandments for Improving Strategy and Decision Making. *Long range planning*, 38(5), 485-503.
- Townsend, K. y Wilkinson, A. (2014). Guest editors' note: Time to reconnect the silos? Similarities and differences in employment relations and human resources. *Human Resource Management*, 53(2), 203-210.
- Trépanier, S. G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., y Vallerand, R. J. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these differential relationships?. *Motivation and Emotion*, 38(3), 353-366.

- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. y Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. *Journal of management studies*, 34(1), 53-73.
- Turner, A. N., y Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes*. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Vaerenbergh, Y., y Holmqvist, J. (2013). Speak my language if you want my money. *European Journal of Marketing*, 47(8), 1276-1292.
- Vallerand, R. J. (2015). *The psychology of passion: A dualistic model*. Series in Positive Psychology.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C. F., Léonard, M., Gagné, M. y Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-767.
- Vallerand, R. J., Salvy, S. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. L., Grouzet, F. M. y Blanchard, C. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of personality*, 75(3), 505-534.
- Vallerand, R. J., Houliort, N., y Fores, J. (2003). Passion at work. *Emerging perspectives on values in organizations*, 175-204.
- Van de Voorde, K. (2010). *HRM, Employee Well-being and Organizational Performance: A Balanced Perspective*. Ridderprint.

- Van De Voorde, K., Paauwe, J. y 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.
- Van De Voorde, K. y 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.
- Van De Voorde, K., y Van Veldhoven, M. (2016). Wellbeing. In *Encyclopedia of Human Resource Management*, (478-480), Edward Elgar Publishing Limited.
- Van Den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. y Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 981-1002.
- Van Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. y De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.
- Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M., y Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Occupational medicine*, 53(3), 191-200.

- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. and Eastman, L. J. (1999). The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: A Second-Order Latent Variable Approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300–339.
- Varca, P. E., y James-Valutis, M. (1993). The relationship of ability and satisfaction to job performance. *Applied Psychology: An International Review*, 42(3), 265–275
- Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Verhezen, P. (2010). Giving voice in a culture of silence. From a culture of compliance to a culture of integrity. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 187-206.
- Volberda, H. W., Foss, N. J. y Lyles, M. A. (2010). Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, 21(4), 931-951.
- Von Bonsdorff, M. E., Zhou, L., Wang, M., Vanhala, S., von Bonsdorff, M. B., y Rantanen, T. (2018). Employee age and company performance: An integrated model of aging and human resource management practices. *Journal of Management*, 44(8), 3124-3150.
- Walton, R. E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work.* US Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs.

- Wang, Z., y Xu, H. (2017). How and when service-oriented high-performance work systems foster employee service performance. *Employee Relations*, 39(4), 523-540.
- Wang, T., y Zatzick, C. D. (2019). Human Capital Acquisition and Organizational Innovation: A Temporal Perspective. *Academy of Management Journal*, 62(1), 99-116.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210.
- Warr, P., y Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 129-138.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C. y Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83.
- Wood, S. (2018). HRM and organizational performance. In *Human Resource Management* (74-97). Routledge.
- Wood, S. y De Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1586-1610.

- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M. y de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, 65(4), 419-445.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wright, T. A., y Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84-94.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., y Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: a preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34(3), 146-150.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 489-517.

- Yang, Y. C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviours. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227.
- Yao, F. K., y Chang, S. (2017). Do individual employees' learning goal orientation and civic virtue matter? A micro-foundations perspective on firm absorptive capacity. *Strategic Management Journal*, 38(10), 2041-2060.
- Yidong, T. and Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of business ethics*, 116(2), 441-455.
- Yu, T., de Ruyter, K., Patterson, P., y Chen, C. F. (2018). The formation of a cross-selling initiative climate and its interplay with service climate. *European Journal of Marketing*, 52(7-8), 1457-1484.
- Zacharatos, A., Barling, J., y Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of applied psychology*, 90(1), 77.
- Zahra, S. A., y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zatzick, C. D., y Iverson, R. D. (2006). High-involvement management and workforce reduction: competitive advantage or disadvantage?. *Academy of management Journal*, 49(5), 999-1015.

- Zatzick, C. D., y Iverson, R. D. (2011). Putting employee involvement in context: A cross-level model examining job satisfaction and absenteeism in high-involvement work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3462-3476.
- Zhang, B. y Morris, J. (2014). High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 68–90.
- Zhao, X., Lynch, J.G. Jr., y Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zhou, J. y George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.
- Zeffane, R., y Melhem, S. J. B. (2017). Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention. *Employee Relations*, 39(7), 1148-1167.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., y Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness studies*, 9(4), 521-537.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. y Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8(3), 300-326.

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., y Diehl, J. (2011). A preliminary field test of an employee work passion model. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 195-221.

ANEXO

Artículos Originales

A continuación, se muestra la información y el acceso a los artículos originales:

Primer artículo:

Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., y Gil-Monte, P. R. (2020c). High involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub longitudinal study. *Employee Relations: The International Journal*, 42, 949-970. doi: 10.1108/ER-09-2019-0366.

Información relativa su indexación y cuartil:

Tercer cuartil en Journal Citation Reports (año 2019, año 2020 pendiente de publicación), categoría "Industrial Relations & Labor".

Primer cuartil en SJR (año 2019, año 2020 pendiente de publicación), categoría "Industrial Relations".

Acceso al artículo:

https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-09-2019-0366/full/html?skipTracking=true&utm_source=TrendMD&utm_medium=cpc&utm_campaign=Employee_Relations_TrendMD_0&WT.mc_id=Emerald_TrendMD_0

Segundo artículo:

Salas-Vallina, A., Pozo, M., y Fernandez-Guerrero, R. (2020a). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations*, 42(3), 561-581.

Información relativa su indexación y cuartil:

Tercer cuartil en Journal Citation Reports (año 2019, año 2020 pendiente de publicación), categoría "Industrial Relations & Labor".

Primer cuartil en SJR (año 2019, año 2020 pendiente de publicación), categoría "Industrial Relations".

Acceso al artículo:

https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-04-2019-0185/full/html?skipTracking=true&utm_source=TrendMD&utm_medium=cpc&utm_campaign=Employee_Relations_TrendMD_0&WT.mc_id=Emerald_TrendMD_0

Tercer artículo:

Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., y Gil-Monte, P. R. (2020b). Are Happy Workers More Productive? The Mediating Role of Service-Skill Use. *Frontiers in Psychology*, 456, 1-11.

Información relativa su indexación y cuartil:

Segundo cuartil en Journal Citation Reports (año 2019, año 2020 pendiente de publicación), categoría "Psychology, Multidisciplinary".

Primer cuartil en SJR (año 2019, año 2020 pendiente de publicación), categoría "Psychology (miscellaneous)".

Acceso al artículo:

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00456/full?report=reader>