

Analíticas de recursos humanos para la gestión del cambio y de la felicidad

Human resource analytics for change and happiness management

Arturo-Julián Abellán-Sevilla

Estudiante de doctorado en el Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas de la Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad Rey Juan Carlos, España
aj.abellan.2022@alumnos.urjc.es
<https://orcid.org/0009-0002-6572-9372>

Marta Ortiz-de-Urbina-Criado

Profesora e investigadora de la Universidad Rey Juan Carlos, España
marta.ortizdeurbina@urjc.es
<https://orcid.org/0000-0001-7527-6798>

Eva-María Mora-Valentín

Profesora e investigadora de la Universidad Rey Juan Carlos, España
evamaria.mora@urjc.es
<https://orcid.org/0000-0002-7330-0667>

Recibido: 14/02/24 **Revisado:** 27/05/24 **Aprobado:** 19/08/24 **Publicado:** 01/10/24

Resumen: en el entorno empresarial actual, las organizaciones están en constante proceso de cambio y tienen que ser flexibles e innovadoras, cuidando el bienestar de sus trabajadores. Acontecimientos como la pandemia han puesto de manifiesto la necesidad de considerar nuevas perspectivas para abordar la gestión de los recursos humanos. Las analíticas de recursos humanos (ARH) son herramientas que ayudan a entender y aplicar mejores políticas en este ámbito. Sin embargo, muchas de las revisiones de la literatura sobre ARH solo analizan lo publicado hasta 2021 y, además, para la identificación de las temáticas estudiadas no suelen considerar diferentes periodos temporales, que ayudarían a entender mejor la evolución de las temáticas. Por ello, el objetivo de este trabajo es presentar una imagen estructurada y por periodos de los principales temas estudiados sobre ARH y proponer otros nuevos para la investigación futura. Los resultados obtenidos se han agrupado en las siguientes categorías temáticas: contexto, aspectos internos, herramientas, aplicaciones y efectos. A partir de estos resultados, se han identificado dos temas novedosos: la gestión del cambio y la gestión de la felicidad, y se han propuesto dos modelos teóricos para la adopción de ARH, uno de toma de decisiones y otro sobre cambio organizativo. Estos modelos pueden servir como punto de partida para futuras investigaciones y tienen una aplicación directa como herramienta de ayuda en la toma de decisiones en las empresas.

Palabras clave: recursos humanos, analíticas, trabajadores, cambio, bienestar, felicidad, empresa, bibliometría.

Abstract: nowadays, companies are in a constant process of change, and they need to be flexible and innovative and take care of the well-being of their employees. Events such as the pandemic COVID19 have highlighted the need to consider new perspectives to address Human Resources Management. Human Resource Analytics (HRA) are tools that help to understand and implement better Human Resources policies and strategies. However, many of the literature reviews on HRA only analyse what has been published up to 2021 and, moreover, do not usually consider different time periods for the identification of the issues studied, which would help to better understand the evolution of the issues. Therefore, the aim of this paper is to present a structured and period-based picture of the main Human Resource Analytics themes studied and to propose new themes for future research. The results obtained have been grouped into the following thematic categories: context, internal aspects, tools, applications and effects. From these results, two novel themes have been identified: change management and happiness management. And two theoretical models for the adoption of HRA have been proposed, one on decision-making and one on organisational change. These models can serve as a starting point for future research and have a direct application for decision making in companies.

Keywords: human-resources, analytics, workforce, change, wellbeing, happiness, firm, bibliometrics.

Cómo citar: Abellán-Sevilla, A.-J., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Mora-Valentín, E.-M. (2024). Analíticas de recursos humanos para la gestión del cambio y de la felicidad. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 221-236. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.03>



Introducción y estado de la cuestión

En el entorno actual, las empresas están en constante proceso de cambio por lo que necesitan ser flexibles e innovadoras y además, deben procurar el bienestar de sus trabajadores (Ravina-Ripoll *et al.*, 2019a). La felicidad y el bienestar en el trabajo forman parte de los objetivos presentados en la Agenda 2030 y suponen un desafío para las organizaciones, que tienen que plantearse cambios en sus modelos de gestión para poder obtener ventajas competitivas sostenibles (Ravina-Ripoll *et al.*, 2021a; 2021b; 2023b). Contreras-Contreras *et al.* (2023) establecen una relación directa entre la felicidad y las expectativas de cambio y el comportamiento sostenible en un mundo post-COVID. La gestión de la felicidad laboral ayuda a mejorar el clima organizacional y el desempeño individual y organizacional (Ravina-Ripoll *et al.*, 2017).

En este contexto, los líderes empresariales tienen el papel de posibilitar los cambios necesarios para que potenciar el pensamiento creativo, el bienestar y la felicidad de los trabajadores (Ruiz-Rodríguez *et al.*, 2023; 2024; Díaz-García *et al.*, 2024). Desde la academia ha aflorado el interés por aplicar herramientas de recursos humanos para la puesta en marcha de modelos de gestión de la felicidad (Abellán-Sevilla y Ortiz-de-Urbina-Criado, 2023). Fenómenos como la Gran Renuncia han hecho visible la importancia de disponer de analíticas de recursos humanos -ARH- (*Human Resource Analytics*), que ayudan a entender mejor las estrategias y políticas de recursos humanos y facilitan los procesos de cambio y la gestión de la felicidad en el trabajo (Abellán-Sevilla y Ortiz-de-Urbina-Criado, 2023). Sin embargo, todavía hay poco camino recorrido en este sentido. Por eso, este trabajo toma como punto de partida la investigación sobre ARH para plantear los temas que se han estudiado y analizar su utilidad y su aplicación en los procesos de cambio y de gestión de la felicidad.

La literatura sobre ARH ha crecido considerablemente en los últimos años (Thakral *et al.*, 2023). Los términos más utilizados son analíticas de recursos humanos, analíticas de personal,

analíticas de la fuerza de trabajo o analíticas del capital humano (Fernández y Gallardo-Gallardo, 2021; Thakral *et al.*, 2023). Para presentar el estado de la cuestión, a continuación, se resumen los principales aspectos estudiados en revisiones previas de la literatura, organizados en torno a cinco preguntas básicas. La primera pregunta es ¿qué son las ARH? En relación con esta cuestión, algunos trabajos se han centrado en definir y delimitar este concepto (por ejemplo, Fernández y Gallardo-Gallardo, 2021; Margherita, 2022; Qamar y Samad, 2022; Ramachandran *et al.*, 2024; Singh y Muduli, 2021). Fernández y Gallardo-Gallardo (2021) y Falletta y Combs (2021) han recogido las principales definiciones, y a partir de ellas, en este trabajo se ha propuesto una que integra las principales características de aquellas:

Las Analíticas de Recursos Humanos (ARH) son una metodología de análisis y modelización estadística, que utiliza las capacidades que ofrecen los sistemas de información más avanzados, especialmente el *Big Data*, para recopilar, modelizar e interpretar analíticamente datos relacionados con los recursos humanos de una empresa, de forma que, bajo un enfoque de gestión estratégica, se optimice el proceso de toma de decisiones en el ámbito de los RR. HH., con el objetivo de mejorar el desempeño individual y organizativo, obteniendo así el mejor rendimiento posible del personal y de la propia organización.

La segunda pregunta es ¿dónde se han aplicado las ARH? En este caso se hace referencia a los procesos o funciones de Recursos Humanos (RR. HH.) como el reclutamiento, la selección y la formación (por ejemplo, Qamar y Samad, 2022; Singh y Muduli, 2021; Thakral *et al.*, 2023; Yoon *et al.*, 2023; Zeidan e Itani, 2020). Para la tercera pregunta, ¿cómo se han implementado las ARH?, se han considerado los factores que afectan a la adopción de ARH (por ejemplo, Coolen *et al.*, 2023; Lee y Lee, 2023; Margherita, 2022; Pongpitsutsopa *et al.*, 2020; Ramachandran *et al.*, 2024; Thakral *et al.*, 2023) y las herramientas técnicas que se han utilizado (por ejemplo, Ben-Gal, 2019; Coron, 2022; Margherita, 2022). En este sentido,

los macrodatos y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) de la industria 4.0 se han aplicado ampliamente en la gestión de los RR. HH. (Jiang y Akdere, 2022). Según Polzer (2022), las ARH, la inteligencia artificial y las tecnologías de RR. HH. basadas en la nube son temas populares relacionados con la transformación digital en RR. HH., pero sigue habiendo una brecha entre la investigación y la práctica empresarial.

La cuarta pregunta es ¿cuáles son las razones para adoptar ARH? En este caso, las razones pueden ir desde proporcionar una herramienta para medir aspectos relativos a los RR. HH. hasta hacer predicciones que ayuden a las empresas a tomar decisiones sobre RR. HH. (por ejemplo, Marler y Boudreau, 2017; Qamar y Samad, 2022; Singh y Muduli, 2021; Zeidan e Itani, 2020). Por último, para responder a la pregunta ¿para qué se implantan ARH? se ha analizado lo que impulsa a las empresas a utilizar ARH en sus procesos de RR. HH. En este sentido se han analizado desde los efectos sobre los resultados de la empresa (por ejemplo, Jiang y Akdere, 2022; Kiran *et al.*, 2023; Margherita, 2022; Marler y Boudreau, 2017; Zeidan e Itani, 2020) hasta otros aspectos más relacionados con la responsabilidad social corporativa como la ética (Fernández y Gallardo-Gallardo, 2021; Lee y Lee, 2023; McCartney y Fu, 2022a; Yoon *et al.*, 2023) y/o la sostenibilidad (Álvarez-Gutiérrez *et al.*, 2022; Chang y Ke, 2024).

Las revisiones de la literatura sobre las ARH han utilizado diferentes metodologías como revisiones sistemáticas de la literatura (por ejemplo, Ben-Gal, 2019; Coolen *et al.*, 2023; Coron, 2022; Espregen y Hugosson, 2023; Fernández y Gallardo-Gallardo, 2021; Kiran *et al.*, 2023; Margherita, 2022; Ramachandran *et al.*, 2024), revisiones integradoras de la literatura (Chang y Ke, 2024; Lee y Lee, 2023), análisis de contenido (por ejemplo, Álvarez-Gutiérrez *et al.*, 2022; Thakral *et al.*, 2023) o técnicas bibliométricas (por ejemplo, Arora *et al.*, 2023; Jiang y Akdere, 2022; Qamar y Samad, 2022; Yoon *et al.*, 2023). Sin embargo, los estudios que aplican técnicas bibliométricas suelen realizar análisis descriptivos o de co-citación, más que análisis de co-palabras. La pandemia del COVID-19 ha manifestado la necesidad de considerar nuevas perspectivas y paradigmas para abordar la gestión

de los RR. HH. No obstante, no se han encontrado revisiones de la literatura que diferencien entre periodos para identificar los cambios producidos. Por otra parte, estudios previos han identificado algunas de las características de la literatura sobre ARH hasta 2021 pero no se han encontrado trabajos que presenten una imagen estructurada de las temáticas estudiadas sobre ARH.

Teniendo en cuenta el interés que tiene el tema y las lagunas identificadas, el objetivo de este trabajo ha sido presentar una clasificación estructurada de los principales temas estudiados sobre ARH y proponer nuevos temas para la investigación futura. De este modo, se han formulado dos preguntas de investigación: 1) ¿Qué temas se han estudiado sobre ARH? y 2) ¿Cuáles son los temas novedosos de investigación sobre ARH?

Para dar respuesta a estas preguntas, en primer lugar, se ha realizado un análisis de co-palabras, que es una técnica adecuada para presentar la estructura del conocimiento del campo de investigación y las relaciones entre sus temas (Cobo *et al.*, 2011). Los resultados obtenidos, es decir, los temas identificados, se han agrupado en las siguientes categorías: contexto, aspectos internos, herramientas, aplicaciones y efectos. A partir de estos resultados, se han identificado dos temas novedosos: la gestión del cambio y de la felicidad. Además, se han propuesto dos modelos teóricos, uno de toma de decisiones para la adopción de ARH y otro modelo sobre cambio organizativo, los cuales constituyen la principal aportación del trabajo. Estos modelos pueden servir como punto de partida para realizar futuras investigaciones y tienen una aplicación directa para la toma de decisiones en las empresas.

Métodos

La figura 1 resume el proceso metodológico. Para responder a la primera pregunta de investigación, se han identificado los temas estudiados en la literatura previa utilizando una técnica bibliométrica denominada análisis de co-palabras. Esta técnica permite identificar los temas o grupos temáticos estudiados y, para ello, utiliza como unidad de análisis las palabras clave. En el análisis de co-palabras, para relacionar temáticas a partir de palabras clave, se aplican métodos como

el análisis de concurrencia y se elaboran diagramas estratégicos y redes temáticas. Para hacer estos análisis se ha utilizado el programa SciMat, que ofrece los métodos, algoritmos y medidas adecuadas para realizar análisis de concurrencia con palabras clave e identificar temas y grupos de temas (Cobo *et al.*, 2012). Moral-Muñoz *et al.* (2020) han justificado la idoneidad de SciMat como herramienta para realizar análisis de co-palabras y ofrecer representaciones gráficas de los resultados en forma de diagramas estratégicos y redes temáticas. Se ha utilizado como fuente

de información la base de datos Scopus porque presenta algunas ventajas frente a otras bases de datos como la Web of Science (Stahlschmidt y Stephen, 2020) y, en especial, porque para este estudio se obtenía una muestra de documentos mayor. Para responder a la segunda pregunta de investigación, se han analizado los títulos y resúmenes de los trabajos publicados en los últimos años para analizar las temáticas más actuales, y a partir de ellos, se ha realizado un proceso de reflexión que ha dado lugar a la propuesta de dos temas interesantes y novedosos.

Figura 1
Proceso metodológico



Nota. Elaboración propia inspirada en el método PRISMA.

Resultados y discusión

Para la realización de los diagramas estratégicos, se han considerado las medidas de cen-

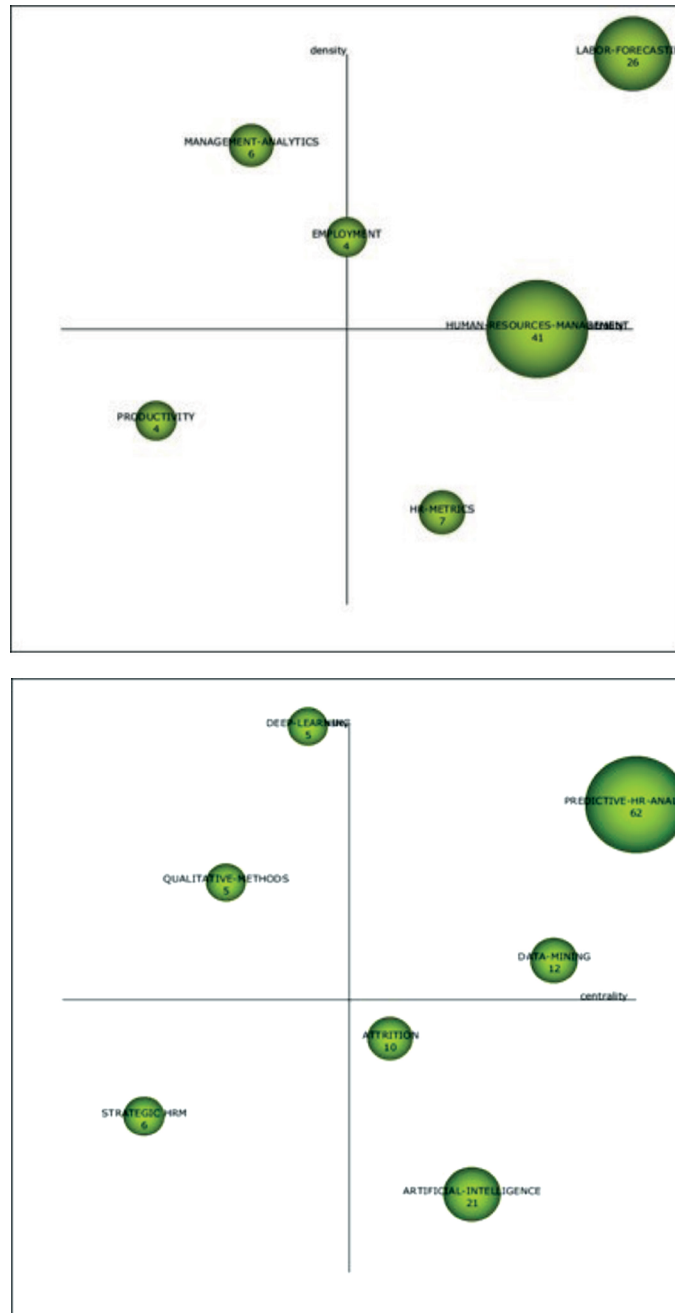
tralidad y densidad. Cada red semántica se ha clasificado, siguiendo la propuesta de Cobo *et al.* (2018), en uno de estos grupos: temas bien desarrollados o aislados, emergentes o en desa-

parición, básicos o transversales y motores. Para dar una visión completa de lo estudiado y poder ver los cambios producidos ante acontecimientos

como la pandemia o la Gran Renuncia, se han considerado dos periodos de análisis: desde 1970-2019 y el periodo 2020-2022 (figura 2 y tabla 1).

Figura 2

Diagrama estratégico para los periodos 1970-2019 (n° docs.) y 2020-2022 (n° docs.)



Nota. Resultados de SciMat.

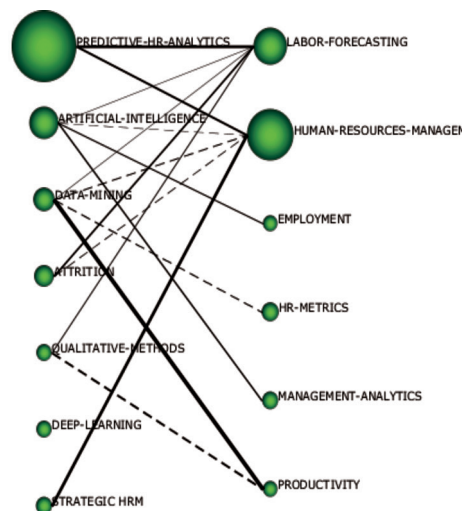
Tabla 1
Grupos temáticos y tipología

Periodos	Grupos temáticos	Tipo de grupo
1970-2019	<i>Labor-Forecasting</i>	Motor
	<i>Human-Resources-Management</i>	Motor a básico-transversal
	<i>Employment</i>	Motor a bien desarrollado
	<i>HR-Metrics</i>	Básico-transversal
	<i>Management-Analytics</i>	Bien desarrollado
	<i>Productivity</i>	Emergente
2020-2022	<i>Predictive-HR-Analytics</i>	Motor
	<i>Data-Mining</i>	
	<i>Artificial-Intelligence</i>	Básico-transversal
	<i>Attrition</i>	
	<i>Qualitative-Methods</i>	Bien desarrollado
	<i>Deep-Learning</i>	
	<i>Strategic HRM</i>	Emergente

Para realizar comparaciones entre distintos periodos de tiempo (figura 3), se ha utilizado el índice de inclusión de Sternitzke y Bergmann (2009) para determinar el nivel de similitud entre dos redes temáticas a lo largo de diferentes periodos de tiempo (Cobo *et al.*, 2011). La literatura que va hasta el año 2019 se ha centrado principalmente en analizar el papel de las ARH en la satisfacción en el trabajo y su efecto en el resultado de la empresa. También como tema emergente en este periodo se han empezado a considerar las ARH desde la perspectiva de la

dirección estratégica de los RR. HH. Sin embargo, a partir de 2020, la literatura se ha centrado en la aplicación de herramientas como el *deep-learning*, la minería de datos y la inteligencia artificial y en su capacidad estratégica y predictiva. En este periodo, además, se ha destacado el interés por estudiar el papel de las ARH en los procesos sustractivos, es decir, en las diferentes formas de salida de los empleados de la organización por cualquier motivo —voluntario o involuntario—, incluyendo la dimisión, el despido o la jubilación.

Figura 3
Evolución temporal para los periodos 2020-2022 y 1970-2019



Nota. Resultados de SciMat.

¿Qué temas se han estudiado sobre ARH?

Con relación a la primera pregunta de investigación, se han clasificado los temas identificados en los siguientes grupos: el contexto, los aspectos internos, las herramientas utilizadas, las aplicaciones y los efectos. En lo que se refiere al contexto, los profesionales de RR. HH. se han enfrentado a nuevas realidades y han ido adoptando modelos de gestión integrada para mejorar la gestión del capital humano. Qamar y Samad (2022) han identificado un grupo de estudios sobre la adopción de las ARH desde la perspectiva estratégica de los RR. HH. y otro grupo de trabajos que estudiaban los conceptos básicos y las teorías utilizadas para desarrollar las ARH. Se ha tratado de explicar el papel que desempeñan los RR. HH. en la ventaja competitiva, y las razones por las que una selección adecuada del personal es crucial para una organización. Por otra parte, se ha explicado el impacto de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en los resultados organizativos, vinculando los resultados de las ARH con los resultados empresariales. También se han identificado trabajos que destacan la importancia del talento, la necesidad de ir hacia modelos de RR. HH. basados en la combinación de la intuición y las tecnologías y su impacto en los resultados organizativos (Al Ariss *et al.*, 2014). Además, se ha utilizado el enfoque de la dirección estratégica de los RR. HH. para realizar estudios longitudinales a partir de las ARH, de forma que se estudian las estrategias de RR. HH. centrándose en aspectos como el comportamiento de los empleados y de otros grupos de interés (McCartney *et al.*, 2020).

En cuanto a los aspectos internos, se han considerado las prácticas de RR. HH. Por ejemplo, se ha estudiado la aplicación de las ARH en los procesos de selección (Brandt y Herzberg, 2020) y de retención del personal (Singh y Malhotra, 2020). Los procesos sustractivos han preocupado mucho a los investigadores a partir de la pandemia COVID-19 (Krishna y Sidharth, 2022). Por ello, se han analizado algunos aspectos relacionados con la retención del personal como el compromiso, el absentismo, la satisfacción y la gestión de los RR. HH. 4.0. Sin embargo, las ARH se han

aplicado de forma heterogénea en las prácticas de RR. HH. (Sripathi y Madhavaiah, 2018). El futuro de las ARH depende de la eficiencia de estos departamentos en el manejo de los datos de RR. HH., pero se ha observado que todavía hay pocos profesionales de RR. HH. con las habilidades necesarias para aplicarlas (Wiblen y Marler, 2021).

En el tercer grupo se han incluido las herramientas utilizadas en el desarrollo y la aplicación de las ARH. Los dos temas centrales han sido *Big Data* e inteligencia artificial (IA). La IA ha servido para aplicar ARH integradas en los sistemas de información de RR. HH. y desarrollarlas mediante algoritmos de aprendizaje automático (Pessach *et al.*, 2020). Se ha analizado cómo se utilizan en procesos de contratación, comercio electrónico, para la transferencia de conocimientos y para la búsqueda de la eficiencia, pero los aspectos legales todavía no han sido muy estudiados. Por otro lado, las ARH no se puede entender sin tener en cuenta el *Big Data* (Ghasemaghahi, 2020), que ha permitido el desarrollo de analíticas en la economía digital para las empresas. Y se ha analizado especialmente su papel en las políticas de retribución (Dahlbom *et al.*, 2020).

En el último grupo se han incluido las aplicaciones y efectos de las ARH. Las ARH han sido un apoyo para la planificación de RR. HH., ofreciendo recomendaciones gracias a la aplicación de la ciencia de datos. También se han identificado algunas de las barreras para su adopción en las empresas, entre las que destacan los problemas de privacidad (Chatterjee *et al.*, 2021). Las tecnologías de la información han ayudado a recopilar, manipular y analizar datos para apoyar los procesos de toma de decisiones (Qamar y Samad, 2022). Por otra parte, Greasley y Thomas (2020) han analizado sus implicaciones —sociales, políticas y epistemológicas— sobre el valor percibido por los grupos de interés. Además, se ha observado que las empresas suelen utilizar sistemas cualitativos de evaluación de los RR. HH., pero los trabajos más actuales han reclamado el desarrollo de indicadores de medición cuantitativos de RR. HH., los denominados *Key Performance Indicators* (KPIs). Otra de las aplicaciones de las ARH ha sido la realización de análisis predictivos (Guru-

singhe *et al.*, 2021), como apoyo para la toma de decisiones. En esta línea, Qamar y Samad (2022) han destacado la relación directa entre las ARH y la creación de valor y McCartney y Fu (2022b) han aportado pruebas empíricas sobre el impacto positivo de las ARH en las empresas.

Si se comparan estos resultados con los de los estudios previos de revisión de la literatura presentados en la introducción, se observan varios aspectos complementarios. Por una parte, los estudios previos no han analizado los temas considerando dos periodos, ni han hecho una propuesta de agrupación de estos. En este sentido, la clasificación presentada en este apartado ha permitido proponer cuatro cuestiones en torno a los temas estudiados sobre ARH: 1) ¿En qué contextos se han estudiado las ARH? 2) ¿A qué procesos de RR. HH. se están aplicando? 3) ¿Qué herramientas se están utilizando? y 4) ¿Cuáles son sus aplicaciones y efectos? Por otra parte, estos resultados han sido el punto de partida para identificar otros temas novedosos que se han explicado en el apartado siguiente.

Temas novedosos en la investigación sobre ARH

La literatura previa ha demostrado la gran utilidad que tienen las ARH, pero su adopción en entornos empresariales sigue siendo limitada (Zeidan e Itani, 2020). Para desarrollar esta idea, a partir del proceso de reflexión realizado, se han identificado dos temas novedosos: la gestión del cambio organizativo y la gestión de la felicidad.

Las ARH y la gestión del cambio organizativo

Para desarrollar futuras investigaciones, puede ser de interés incorporar los fundamentos del comportamiento organizativo (Ramachandran *et al.*, 2024). Zubac *et al.* (2021) han analizado la implementación de la estrategia como una cuestión operativa y han propuesto lo que tienen que hacer los especialistas en gestión del cambio para conseguir lugares de trabajo más adaptables y eficientes. Los autores han señalado que la implementación de la estrategia se establece a través

de procesos de toma de decisiones, mientras que el cambio organizativo ayuda al desarrollo de estrategias, estructuras y procesos organizativos. En esta línea, la investigación sobre las ARH se encuentra con el reto de demostrar la importancia de su adopción e implementación en el entorno empresarial. Qamar y Samad (2022) han propuesto algunas preguntas interesantes: ¿Es deseable adoptar ARH en las organizaciones? ¿Qué cambios serían necesarios? ¿Qué dilemas éticos plantea la implantación de ARH? Wirges y Neyer (2023) han sugerido que el proceso de implantación y aplicación de las ARH debe tener en cuenta la interacción entre el departamento especializado y el de RR. HH. Además, se ha destacado que en el mundo empresarial son todavía pocas las empresas que utilizan ARH (Marler y Boudreau, 2017; Singh y Muduli, 2021). También se han analizado los antecedentes, determinantes y consecuencias de la adopción de ARH (Vargas *et al.*, 2018; Zeidan e Itani, 2020), y las barreras para su implementación (Fernández y Gallardo-Gallardo, 2021).

En ese sentido, la investigación sobre ARH puede profundizar en el papel que tienen en la toma de decisiones operativas y estratégicas de las empresas. Para orientar la investigación futura, la primera pregunta que se puede plantear una empresa es: ¿Me interesa adoptar ARH? En la figura 4 se hace una propuesta de modelo de toma de decisiones sobre la adopción de ARH. Si la respuesta a esta pregunta es afirmativa, las siguientes preguntas que se tienen que plantear son ¿dónde lo aplico y para quién? En este sentido, las ARH se pueden aplicar a los procesos de RR. HH. ya que la decisión sobre cuáles y cuándo aplicarlas es muy relevante. A su vez, esta decisión puede estar condicionada por la finalidad para la que se adoptan las ARH en cada proceso de RR. HH. Con respecto a la cuestión de para quién se pueden aplicar, se abre un interesante tema que es el análisis del papel de los grupos de interés con preguntas como ¿cuáles de los objetivos de cada grupo de interés se pueden cubrir con la adopción de ARH en cada proceso de RR. HH.? Además, la importancia de la creación de valor en las empresas lleva a plantearse la siguiente pregunta: ¿cómo adoptar e implantar ARH en cada proceso de RR. HH. para satisfacer

los intereses de los distintos grupos de interés y de la organización en su conjunto? Por otra parte, con relación a la pregunta de cómo adoptarlas, es aquí donde se pone de manifiesto la utilidad y

aplicación de la Dirección Estratégica de los RR. HH. como perspectiva para entender la adopción e implantación de ARH en las empresas.

Figura 4
Modelo de toma de decisiones sobre la adopción de ARH



Una vez respondida la pregunta sobre cómo adoptarlas, se plantea otra cuestión: ¿cómo y para qué adoptarlas? En este sentido, se destaca su utilidad para desarrollar indicadores de medición como los KPIs, para medir resultados (por ejemplo, rendimiento, rentabilidad económica y financiera) y para crear valor. Otra posibilidad es que la empresa no quiera adoptarlas y se pregunte por los obstáculos y problemas éticos que puede conllevar su implementación. Por ejemplo, los posibles efectos negativos de las ARH en términos de desigualdad y bienestar que pueden causar costes sociales y humanos. Aquí es donde se plantea la pregunta ¿por qué es interesante adoptar ARH? que está estrechamente relacionada con aspectos de comportamiento organizacional como la cultura organizacional,

la motivación, la comunicación, el liderazgo, el poder, el conflicto, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el cambio (Robbins y Judge, 2018). Para muchas empresas la adopción de las ARH requiere realizar cambios organizativos y considerar la influencia de todos los aspectos del comportamiento organizativo en sus decisiones (Peeters *et al.*, 2020).

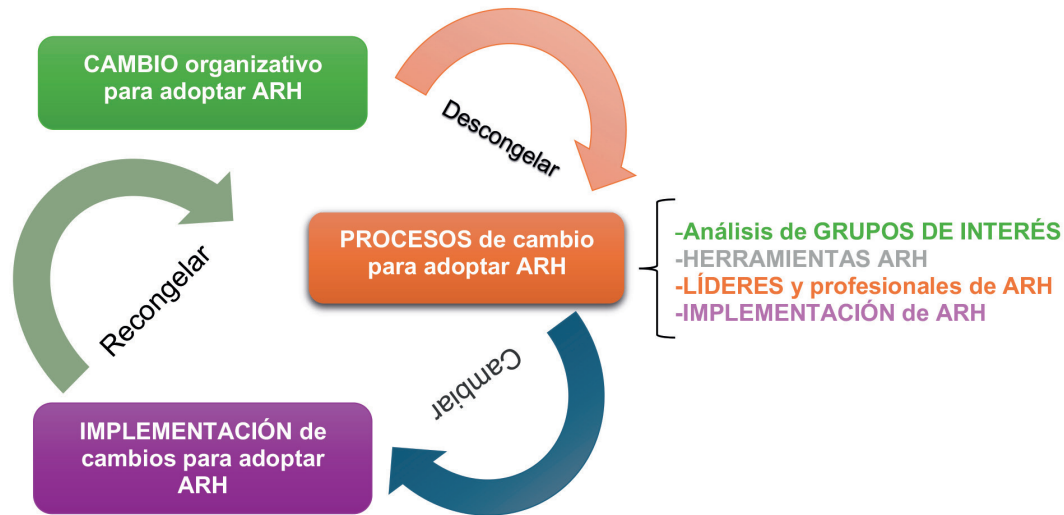
Por otra parte, se ha observado que, aunque la literatura anterior ha analizado los obstáculos y problemas para la adopción de las ARH, los estudios sobre esta cuestión no suelen considerar las aportaciones de los fundamentos del comportamiento organizativo. Uno de los aspectos clave de las ARH es su utilidad para la toma de decisiones (Coron, 2022; Ellmer y Reichel, 2021); pero tanto la decisión de adoptarlas como su imple-

mentación suelen requerir cambios organizativos (Qamar y Samad, 2022). Uno de los modelos de cambio más conocidos por su sencillez y utilidad es el modelo de Lewin, que establece tres fases: descongelamiento, cambio y recongelamiento (Lewin, 1951). Hussain *et al.* (2018) han presen-

tado una ampliación de las fases del modelo de Lewin. Este modelo se ha adaptado para que pueda servir de guía para realizar los procesos de cambio necesarios para adoptar e implementar las ARH (figura 5).

Figura 5

Modelo de cambio organizativo para la adopción/implantación de las ARH



Nota. Elaboración propia a partir del modelo de Hussain *et al.* (2018).

Las ARH para la gestión de la felicidad

Otro aspecto interesante es el análisis del papel de los grupos de interés en la adopción e implementación de las ARH. Hewett y Shantz (2021) han definido el proceso de co-creación de RR. HH. como un proceso continuo en el que los RR. HH. y los grupos de interés crean valor a través de la colaboración para resolver problemas e innovar en el diseño y uso de las prácticas de RR. HH. de forma que se puedan cumplir mejor los objetivos de todas las partes. Con este concepto de co-creación, se puede ofrecer una visión holística de la creación de valor que incluye las necesidades de todos los grupos de interés. Al usar este enfoque, las ARH pueden facilitar la identificación y medición de estas necesidades.

Uno de los grupos de interés que requiere más atención son los trabajadores (Werbel y Balkin, 2010). Por ello, es interesante analizar el efecto de

la adopción e implementación de las ARH desde perspectivas directivas y de los trabajadores (Sung y Choi, 2014). A partir de teorías como la de la atribución (Martinko *et al.*, 2011), se pueden proponer modelos de liderazgo y motivación más adecuados para introducir los cambios necesarios en el comportamiento de los trabajadores. Thakral *et al.* (2023) han identificado que uno de los temas relevantes es el papel de las ARH para identificar los comportamientos de los empleados que favorecen su bienestar y la eficacia de la organización. Las características de los empleados que Thakral *et al.* (2023) han citado son: comportamiento, percepción, actitud, personalidad, habilidad, competencia, adecuación al puesto, perfeccionamiento, compromiso, trabajo en equipo, colaboración, valor, confianza, estrés, bienestar, ética, justicia, moralidad, equidad y satisfacción laboral.

Algunas empresas han comprobado que el aumento de la felicidad de los empleados se tra-

duce en una mayor productividad, mayor calidad de servicio, mayores ventas, mayor creatividad y mayores niveles de innovación; también observan una mayor apertura al cambio, un mayor espíritu colaborativo y, en definitiva, un mejor rendimiento general (Ravina-Ripoll *et al.*, 2019a; 2019b). En este contexto que considera como núcleo principal el talento, se desarrolla un nuevo estilo de gestión del talento y de la cultura empresarial, denominado gestión de la felicidad (*happiness management*) (Ravina-Ripoll *et al.*, 2017; 2019a; 2019b; 2021a; 2021b; 2023a). Las aplicaciones de las ARH para la gestión de la felicidad pueden estar condicionadas por el papel de los líderes en su adopción y puesta en práctica. En la actualidad, los líderes deben ser auténticos entrenadores del talento, potenciando el crecimiento personal de los empleados y velando por mantener un clima de trabajo adecuado, en sintonía con la necesidad de buscar la felicidad en medio del caos (Sánchez-Bayón, 2020). Por ello, el liderazgo debe basarse en la confianza, la seguridad, la lealtad, el compromiso, el espíritu de equipo y, sobre todo, en la mejora del bienestar del trabajador. En ese sentido, Díaz-García *et al.* (2024) han definido un nuevo estilo de liderazgo asociado a la gestión de la felicidad, el liderazgo feliz (*happy leadership*). Y, Ruiz-Rodríguez *et al.* (2024) han desarrollado el concepto de neuroliderazgo feliz y responsable (*Happy-Ne-R leadership*).

Recientemente se ha empezado a prestar atención a las aplicaciones de los RR. HH. para la gestión de la felicidad. En este sentido, Abellán-Sevilla y Ortiz-de-Urbina-Criado (2023) han propuesto un modelo que relaciona las analíticas de los RR. HH. inteligentes (*Smart Human Resource Analytics*) con la gestión de la felicidad. Los autores han señalado el interés de desarrollar indicadores de medida y de rendimiento (KPI) para cuantificar el efecto sobre la felicidad de cada uno de los procesos de RR. HH. Abellán-Sevilla y Ortiz-de-Urbina-Criado (2023) han sugerido que la combinación de RR. HH. inteligentes y gestión de la felicidad puede ayudar a identificar dimensiones y factores para medir la creación de valor. En este sentido, se han propuesto tres niveles de análisis: 1) el organizativo, considerando factores como el gobierno corporativo, el emprendimiento y la innovación; 2) el individual, destacando fac-

tores como la creatividad, el intraemprendimiento y la gestión de los trabajadores; y 3) el relacional, en el que los clientes y la responsabilidad social tienen su mayor protagonismo.

Partiendo de la idea de que la felicidad en las organizaciones es un reflejo del bienestar subjetivo del trabajador (Ravina-Ripoll *et al.*, 2017; 2019a; 2019b), la felicidad se puede considerar como un recurso intangible que facilita los cambios organizativos ayudando a reducir o a evitar las resistencias de los trabajadores frente a los nuevos retos tecnológicos, empresariales y sociales. Una buena gestión de la felicidad puede ayudar a atraer y retener el talento, pero, para ello, es necesario mostrar de la forma más objetiva posible cómo gestionar los RR. HH. para lograr entornos de trabajo más sanos y felices. Estas ideas abren una novedosa línea de investigación futura para profundizar y validar la aplicación de las ARH para la gestión de la felicidad. Por ello, uno de los temas novedosos que se han identificado y que no ha sido desarrollado en la literatura previa es la aplicación de ARH para poder medir la felicidad de los trabajadores.

Conclusiones

En este trabajo se ha realizado un análisis de los principales temas estudiados en la literatura sobre ARH. Para ello, se ha respondido a dos preguntas de investigación. Con relación a la primera pregunta, se ha observado que la literatura previa ha analizado diversos temas que pueden ser agrupados en varias categorías: el contexto, los aspectos internos, las herramientas utilizadas, las aplicaciones y los efectos. Esta es una de las contribuciones académicas de este trabajo, ya que se han identificado cuestiones clave en la literatura sobre las ARH como las prácticas de RR. HH. en las que se están aplicando las ARH, las herramientas se utilizan para su desarrollo y adopción, y sus utilidades. Para dar respuesta a la segunda pregunta, se han propuesto dos temas novedosos y dos modelos teóricos que pueden ser de interés para académicos y directivos. Las ARH pueden ayudar a gestionar dos de los grandes retos que tienen las empresas en la actualidad: la gestión del cambio y el bienestar de los em-

pleados. Esta es la mayor contribución académica de este trabajo.

Las analíticas de recursos humanos son herramientas que ayudan a mejorar el rendimiento individual y organizativo y pueden aportar un gran valor para la toma de decisiones. La adopción de analíticas de recursos humanos es un fenómeno relativamente nuevo en las empresas que se ha convertido en una herramienta complementaria para adaptarse al cambio. De los aspectos desarrollados en este trabajo, es destacable el hecho de que, en el contexto actual, las empresas están sometidas a grandes procesos de cambios que influyen de forma importante en el bienestar y rendimiento de los trabajadores. En este sentido, respecto a la evolución de temáticas, se observa que en los últimos años se han desarrollado estudios sobre el papel de las ARH en los procesos de salida de los empleados de la organización. Estos procesos afectan de manera importante al clima laboral y de manera más específica a la felicidad del trabajador. Por ello, es fundamental considerar la gestión de la felicidad cuando se adoptan e implementan ARH y analizar los procesos de cambio que hay que realizar para tener plantillas felices.

Con respecto a las implicaciones prácticas, siguiendo la sugerencia de Edwards *et al.* (2024), se ha buscado la conexión entre la investigación de ARH y el mundo real. Aunque se suelen utilizar sistemas cualitativos de evaluación de los RR. HH., en la actualidad se ha observado una tendencia en el uso de indicadores de medición cuantitativos. En este sentido, la investigación en materia de ARH puede servir para desarrollar indicadores de medición que ayuden a evaluar la creación de valor en las empresas. Los nuevos temas propuestos y, en especial, los modelos teóricos presentados en este trabajo pueden servir de guía a los directivos generales y de RR. HH. para comprender mejor cómo adoptar e implementar las ARH. También pueden servir para hacer análisis predictivos como apoyo para la toma de decisiones. La gestión del cambio y el bienestar de los empleados pueden beneficiarse enormemente del uso de las ARH y su desarrollo puede ayudar a reducir la rotación de personal en las empresas y a conseguir trabajadores más

felices. Por ello, puede resultar interesante que, en la investigación futura, se analice la utilidad de las ARH para la gestión de la felicidad de los empleados, así como los cambios necesarios para su adopción.

Otra de las implicaciones prácticas se relaciona con el llamamiento de Markman (2022) para que la investigación aborde problemas que preocupan a la sociedad para hacer del mundo un lugar mejor. Algunas implicaciones sociopolíticas de este trabajo se ven en que las ARH plantean importantes retos éticos debido al potencial impacto negativo que las malas prácticas de gestión pueden tener en los empleados y en la sociedad. Bajo el lema *people analytics for good* se está promoviendo una aplicación ética de las ARH (Edwards *et al.*, 2024). Además, Álvarez-Gutiérrez *et al.* (2022) proponen un marco para el desarrollo de ARH desde el enfoque de la sostenibilidad. En este contexto, muchas empresas se preocupan por temas como la diversidad, los modelos de trabajo híbridos y la gestión de la felicidad. Este documento puede ayudar a los profesionales a gestionar los procesos de cambio necesarios para implantar las ARH de forma ética y sostenible.

Esta investigación tiene algunas limitaciones relacionadas con la metodología utilizada; no obstante, las futuras investigaciones pueden considerar técnicas complementarias como el análisis de contenidos o el estudio de casos. También pueden utilizarse modelos estadísticos como los árboles de decisión y los modelos de ecuaciones estructurales para estudiar los procesos de toma de decisiones y sus efectos sobre la felicidad en el lugar de trabajo.

Finalmente, a partir de las ideas presentadas en las figuras 4 y 5, se proponen nuevas líneas de investigación para dar respuesta a cuestiones como: ¿Cómo se pueden utilizar las teorías y modelos de comportamiento organizativo para mejorar la implantación de ARH? ¿Cómo se puede gestionar el cambio para la adopción e implantación de ARH? ¿Qué utilidad pueden tener las ARH para la consecución de los objetivos de los diferentes grupos de interés? ¿En qué procesos de RR. HH. puede aplicarse ARH? ¿Cómo se puede medir el valor creado por la adopción y aplicación de la ARH? Por otra parte, la rele-

vancia, actualidad e interés que tiene la gestión de la felicidad lleva a plantearse otra pregunta más: ¿Cómo pueden emplearse las ARH para la gestión de la felicidad en el lugar de trabajo?

Apoyos y soporte financiero de la investigación

Entidad: Ministerio de Ciencia e Innovación

País: España

Ciudad: Madrid

Proyecto subvencionado: Estrategias corporativas, internacionalización y factores estratégicos clave en un contexto institucional global: determinantes del rendimiento y sostenibilidad empresarial (Strategor).

Código de proyecto: PID2021-124641NB-I00

Entidad: Universidad Rey Juan Carlos

País: España

Ciudad: Madrid

Proyecto subvencionado: Grupo de investigación de alto rendimiento en innovación abierta de la Universidad Rey Juan Carlos (OPENINNOVA).

Código de proyecto: Referencia interna GI068

Referencias bibliográficas

- Abellán-Sevilla, A.-J. y Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2023). Smart human resource analytics for happiness management. *Journal of Management Development*, 42(6), 514-525. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2023-0064>
- Al Ariss, A., Cascio, W. F. y Paauwe, J. (2014). Talent management: current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Álvarez-Gutiérrez, F. J., Stone, D. L., Castaño, A. M. y García-Izquierdo, A. L. (2022). Human resources analytics: a systematic review from a sustainable management approach. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 129-147. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a18>
- Arora, M., Prakash, A., Dixit, S., Mittal, A. y Singh, S. (2023). A critical review of HR analytics: visualization and bibliometric analysis approach. *Information Discovery and Delivery*, 51(3), 267-282. <https://doi.org/10.1108/IDD-05-2022-0038>
- Ben-Gal, H. C. (2019). An ROI-based review of HR analytics: practical implementation tools. *Personnel Review*, 48(6), 1429-1448. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0362>
- Brandt, P. M. y Herzberg, P. Y. (2020). Is a cover letter still needed? Using LIWC to predict application success. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(4), 417-429. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12299>
- Chang, Y.-L. y Ke, J. (2024). Socially responsible artificial intelligence empowered people analytics: a novel framework towards sustainability. *Human Resource Development Review*, 23(1), 88-120. <https://doi.org/10.1177/15344843231200930>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D. y Siachou, E. (2021). Examining the dark side of human resource analytics: an empirical investigation using the privacy calculus approach. *International Journal of Manpower*, 43(1), 52-74. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2021-0087>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E. y Herrera, F. (2011). Science mapping software tools: review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(7), 1382-1402. <https://doi.org/10.1002/asi.21525>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E. y Herrera, F. (2012). SciMAT: a new science mapping analysis software tool. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(8), 1609-1630. <https://doi.org/10.1002/asi.22688>
- Cobo, M. J., Jürgens, B., Herrero-Solana, V., Martínez, M. A., y Herrera-Viedma, E. (2018). Industry 4.0: a perspective based on bibliometric analysis. *Procedia Computer Science*, 139, 364-371. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.278>
- Contreras-Contreras, P., Cuesta-Valino, P. y Gutiérrez-Rodríguez, P. (2023). Happiness and its relationship to expectations of change and sustainable behavior in a post-COVID world. *Journal of Management Development*, 42(6), 458-482. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2023-0107>
- Coolen, P., van den Heuvel, S., Van De Voorde, K. y Paauwe, J. (2023). Understanding the adoption and institutionalization of workforce analytics: A systematic literature review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100985. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100985>
- Coron, C. (2022). Quantifying human resource management: a literature review. *Personnel Review*,

- 51(4), 1386-1409. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0322>
- Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P. y Jarvenpää, M. (2020). Big data and HR analytics in the digital era. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 120-138. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2018-0393>
- Díaz-García, G. A. Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Ravina-Ripoll, R. (2024). Happy leadership, now more than ever. *International Journal of Happiness and Development*, 8(3), 223-243. <https://doi.org/10.1504/IJHD.2023.10060264>
- Edwards, M. R., Charlwood, A., Guenole, N. y Marler, J. (2024). HR analytics: an emerging field finding its place in the world alongside simmering ethical challenges. *Human Resource Management Journal*, 34(2), 326-336. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12435>
- Ellmer, M. y Reichel, A. (2021). Staying close to business: the role of epistemic alignment in rendering HR analytics outputs relevant to decision-makers. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2622-2642. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886148>
- Espegren, Y. y Hugosson, M. (2023). HR analytics-as-practice: a systematic literature review. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0345>
- Falletta, S. V. y Combs, W. L. (2021). The HR analytics cycle: a seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities. *Journal of Work-Applied Management*, 13(1), 51-68. <https://doi.org/10.1108/JWAM-03-2020-0020>
- Fernández, V. y Gallardo-Gallardo, E. (2021). Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review*, 31(1), 162-187. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>
- Ghasemaghahi, M. (2020). Improving organizational performance through the use of big data. *Journal of Computer Information Systems*, 60(5), 395-408. <https://doi.org/10.1080/08874417.2018.1496805>
- Greasley, K. y Thomas, P. (2020). HR analytics: the onto-epistemology and politics of metricised HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 494-507. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12283>
- Gurusinghe, R. N., Arachchige, B. J. H. y Dayaratna, D. (2021). Predictive HR analytics and talent management: a conceptual framework. *Journal of Management Analytics*, 8(2), 195-221. <https://doi.org/10.1080/23270012.2021.1899857>
- Hewett, R. y Shantz, A. (2021). A theory of HR co-creation. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100823. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100823>
- Hussain, T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H. y Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: a critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Jiang, Y. y Akdere, M. (2022). An operational conceptualization of human resource analytics: implications for in human resource development. *Industrial and Commercial Training*, 54(1), 183-200. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2021-0028>
- Kiran, P. R., Chaubey, A. y Shastri, R. K. (2023). Role of HR analytics and attrition on organisational performance: a literature review leveraging the SCM-TBFO framework. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2023-0412>
- Krishna, S. y Sidharth, S. (2022). HR Analytics: Employee Attrition Analysis using Random Forest. *International Journal of Performability Engineering*, 18(4), 275-281. <https://doi.org/10.23940/ijpe.22.04.p5.275281>
- Lee, J. Y. y Lee Y. (2023). Integrative literature review on people analytics and implications from the perspective of human resource development. *Human Resource Development Review*, 23(1), 58-87. <https://doi.org/10.1177/15344843231217181>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Dorwin Cartwright.
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: a systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>
- Markman, G. D. (2022). Will your study make the world a better place? *Journal of Management Studies*, 59(6), 1597-1603. <https://doi.org/10.1111/joms.12843>
- Marler, J. H. y Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Martinko, M. J., Harvey, P. y Dasborough, M. T. (2011). Attribution theory in the organizational sciences: a case of unrealized potential. *Journal of*

- Organizational Behavior*, 32(1), 144-149. <https://doi.org/10.1002/job.690>
- McCartney, S. y Fu, N. (2022a). Promise versus reality: a systematic review of the ongoing debates in people analytics. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2), 281-311. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0013>
- McCartney, S. y Fu, N. (2022b). Bridging the gap: why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*, 60(13), 25-47. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1581>
- McCartney, S., Murphy, C. y McCarthy, J. (2020). 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR analysts. *Personnel Review*, 50(6), 1495-1513. <https://doi.org/10.1108/pr-12-2019-0670>
- Moral-Muñoz, J. A., Herrera-Viedma, E., Santisteban-Espejo, A. y Cobo, M. J. (2020). Software tools for conducting bibliometric analysis in science: An up-to-date review. *El profesional de la información*, 29(1), e290103. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.03>
- Peeters, T., Paauwe, J. y Van De Voorde, K. (2020). People analytics effectiveness: developing a framework. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 203-219. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0071>
- Pessach, D., Singer, G., Avrahami, D., Ben-Gal, H. C., Shmueli, E. y Ben-Gal, I. (2020). Employees recruitment: a prescriptive analytics approach via machine learning and mathematical programming. *Decision Support Systems*, 134, 113290. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113290>
- Polzer, J. T. (2022). The rise of people analytics and the future of organizational research. *Research in Organizational Behavior*, 42, 100181. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2023.100181>
- Pongpisutsopa, S., Thammaboosadee, S. y Chuckpaiwong R. (2020). Factors affecting HR analytics adoption: a systematic review using literature weighted scoring approach. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 3(4), 847-878. <https://doi.org/10.14329/apjis.2020.30.4.847>
- Qamar, Y. y Samad, T. A. (2022). Human resource analytics: a review and bibliometric analysis. *Personnel Review*, 51(1), 251-283. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0247>
- Ramachandran, R., Babu, V. y Murugesan, V. P. (2024). Human resource analytics revisited: a systematic literature review of its adoption, global acceptance and implementation. *Benchmarking: An International Journal*, 31(7), 2360-2390. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2022-0272>
- Ravina-Ripoll, R., Foncubierta- Rodríguez, M. J. y López-Sánchez, J. A. (2021a). Certification Happiness Management: an integral instrument for human resources management in post-COVID-19 era. *International Journal of Business Environment*, 12(3), 287-299. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2021.116606>
- Ravina-Ripoll, R., Núñez-Barriopedro, E., Almorza-Gomar, D. y Tobar-Pesantez, L. B. (2021b). Happiness management a culture to explore from brand orientation as a sign of responsibility and sustainable production. *Frontiers in Psychology*, 12, 3243. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.727845>
- Ravina-Ripoll, R., Galván-Vela, E., Popescu, C. R. G. y Ahumada-Tello, E. (2023a). Guest editorial: Exploring happiness in the workplace as an essential theme for developing managers post-pandemic. *Journal of Management Development*, 42(6), 421-424. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2023-512>
- Ravina-Ripoll, R., Galván-Vela, E., Sorzano-Rodríguez, D. M. y Ruiz-Corrales, M. (2023b). Mapping intrapreneurship through the dimensions of happiness at work and internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 230-248. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0037>
- Ravina-Ripoll, R., Marchena-Dominguez, J. y Montañés-Del-Río, M. Á. (2019a). Happiness management in the age of industry 4.0. *Retos: Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 9(18), 189-202. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.01>
- Ravina-Ripoll, R., Tobar-Pesantez, L. B. y Marchena-Dominguez, J. (2019b). *Happiness management: a lighthouse for social wellbeing, creativity and sustainability*, Peter Lang, Bern, Berlin, Bruxelles, New York, Oxford, Warszawa, Wien. <http://dx.doi.org/10.3726/b15813>
- Ravina-Ripoll, R., Villena-Manzanares, F. y Gutiérrez-Montoya, G. A. (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del "Happiness Management". *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(14), 113-129. <http://dx.doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior (What's new in management)*. Pearson, USA. 18th ed.

- Ruiz-Rodríguez, R., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Ravina-Ripoll, R. (2023). Neuroleadership: a new way for happiness management. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(139), 1-14. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01642-w>
- Ruiz-Rodríguez, R., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Ravina-Ripoll, R. (2024). Happy-Ne-R leadership for companies in emerging economies. *International Journal of Happiness and Development, Online first articles*. <https://doi.org/10.1504/IJHD.2024.10064437>
- Sánchez-Bayón, A. (2020). Una historia de RR.HH. y su transformación digital: Del fordismo al talentismo y la gestión de la felicidad. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 29(3), 177-256. <https://goo.su/JBF9b>
- Singh, T. y Malhotra, S. (2020). Workforce analytics: increasing managerial efficiency in human resource. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 3260-3266. <https://bit.ly/3MktvtX>
- Singh, S. y Muduli, A. (2021). Factors influencing information sharing intention for human resource analytics. *Economic Studies Journal*, 3, 115-133. <https://bit.ly/3WYDD01>
- Sripathi, K. y Madhavaiah, A. (2018). Are HR professionals ready to adopt HR analytics? A study on analytical skills of HR professionals. *Journal of Advance Research in Dynamical & Control Systems*, 10(08-Special Issue), 303-308. <https://bit.ly/3z2jtKT>
- Stahlschmidt, S. y Stephen, D. (2020). *Comparison of Web of Science, Scopus and Dimensions databases*. KB Forschungspoolprojekt 2020. <https://bit.ly/474bs4H>
- Sternitzke, C. y Bergmann, I. (2009). Similarity measures for document mapping: a comparative study on the level of an individual scientist. *Scientometrics*, 78(1), 113-30. <https://doi.org/10.1007/s11192-007-1961-z>
- Sung, S. Y. y Choi, J. N. (2014). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 851-870. <https://doi.org/10.1002/job.1933>
- Thakral, P., Srivastava, P. R., Dash, S. S., Jasimuddin, S. M. y Zhang, Z. (2023). Trends in the thematic landscape of HR analytics research: a structural topic modeling approach. *Management Decision*, 61(12), 3665-3690. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2023-0080>
- Vargas, R., Yurova, Y. V., Ruppel, C. P., Tworoger, L. C. y Greenwood, R. (2018). Individual adoption of HR analytics: a fine-grained view of the early stages leading to adoption. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3046-3067. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1446181>
- Werbel, J. y Balkin, D. B. (2010). Are human resource practices linked to employee misconduct?: a rational choice perspective. *Human Resource Management Review*, 20(4), 317-326. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.002>
- Wiblen, S. y Marler, J. H. (2021). Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2592-2621. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886149>
- Wirges, F. y Neyer, A. K. (2023). Towards a process-oriented understanding of HR analytics: implementation and application. *Review of Managerial Science*, 17, 2077-2108. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00574-0>
- Yoon S. W., Han S.-H. y Chae, C. (2023). People analytics and human resource development – research landscape and future needs based on bibliometrics and scoping review. *Human Resource Development Review*, 23(1), 30-57. <https://doi.org/10.1177/15344843231209362>
- Zeidan, S. y Itani, N. (2020). HR analytics and organizational effectiveness. *International Journal on Emerging Technologies*, 11(2), 683-688. <https://bit.ly/3XjkN5w>
- Zubac, A., Dasborough, M., Hughes, K., Jiang, Z., Kirkpatrick, S., Martinsons, M. G., Tucker, D. y Zwickael, O. (2021). The strategy and change interface: understanding “enabling” processes and cognitions. *Management Decision*, 59(3), 481-505. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2021-083>