

## ALTRUISMO, CONFIANZA Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO: UN ESTUDIO EMPÍRICO

**Jacob Guinot Reinders**

*Profesor investigador*

**Ricardo Chiva Gómez**

*Catedrático*

**Francisco Fermín Mallén Broch**

*Profesor asociado*

Departamento de Administración de Empresas y Marketing.  
Universitat Jaume I

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Vicente GONZÁLEZ ROMÁ, don José ABARGUES MORÁN, don Tomás GUILLÉN GORBE, don Vicente MARTÍNEZ TUR y don ALFONSO MERINO HIJOSA.

---

### EXTRACTO

En un entorno cada vez más turbulento y competitivo la capacidad de aprendizaje organizativo se ha señalado como un mecanismo estratégico para lograr un continuo éxito organizativo. Por ello, las organizaciones y los académicos están tratando de encontrar fórmulas para crear entornos laborales con una elevada capacidad de aprendizaje. Sin embargo, todavía no se han podido consensuar claramente las formas más eficaces que tienen las organizaciones para desarrollar su capacidad de aprendizaje. Por ello, en esta investigación proponemos el altruismo y la confianza organizativa como antecedentes de la capacidad de aprendizaje organizativo. Para validar las hipótesis se ha empleado la técnica de las ecuaciones estructurales sobre los datos procedentes de una encuesta realizada a empresas españolas excelentes en la dirección de recursos humanos. Los resultados de esta investigación demuestran que, en estas empresas, el altruismo podría favorecer la capacidad de aprendizaje tanto directa como indirectamente (a través de la confianza organizativa). Estas averiguaciones constatan que las organizaciones pueden encontrar en el altruismo un valor que les permita mejorar su capacidad de aprendizaje.

**Palabras claves:** altruismo, confianza y capacidad de aprendizaje organizativo.

---

*Fecha de entrada: 03-05-2013 / Fecha de aceptación: 09-07-2013*

## ALTRUISM, TRUST AND ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY: AN EMPIRICAL STUDY

Jacob Guinot Reinders

Ricardo Chiva Gómez

Francisco Fermín Mallén Broch

---

### ABSTRACT

In an increasingly turbulent and competitive environment organizational learning capability has been identified as a strategic mechanism for achieving continued organizational success. As a result, organizations and academics are working to find ways of creating work environments with high learning capacity. However, clear consensus is yet to come on the most effective ways available to organizations to develop their learning capacity. In this study we propose altruism and organizational trust as antecedents of organizational learning capability. To test our hypotheses we applied the structural equation technique to data from a survey of Spanish firms with recognized excellence in human resource management. The results of this research show that in these firms, altruism may favor learning capacity both directly and indirectly (through organizational trust). These findings show that altruism provides organizations with a value that enables them to enhance their learning capacity.

**Keywords:** altruism, trust and organizational learning capability.

---

---

## Sumario

1. Introducción
2. Marco conceptual e hipótesis
  - 2.1. Marco conceptual
    - 2.1.1. Altruismo
    - 2.1.2. Capacidad de aprendizaje organizativo
    - 2.1.3. Confianza organizativa
  - 2.2. Hipótesis
3. Metodología de la investigación
  - 3.1. Muestra y recogida de datos
  - 3.2. Instrumentos de medida
    - 3.2.1. Confianza organizativa
    - 3.2.2. Capacidad de aprendizaje organizativo
    - 3.2.3. Altruismo
  - 3.3. Propiedades sicométricas de las escalas de medida
4. Análisis y resultados
5. Conclusiones
  - 5.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Anexo. Cuestionario utilizado en la investigación

Bibliografía

## 1. INTRODUCCIÓN

Las nuevas características del entorno empresarial han provocado una expansión del concepto de aprendizaje organizativo durante los últimos años (ALEGRE y CHIVA, 2008). En un entorno competitivo caracterizado por la globalización de los mercados, una mayor complejidad y los continuos cambios, el aprendizaje organizativo se ha señalado como uno de los medios estratégicos para lograr el éxito organizativo a largo plazo (SENGE, 1990). En este contexto, la capacidad de aprender ha sido considerada como un indicador clave para determinar la eficacia de una organización y el potencial para innovar y crecer (JEREZ-GÓMEZ *et al.*, 2005). Por tanto, una de las cuestiones más relevantes para las organizaciones es cómo generar entornos que tengan una elevada capacidad de aprendizaje organizativo. Sin embargo, aunque el interés de los académicos en identificar los antecedentes del aprendizaje organizativo ha aumentado considerablemente en estos últimos años (EASTERBY-SMITH y LYLES, 2003), no existe un amplio consenso acerca del modo en que las empresas y sus directivos pueden desarrollar de forma eficaz la capacidad de aprendizaje organizativo (JEREZ-GÓMEZ *et al.*, 2005). Por esta razón, algunos autores (AKGÜN *et al.*, 2007; JEREZ-GÓMEZ *et al.*, 2005) han sugerido que futuras investigaciones deben continuar analizando cuáles son los diferentes antecedentes de la capacidad de aprendizaje organizativo.

La evidencia empírica demuestra que ciertos estilos de liderazgo como el liderazgo de apoyo, el transformacional, el espiritual o el auténtico, tienen un influencia positiva sobre el aprendizaje organizativo (BERSON *et al.*, 2006; ARAGÓN-CORREA *et al.*, 2007; LLORENS-MONTES *et al.* 2005; FRY *et al.*, 2005; GARDNER *et al.*, 2005). El liderazgo espiritual así como otras formas de liderazgo positivo como el liderazgo auténtico o el transformacional, fomentan el aprendizaje de los individuos y equipos al reducirse el control por parte del líder y crear un clima de protección y apoyo mutuo en el que las personas sienten que pueden tomar riesgos, cometer errores, dialogar abiertamente y ser respaldados de una manera que es necesaria para que el aprendizaje ocurra (FRY *et al.*, 2005; BERSON *et al.*, 2006). Un rasgo fundamental que es común en todos estos líderes es que sienten una motivación altruista, demostrando un auténtico interés y preocupación por las personas (BROWN y TREVIÑO, 2006). Además, algunos estudios han descubierto que el comportamiento cívico organizativo (CCO) (*organizational citizenship behavior*) incide positivamente en el aprendizaje organizativo (SOMECH Y DRACH-ZAHAVY, 2004; CHANG *et al.* 2011). Aunque el CCO comprende distintos clases de comportamientos (ayudar a los demás, tomar responsabilidades adicionales o hacer horas extras, etc.) y los académicos han distinguido entre distintos tipos, el altruismo es una dimensión central en todos los modelos de CCO (p. ej. PODSAKOFF *et al.*, 1990; ORGAN, 1988). Así pues, en todos estos casos, observamos un enfoque común altruista alejado de las propuestas tradicionales egocéntricas. Vemos así que los comportamientos altruistas se señalan como un antecedente del aprendizaje organizativo. De hecho, en contra de las teorías egocéntricas, una serie de académicos han mencionado un cambio de paradigma en la ciencia sobre la organización, sobre la teoría y práctica del *management* que se fundamenta en el

altruismo, alejándose del egocentrismo, y que entiende a los individuos como seres mucho más colaborativos, empáticos y motivados por el cuidado del bienestar de los demás (RYNES *et al.*, 2012). En concordancia con este cambio de paradigma, este enfoque más altruista refleja que la preocupación o atención desinteresada hacia los demás influye positivamente sobre el aprendizaje organizativo. Por ello, consideramos relevante analizar la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo.

El altruismo puede ser definido como la tendencia duradera para pensar en el bienestar y derechos de otras personas, sintiendo preocupación y empatía hacia ellos, y actuando de manera que les beneficie (VAN EMMERIK *et al.*, 2005). El altruismo en las organizaciones se entiende como aquellos comportamientos voluntarios que ayudan a otra persona concreta con alguna tarea o problema relevante del trabajo (ORGAN, 1988, pág. 8). De acuerdo con FERRIN *et al.* (2006), los comportamientos altruistas podrían promover la confianza entre los miembros de la organización. La confianza que una persona deposita sobre otra está basada en las expectativas que tiene sobre las intenciones o el comportamiento de la otra parte (MAYER *et al.*, 1995; ROUSSEAU *et al.*, 1998). Estas expectativas se generan a partir del conocimiento del que disponemos y en las evidencias que existen sobre la confiabilidad de la otra parte (MCALLISTER, 1995). Los comportamientos llevados a cabo voluntariamente con el objetivo de ayudar a otra persona se muestran como un indicador de que la persona que los ofrece es digna de confianza (FERRIN *et al.*, 2006). De este modo, los comportamientos altruistas parecen favorecer el desarrollo una expectativa positiva acerca de la conducta o las intenciones de la otra parte permitiendo así el desarrollo de la confianza entre las partes. Por tanto, parece que las conductas altruistas podrían impulsar la confianza entre los miembros de una organización. Sin embargo, esta relación entre altruismo y confianza no ha sido empíricamente demostrada. Por otra parte, existen fundamentos teóricos que sostienen que la confianza promueve ciertos comportamientos determinantes de la capacidad de aprendizaje organizativo (DIRKS y FERRIN, 2001; MAYER, DAVIS y SCHOORMAN, 1995) y son un factor determinante en la adquisición, difusión y uso del conocimiento (MCELROY; 2002). Así pues, la confianza dentro de las organizaciones podría mejorar la capacidad de aprendizaje organizativo. Por tanto, parece razonable sugerir que la confianza organizativa puede ser introducida en el estudio de la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo. La comprensión de las circunstancias concretas bajo las cuales el altruismo afecta a la capacidad de aprendizaje organizativo podría ayudarnos a ofrecer una mejor explicación de esta relación.

A partir de estas consideraciones, queremos analizar si el altruismo dentro de las organizaciones podría mejorar la capacidad de aprendizaje organizativo y si esta relación podría ser explicada a través de la confianza organizativa. Pese a la creciente importancia teórica que están adquiriendo conceptos como la confianza y la capacidad de aprendizaje organizativo, no existe evidencia empírica que muestre cómo estas variables se relacionan simultáneamente con el altruismo. De hecho, el estudio del altruismo dentro de los contextos organizativos se ha dejado bastante apartado en la literatura sobre las organizaciones, de modo que las relaciones entre los aspectos individuales y organizativos del altruismo no han sido claramente articuladas (KANUNGO y CONGER, 1993; HEALY, 2004). Para examinar este vacío existente en la investigación, hemos realizado un análisis cuantitativo en una muestra de empresas españolas con reconocida excelencia en la gestión de recursos humanos.

A continuación de esta introducción, se revisarán brevemente los conceptos de altruismo, capacidad de aprendizaje organizativo y confianza. Después, explicaremos la metodología empleada en esta investigación. Finalmente, mostraremos los resultados obtenidos, las implicaciones y limitaciones de nuestro estudio junto con las propuestas para futuras investigaciones.

## 2. MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS

### 2.1. MARCO CONCEPTUAL

#### 2.1.1. Altruismo

El altruismo es la tendencia duradera para pensar en el bienestar y derechos de otras personas, sintiendo preocupación y empatía hacia ellos, y actuando de manera que les beneficie (VAN EMMERIK *et al.*, 2005). Altruismo es pues el sentimiento o tendencia a hacer el bien a los demás, aun a costa del propio provecho. De acuerdo con SIMMONS (1991), el altruismo:

- Busca incrementar el bienestar de los otros, no el propio.
- Es voluntario.
- Es intencional, implicando ayudar a los demás.
- No espera recompensa ninguna.

De acuerdo con SOBER y WILSON (1998), la hipótesis del altruismo defiende que la gente en ocasiones se preocupa por el bienestar de los demás como un fin en sí mismo. Dentro de los contextos organizativos, el altruismo se define como aquellos comportamientos voluntarios que ayudan a otra persona concreta con alguna tarea o problema relevante del trabajo (ORGAN, 1988, pág. 8). El altruismo en las organizaciones se entiende como un comportamiento de ayuda, que consiste precisamente en ayudar voluntariamente a otros con problemas relacionados con el trabajo. Como algunos ejemplos de comportamientos altruistas dentro de las organizaciones se pueden mencionar los siguientes: «ayudar a aquellos compañeros que han tenido que ausentarse en el trabajo», «orientar a los nuevos empleados aun cuando esto no sea exigido» o «ayudar a aquellos que tienen elevadas cargas de trabajo» (SMITH, ORGAN y NEAR, 1983, pág. 657).

#### 2.1.2. Capacidad de aprendizaje organizativo

El concepto de capacidad de aprendizaje organizativo (JEREZ-GÓMEZ *et al.*, 2005; CHIVA *et al.*, 2007; CHIVA y ALEGRE, 2009b) pone hincapié en la importancia de los factores facilitadores del aprendizaje organizativo o la propensión de una organización para aprender. La capacidad de

aprendizaje organizativo se define como las características organizativas y directivas que facilitan el aprendizaje organizativo o que permiten que una organización aprenda (CHIVA y ALEGRE, 2009b). CHIVA *et al.* (2007) y CHIVA y ALEGRE (2009b) identificaron cinco factores fundamentales que facilitan el aprendizaje organizativo: experimentación, aceptación del riesgo, interacción con el entorno, diálogo y toma de decisiones participativa.

La experimentación es, sin duda, la dimensión más respaldada por la literatura [NEVIS, DiBELLA y GOULD, 1995; WEICK y WESTLEY, 1996]. NEVIS *et al.* (1995)] consideran que la experimentación implica intentar hacer nuevas cosas, mostrar curiosidad sobre cómo funcionan las cosas, o llevar a cabo cambios en los procesos de trabajo. La experimentación implica la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas, basadas en el posible uso de distintos métodos y procedimientos.

La aceptación del riesgo implica la posibilidad de errores y fracasos. De acuerdo con KOUZES y POSNER (1987) el aprendizaje de los éxitos y de los errores generados por la toma de riesgos es la llave que abre la puerta de las oportunidades empresariales. Distintos autores han subrayado la importancia de tomar riesgos y asumir errores para que las organizaciones aprendan (CHIVA *et al.*, 2007).

Las relaciones y conexiones con el entorno son muy importantes para las organizaciones. La organización debe intentar evolucionar simultáneamente con su entorno cambiante. Por ello, el entorno se configura como un desencadenante del aprendizaje organizativo.

En el proceso de aprendizaje organizativo el diálogo resulta de vital importancia. OSWICK *et al.* (2000) demuestra que es el diálogo el que genera tanto el aprendizaje individual como el organizativo, creando significado y comprensión. Especialmente los autores de la perspectiva social (WEICK y WESTLEY, 1996) subrayan la importancia del diálogo y la comunicación para el aprendizaje organizativo.

La política es un aspecto fundamental del aprendizaje y para que la variedad favorezca el aprendizaje, debe prevalecer un sistema democrático y participativo. La participación es definida como el nivel de influencia que los empleados tienen en el proceso de toma de decisiones. Recientes han afirmado que la participación facilita el aprendizaje organizativo (SCOTT-LADD y CHAN, 2004).

### 2.1.3. Confianza organizativa

La confianza de una persona sobre otra normalmente está basada en las expectativas que tiene sobre las intenciones o el comportamiento de la otra parte (MAYER *et al.*, 1995; ROUSSEAU *et al.*, 1998). La mayoría de estudios sobre la confianza están de acuerdo en que la confianza es un «estado psicológico» (ROUSSEAU *et al.*, 1998) asociado con las creencias, actitudes o sentimientos sobre la probabilidad de que las acciones de la otra parte serán beneficiosas o que atenderán a los intereses de las partes implicadas.

La confianza representa la fe que un individuo tiene en otro en que actuará de una manera justa, ética y predecible. La confianza se entiende como la fe en las intenciones o acciones de una persona o grupo, con la expectativa de que se producirá un comportamiento ético, justo y que no comporte amenazas, y una preocupación por los derechos de los demás.

La confianza organizativa ha sido descrita como una variable multidimensional que puede ser lateral o vertical (McCAULEY y KUHNERT, 1992). De acuerdo con McCAULEY y KUHNERT (1992), la confianza lateral se refiere a la confianza que puede existir entre compañeros que comparten una posición laboral similar. La confianza vertical hace referencia a la confianza que pueda existir entre los trabajadores y sus superiores directos, sus subordinados, la alta dirección o la organización en su conjunto (McCAULEY y KUHNERT, 1992). Por tanto, la confianza organizativa incluye estos dos tipos de confianza. A pesar de ello, existen otros tipos de confianza en las organizaciones, más allá de la confianza organizativa, como la confianza interorganizacional (DAVENPORT *et al.*, 1999), aunque estas no serán analizadas en este estudio. En este estudio la confianza organizativa se refiere a la confianza entre empleados que trabajan conjuntamente o que dependen los unos de los otros, la confianza entre supervisores y sus subordinados, y la confianza hacia la organización en su conjunto.

## 2.2. HIPÓTESIS

De acuerdo con las definiciones dadas en el anterior apartado sobre altruismo, capacidad de aprendizaje organizativo y confianza, proponemos un modelo teórico que aparece en la figura 1. Nuestro modelo propone que el efecto del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo es mediado parcialmente por la confianza. De acuerdo con esto, planteamos y comprobamos las siguientes hipótesis:

1. La relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo: la mediación parcial de la confianza organizativa.
2. La relación entre altruismo y confianza.
3. La relación entre confianza y capacidad de aprendizaje organizativo.

### **El altruismo y la capacidad de aprendizaje organizativo: la mediación parcial de la confianza organizativa**

El concepto de capacidad de aprendizaje organizativo hace hincapié en la importancia de los factores facilitadores del aprendizaje organizativo o la propensión de una organización para aprender. La literatura sobre el aprendizaje organizativo ha revelado que el aprendizaje puede ser promovido y guiado cuando ciertas condiciones o características están presentes (CHIVA y ALEGRE, 2008). El estilo de liderazgo es uno de los aspectos que la literatura del aprendizaje or-

ganizativo ha mencionado y sugerido como esencial para el desarrollo del aprendizaje organizativo o de la capacidad de aprendizaje organizativo (BERSON *et al.*, 2006). Así, entre algunos de los antecedentes del aprendizaje organizativo la literatura ha señalado distintos tipos de liderazgo como el transformacional, el espiritual o el auténtico (BERSON *et al.*, 2006; LLORENS-MONTES *et al.* 2005; FRY *et al.*, 2005; GARDNER *et al.*, 2005). Los líderes auténticos, transformacionales y espirituales se sienten motivados por el altruismo (y no por el egoísmo), demostrando verdadero interés y preocupación por los demás (BROWN y TREVIÑO, 2006). Una de las características esenciales de este tipo de líderes es, por tanto, el altruismo. Además, la literatura también ha demostrado que el CCO ejerce una influencia positiva sobre el aprendizaje organizativo (SOMECH y DRACH-ZAHAVY, 2004; CHANG *et al.*, 2011). Dentro de este tipo de comportamientos se incluye el altruismo (ORGAN, 1988). Así pues, los comportamientos altruistas se indican como un factor que promueve el aprendizaje dentro de las organizaciones. De este modo, la literatura muestra que el altruismo se sitúa como un antecedente del aprendizaje organizativo.

Como se ha señalado, el altruismo se caracteriza por un sentimiento de preocupación y empatía hacia los intereses de los demás, pensando en su bienestar y actuando de manera que les beneficie (VAN EMMERIK *et al.*, 2005). De acuerdo con SIMMONS (1991), algunos individuos se preocupan más por los sentimientos de los demás y, por tanto, experimentan una «atención empática» (*empathic concern*), lo cual lleva a que lleven a cabo comportamientos altruistas. Esta «atención empática» se define como una reacción emocional caracterizada por sentimientos como la compasión, la comprensión o la sensibilidad (CIALDINI *et al.*, 1997). Bajo estas condiciones, los individuos estarán más predispuestos a comportarse de forma altruista ayudando a los demás (CIALDINI *et al.*, 1997). Así pues, la empatía se ha postulado como uno de los principales mecanismos generadores del comportamiento altruista (SIMMONS, 1991; CIALDINI *et al.*, 1997).

La empatía, es decir, sentir las emociones de los demás en uno mismo, ayuda a tomar en cuenta y aceptar más fácilmente el punto de vista de los demás (AKGÜN *et al.*, 2007). Puesto que el altruismo se asocia con una reacción emocional que consiste precisamente en sentir preocupación y empatía hacia los demás (CIALDINI *et al.*, 1997), el altruismo podría contribuir a aceptar y comprender con mayor facilidad las opiniones o las decisiones que tomen los demás. Así, el altruismo podría ayudar a que las decisiones de los trabajadores se tengan en cuenta y que, por tanto, el proceso de toma de decisiones sea mucho más democrático y participativo. Por tanto, el altruismo dentro de las organizaciones podría favorecer la toma de decisiones participativa.

La propensión a tomar riesgos podría relacionarse con la voluntad de participar en comportamientos altruistas (PILLAVIN y CHARNG, 1990). El altruismo consiste precisamente en llevar a cabo un comportamiento que beneficia a otra persona incluso aunque suponga un sacrificio o coste personal. Los comportamientos altruistas buscan incrementar el bienestar de los demás y no el propio sin esperar ninguna recompensa (SIMMONS, 1991). Por tanto, el altruismo supone estar preparados para hacer sacrificios que beneficien a los demás asumiendo el riesgo de que a cambio no se obtenga ningún beneficio o de que incluso comporte un coste. De acuerdo con esto, una persona que se comporte de forma altruista estará más predispuesta a asumir riesgos.

El altruismo incluye aquellos comportamientos espontáneos que tratan de ayudar a un determinado individuo en una tarea concreta. Así, dentro del altruismo se incluyen comportamientos como por ejemplo asistir voluntariamente a los compañeros de trabajo en un proyecto en el que no se esté directamente implicado, o sin ser directamente llamado para ello, o bien, ayudar a que los nuevos empleados se integren en la organización. Por tanto, el altruismo provoca que el trabajador lleve a cabo actividades que vayan más allá de las formalmente exigidas en su puesto de trabajo lo cual podría permitir que los individuos experimenten con nuevos procesos o comportamientos.

Un trabajador se comporta de forma altruista cuando ayuda o coopera con otro de forma voluntaria en alguna tarea. De acuerdo con esto, las conductas altruistas dentro de las organizaciones podrían ayudar a que las partes interactúen. Puesto que los comportamientos altruistas están dirigidos a ayudar o cooperar con otras personas, ofrecen también la posibilidad de entrar en contacto y de interactuar con los demás favoreciéndose al mismo tiempo el intercambio de información y la comunicación. De hecho, la literatura sugiere que el altruismo se relaciona positivamente con la cooperación (SCHULZE *et al.*, 2003), el intercambio de información (DAILY y DOLLINGER, 1992) y la comunicación (SCHULZE *et al.*, 2003). Consecuentemente, parece lógico sugerir que el altruismo dentro de las organizaciones aumenta la probabilidad de interactuar con los demás lo cual podría contribuir favorablemente al diálogo y la comunicación abriendo también la posibilidad de interactuar con el entorno exterior.

Así pues, el altruismo parece estar estrechamente vinculado con las dimensiones o factores que facilitan el aprendizaje organizativo. El altruismo parece favorecer la toma de riesgos, la toma de decisiones participativa, la experimentación, la interacción con el entorno y la comunicación. Por ello, en esta investigación sugerimos que el altruismo podría mejorar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones.

Para tratar de comprender los efectos del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje nos hemos apoyado en la teoría de recursos y capacidades. Desde esta teoría se entiende a las organizaciones como un conjunto de recursos y capacidades que se emplean para obtener una ventaja competitiva sostenible sobre otras empresas. Así, las organizaciones aprovechan las habilidades y comportamientos de sus trabajadores y tratan de potenciar este recurso para crear una ventaja competitiva. De acuerdo esta teoría, el altruismo por sí solo podría no ser capaz de explicar completamente la mejora de la capacidad de aprendizaje organizativo, sino que podría combinarse con otras variables para producir este efecto. Por tanto, esperamos que el impacto del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo no pueda ser medido directamente, sino que pueda ser cuantificado examinando el efecto indirecto de algunas capacidades organizativas que puedan intervenir (por ejemplo: la confianza organizativa). De hecho, según señalan algunos autores (BOLINO *et al.*, 2012), ciertos factores contextuales pueden acabar condicionando los efectos del altruismo en las organizaciones. Por ejemplo, los CCO, entre los que se incluye el altruismo, pueden ser más relevantes en organizaciones planas, orientadas hacia el trabajo en equipo que en aquellas más jerárquicas y orientadas hacia el individualismo (WERNER, 2000).

Por ello, según afirman BOLINO *et al.* (2012) es necesario examinar aquellos procesos mediadores a través de los que los diferentes tipos de CCO influyen sobre otras variables organizativas. Por tanto, ciertas variables contextuales como la confianza organizativa podrían ayudarnos a comprender cómo el altruismo se acaba trasladando en otros resultados organizativos de mayores dimensiones. Una profunda comprensión de estos procesos mediadores ayudaría a entender de qué manera el altruismo puede afectar a la capacidad de aprendizaje organizativo y ofrecer una mejor explicación de esta relación. En esta investigación sugerimos que la confianza organizativa podría explicar la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo. Por tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipotesis 1.** *La relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo está parcialmente mediada por la confianza.*

## El altruismo y la confianza en las organizaciones

Como se ha señalado, la confianza de una persona sobre otra normalmente está basada en las expectativas que tiene sobre las intenciones o el comportamiento de la otra parte (MAYER *et al.*, 1995; ROUSSEAU *et al.*, 1998). La confianza de una persona en otra puede estar determinada por la percepción que está última tiene sobre el comportamiento de la primera. Basamos nuestra decisión de confiar en el conocimiento de que disponemos y en las evidencias que existen sobre la confiabilidad de la otra parte (MCALLISTER, 1995). Dado el papel fundamental que juegan estas expectativas en el desarrollo y en el mantenimiento de la confianza, los investigadores han tratado de identificar los factores que determinan estas expectativas. Partiendo de la teoría de la atribución (HEIDER, 1958), investigaciones previas (FERRIN *et al.*, 2006) han afirmado que los trabajadores diagnosticarán la confiabilidad de la otra parte basándose en los comportamientos que la otra parte lleve a cabo durante su interacción.

Un trabajador puede mostrar su confiabilidad y honestidad ayudando voluntariamente a sus compañeros (FERRIN *et al.*, 2006). De acuerdo con MCALLISTER (1995), aquel comportamiento reconocido que se basa en una decisión personal, que va más allá de lo exigido formalmente, sirviendo a las necesidades de los demás y demostrando una preocupación y atención por los intereses de los demás, puede ser esencial para el desarrollo de la confianza. Investigaciones previas (FISHER y BROWN, 1988) señalan que la confianza se desarrolla cuando se demuestra una preocupación y una benevolencia hacia los intereses de los demás. Así, una parte depositará su confianza en otra con la expectativa de que la otra parte se comportará de forma benévola (SORRENTINO *et al.*, 1995). Por el contrario, si concurren comportamientos egoístas, buscando únicamente el interés personal sin atender a los de los demás, la tendencia es que se genere un clima de desconfianza.

De este modo, aquel comportamiento que se considera que se ha llevado a cabo voluntariamente, más que formalmente exigido, recompensado o sancionado, podría entenderse por su receptor como un signo de la confiabilidad de la persona que lo ofrece (FERRIN *et al.*, 2006). Esto

es debido a que los comportamientos voluntarios ofrecen información sobre el carácter interno y los motivos de la otra parte, y, por último, de su confiabilidad (FERRIN *et al.*, 2006).

En definitiva, la literatura parece sugerir que aquellos comportamientos llevados a cabo voluntariamente con el objetivo de ayudar a otra persona pueden condicionar nuestra decisión de confiar en otra persona, mostrándose como un signo de la confiabilidad de aquella persona que los ofrece (FERRIN *et al.*, 2006). Los comportamientos altruistas podrían favorecer la creación de una expectativa positiva sobre la conducta o las intenciones de los demás que podría permitir el desarrollo de la confianza entre los miembros de una organización. El altruismo podría mostrarse como un indicador de la confiabilidad en la que se pueda basar nuestra decisión de confiar. Así pues, el altruismo dentro de las organizaciones podría ayudar a la generación de confianza.

Aunque la literatura sugiere que el altruismo podría constituir la base para la generación de la confianza entre los miembros de una organización (MCALLISTER, 1995), no existen evidencias empíricas que confirmen esta relación. La confianza parece ser componente crucial en la vida profesional que tiene consecuencias positivas tanto para la organización como para sus miembros y que puede suponer una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (TAN y LIM, 2009). Pese a ello, el estudio de la confianza dentro de las organizaciones todavía es escaso (MAYER y GAVIN, 2005; TAN y LIM, 2009). Son necesarias, por tanto, más investigaciones que ayuden a determinar los antecedentes y las consecuencias de esta variable dentro de los contextos organizativos (SCHOORMAN *et al.*, 2007). A partir de estas consideraciones, con el fin afrontar esta limitación en la literatura y debido a la necesidad de determinar los factores que afectan al desarrollo de la confianza, planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 2.** *El altruismo se relaciona positivamente con la confianza.*

## La confianza y la capacidad de aprendizaje organizativo

La literatura sugiere que la confianza permite que los trabajadores asuman comportamientos que implican un riesgo como la delegación y el otorgamiento de poderes por parte de los líderes (MAYER *et al.*, 1995), cooperación (ROUSSEAU *et al.*, 1998; DIRKS, 1999; DIRKS y FERRIN, 2001), una mayor participación por parte de los trabajadores (TZAFRIR, 2005), expresión de ideas (DIRKS, 1999), un menor control o supervisión (DIRKS, 1999), la sinceridad o la experimentación con nuevos comportamientos (NYHAN y MARLOWE, 1997). La asunción de riesgos a la que lleva la confianza permitiría que las partes cooperen, compartan información, deleguen poderes o experimenten con nuevos comportamientos (DIRKS y FERRIN, 2001; MAYER *et al.*, 1995; DIRKS, 1999; NYHAN y MARLOWE, 1997). En definitiva, parece que esta asunción de riesgos que lleva aparejada la confianza permite que las partes deleguen, participen, cooperen, experimenten o dialoguen. Puesto que precisamente, y de acuerdo con CHIVA *et al.* (2007) y CHIVA y ALEGRE (2009b), la toma de riesgos, la experimentación, la participación y el diálogo se constituyen como factores

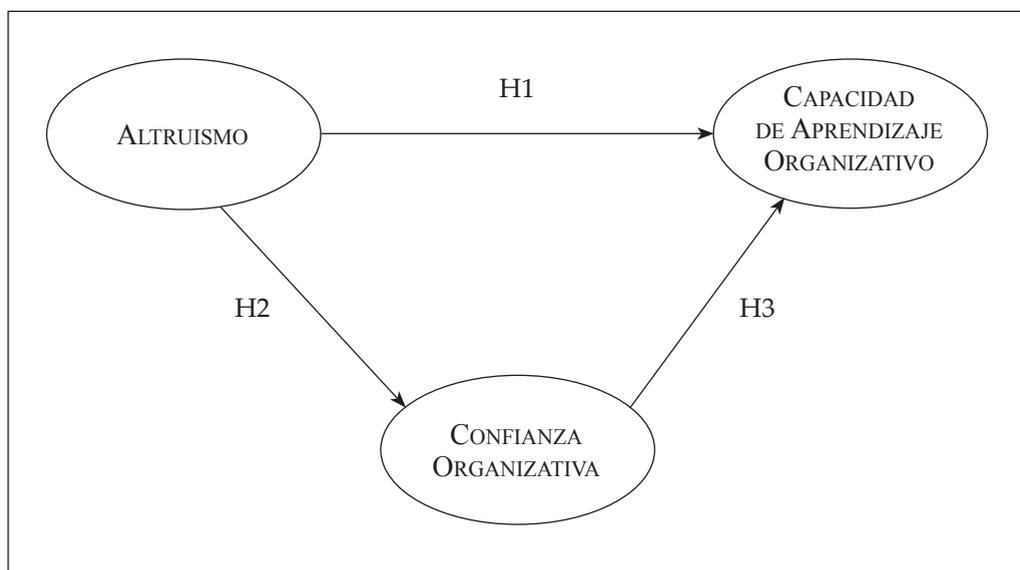
determinantes del aprendizaje organizativo, los comportamientos a los que conduce la confianza podrían facilitar la capacidad de aprendizaje organizativo.

Además, la confianza se ha identificado como una variable que influye sobre la adquisición de conocimiento y los procesos de difusión del conocimiento (HOE, 2007). La confianza es un factor clave en la transferencia de información y el desarrollo de nuevo conocimiento (MCELROY, 2002). La confianza organizativa mejora la transferencia de conocimiento a lo largo de la organización. Es más probable que los empleados compartan su conocimiento en situaciones en las que ellos pueden confiar en la parte. De este modo, si los empleados perciben que sus subordinados, compañeros, supervisores o la organización en su conjunto son de confianza, será más probable que participen en comportamientos arriesgados como puede ser la transferencia de conocimientos o destrezas. Puesto que el proceso de aprendizaje organizativo consiste en la adquisición, difusión y uso de conocimiento (ALEGRE y CHIVA, 2008), la confianza se podría configurar como un elemento que podría influir positivamente sobre la capacidad de aprendizaje organizativo.

Todas estas consideraciones parecen sugerir que la confianza dentro de las organizaciones podría favorecer la capacidad de aprendizaje organizativo. Consecuentemente, planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3.** *La confianza se relaciona positivamente con la capacidad de aprendizaje organizativo.*

Figura 1. Modelo teórico de la investigación



### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. MUESTRA Y RECOGIDA DE DATOS

El marco muestral de esta investigación está formado por un total de 402 empresas, que se obtuvo de la fusión de diferentes bases de datos o listados de empresas que consideran a las personas como un elemento clave de la organización y son consideradas por sus trabajadores como buenas empresas para trabajar o entornos organizativos donde la gestión de los recursos humanos tiene un peso importante. Estos listados de empresas fueron extraídos de diferentes *rankings* como «CRF Top Employers», «Great Place to WorkInstitute», «mercoPersonas», y «Actualidad Económica».

A cada una de estas empresas se dirigió un cuestionario previamente diseñado. Este cuestionario estaba dirigido a directivos con al menos dos años de experiencia en la empresa, preferentemente responsables de recursos humanos. En total, el cuestionario se compone de 23 ítems, medidos en una escala Likert de 5 puntos, en la que se refleja el grado de acuerdo o desacuerdo con el contenido de cada ítem. Con anterioridad al inicio del trabajo de campo, se llevó a cabo un pretest del cuestionario con tal de asegurar que los ítems incluidos fueran comprensibles por sus destinatarios. Para ello colaboraron personas del ámbito académico cuya investigación e intereses gira en torno a los recursos humanos, así como varios responsables de recursos humanos de diferentes empresas. Como método de administración del cuestionario se eligió la entrevista telefónica por diferentes motivos. Uno de los principales es que este método de recogida de datos permite entrevistar a personas poco accesibles. Asimismo, permite aclarar adecuadamente las dudas de los entrevistados lo cual no es factible en las encuestas autoadministradas. Otro de los aspectos más relevantes para la selección de este método fue que suele tener una buena tasa de respuesta. La tasa de respuesta esperada en entrevistas telefónicas se sitúa en porcentajes que varían entre el 40 y el 60 %. El bajo nivel de cooperación entre la industria y la investigación en universidades existente en España provocó también que nos decantáramos por este método.

Se recibieron un total de 251 cuestionarios válidos. Por tanto, la muestra obtenida representó un 62,44 % de la población objeto de estudio con lo que se alcanzó una tasa de respuesta satisfactoria. Por otra parte, el número de respuestas superó el umbral mínimo de 100 sujetos necesarios para la aplicación de la metodología de ecuaciones estructurales y para probar las propiedades sicométricas de las escalas de medida. Además, con el fin de mejorar la tasa de respuesta, se ofreció a los entrevistados la posibilidad de recibir un informe una vez analizados los datos. Los datos fueron recogidos entre octubre y diciembre de 2010.

#### 3.2. INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Para medir cada uno de los constructos o dimensiones que son objeto de estudio en esta investigación se han empleado escalas de medida utilizadas en otros estudios. Las tres dimen-

siones que forman este estudio son: confianza organizativa, capacidad de aprendizaje organizativo y altruismo.

### 3.2.1. Confianza organizativa

El constructo confianza organizativa ha sido medido a partir del instrumento de medida diseñado por NYHAN y MARLOWE (1997). Este instrumento de medida fue diseñado para medir la confianza del trabajador en su supervisor y el nivel de confianza organizativa. Sus autores comprobaron la validez de la escala de medida y demostraron que es un instrumento de medida sicométricamente válido y viable. Finalmente, de los 12 ítems que conforman la escala de medida original, hemos seleccionado aquellos ítems que miden el nivel de confianza organizativa. La escala empleada ha sido de tipo Likert de 1 a 5 puntos, siendo 1 el nivel de confianza más bajo y 5 el más alto.

### 3.2.2. Capacidad de aprendizaje organizativo

Esta escala se ha basado en el trabajo de CHIVA *et al.* (2007), donde realizan una propuesta de medición de la capacidad de aprendizaje organizativo como un constructo multidimensional que aglutina las propuestas realizadas por la perspectiva social la perspectiva individual y la organización que aprende. La perspectiva individual considera que el aprendizaje es un fenómeno individual y que, por tanto, entiende que las organizaciones aprenden a través de los individuos (CHIVA y ALEGRE, 2005). La perspectiva social considera que el aprendizaje es un fenómeno social y que, por tanto, las organizaciones aprenden a través de comunidades y grupos (CHIVA y ALEGRE, 2005). La perspectiva de la organización que aprende se centra principalmente en el desarrollo de modelos para la creación de una organización que aprende (ALEGRE y CHIVA, 2008). Esta literatura describe un conjunto de acciones que aseguran la capacidad de aprendizaje: la generación eficaz de ideas mediante la implementación de un conjunto de prácticas como la experimentación, la mejora continua, el trabajo en equipo y la resolución conjunta de problemas, la observación de lo que hacen los demás, o la toma de decisiones participativa. La escala definitiva está formada por cinco dimensiones y un total de 14 ítems. Estas dimensiones son: experimentación, toma de riesgos, interacción con el entorno externo, diálogo y participación (CHIVA y ALEGRE, 2009b).

### 3.2.3. Altruismo

La escala propuesta para medir el constructo altruismo se ha basado en el instrumento de medida diseñado para medir el CCO elaborado por PODSAKOFF *et al.* (1990). La escala elaborada por estos autores incluye las cinco dimensiones del CCO identificadas por ORGAN (1988). Una de estas dimensiones es precisamente el altruismo. Las propiedades sicométricas de la escala empleada fueron previamente analizadas comprobándose la validez del instrumento de medida.

Finalmente, los autores incluyen un total de cinco ítems para medir la dimensión «altruismo». Estos ítems son los que hemos seleccionado para medir este constructo.

### 3.3. PROPIEDADES SICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

Las propiedades sicométricas de las escalas de medida han sido analizadas comprobando la dimensionalidad de las escalas que miden los conceptos o constructos utilizados en el modelo teórico, la fiabilidad, la validez de contenido, la validez convergente y la validez discriminante (véase tabla 1 para las medias, desviaciones típicas y factores de correlación). En primer lugar, hemos analizado la *unidimensionalidad* de las escalas de medida de los constructos altruismo y confianza a través del análisis factorial confirmatorio (AFC). El análisis realizado para valorar las propiedades del constructo altruismo verifica su unidimensionalidad: BBNFI = 0,987; CFI = 0,996 y  $\chi^2 / \text{g.l.} = 1,35$  (tabla 2). El AFC también demuestra la unidimensionalidad del constructo confianza organizativa (p-valor > 0,05; RMSEA = 0,000; BBNFI = 0,999; CFI = 1,000). Para comprobar la *multidimensionalidad* propuesta del constructo capacidad de aprendizaje organizativo se realizó un análisis factorial de segundo orden (CHIVA y ALEGRE; 2009b), cuyos indicadores de bondad de ajuste mostraban un buen ajuste del modelo (p-valor > 0,05; RMSEA < 0,05; BBNFI > 0,90; BBNNFI > 0,90; CFI = 0,987; y  $\chi^2 / \text{g.l.} = 1,20$ ) (véase tabla 3). Para verificar la *fiabilidad* de la escala además del coeficiente alfa de Cronbach, hemos empleado dos indicadores: fiabilidad compuesta y varianza media extraída. Todos los valores del coeficiente alfa de Cronbach, así como los de la fiabilidad compuesta están por encima del valor mínimo aceptable 0,7. Por otra parte, en todos los casos la varianza media extraída presenta valores superiores o muy próximos al mínimo recomendado de 0,5. La *validez del contenido* se justifica porque las escalas y dimensiones empleadas proceden de estudios empíricos previos. Así, la escala utilizada para medir el altruismo ha sido la propuesta y utilizada por PODSAKOFF *et al.* (1990). La capacidad de aprendizaje organizativo se ha medido utilizando la escala propuesta por CHIVA *et al.* (2007) y CHIVA y ALEGRE (2009b). La escala empleada para medir la confianza organizativa se ha basado en un instrumento de medida de la confianza diseñado por NYHAN y MARLOWE (1997). La *validez convergente* de la escala de medida se ha evaluado a través del indicador BBNFI obtenido en el AFC. Los valores obtenidos en el índice BBNFI (tabla 5) se sitúan por encima de 0,90 y las cargas factoriales de los ítems de cada escala tienen un valor superior a 0,4 con un valor *t* superior a 1,96, que confirman la validez convergente de las escalas de medida para todos los constructos. La *validez discriminante* de las diferentes dimensiones que conforman el constructo capacidad de aprendizaje organizativo se ha comprobado a través del AFC (tablas 6 y 7). Todos los coeficientes de correlación son significantes e inferiores a 0,9 y la varianza media extraída en cada dimensión es claramente superior al cuadrado de la correlación de un constructo con el resto de los que forman la escala de medida (FORNELL y LARCKER, 1981). Estos resultados prueban la validez discriminante del modelo de medida para la capacidad de aprendizaje organizativo.

Puesto que hemos utilizado medidas de evaluación subjetivas, hemos llevado a cabo un test Harman de un solo factor para evaluar si la varianza del método común existe y para compro-

bar la adecuación de las respuestas. Los resultados del análisis factorial confirmatorio con los 23 indicadores afectando a un solo factor [ $\chi^2(232) = 1998,760$ ; CFI = 0,456; RMSEA = 0,175; BBNFI = 0,430;  $\chi^2/g.l. = 8,61$ ] muestran un mal ajuste del modelo, lo que sugiere que el factor por sí solo no da cuenta de la totalidad de la varianza en los datos. Consecuentemente, y de acuerdo con este procedimiento, no consideramos que la varianza del método común suponga un problema en nuestra investigación.

Tabla 1. Factores de correlación, medias y desviación típica

	Media	D.T.	CONF	ALT	EXP	RISK	INT	DIA	TDEC
Confianza (CONF) ...	3,850	0,581	1						
Altruismo (ALT) .....	3,812	0,563	0,344**	1					
Experimentación (EXP) .....	3,990	0,563	0,344**	0,279**	1				
Aceptación del riesgo (RISK) .....	3,371	0,852	0,243**	0,171**	0,312**	1			
Interacción con el entorno (INT) .....	3,692	0,673	0,193**	0,156*	0,175**	0,273**	1		
Diálogo (DIA) .....	4,126	0,549	0,428**	0,413**	0,404**	0,282**	0,345**	1	
Toma de decisiones (TDEC) .....	3,474	0,676	0,484**	0,271**	0,331**	0,315**	0,360**	0,495**	1
* Correlación significativa ( $p < 0,05$ )									
** Correlación significativa ( $p < 0,01$ )									
Para las desviaciones típicas y las correlaciones entre factores hemos trabajado con la media de los ítems que integran cada dimensión.									

Tabla 2. Unidimensionalidad de las escalas de medida

Constructo	Unidimensionalidad						
	S-B $\chi^2$	g.l.	$\chi^2/g.l.$	p-valor	CFI	RMSEA	BBNFI
Confianza	0,5427	2	0,27	0,762	1,000	0,000	0,999
Altruismo	6,7356	5	1,35	0,241	0,996	0,037	0,987

Tabla 3. Indicadores de bondad de ajuste para el análisis factorial confirmatorio de segundo orden del constructo capacidad de aprendizaje organizativo

Constructo	Multidimensionalidad							
	S-B $\chi^2$	g.l.	$\chi^2/g.l.$	p-valor	CFI	RMSEA	BBNFI	BBNNFI
Capacidad de aprendizaje organizativo .....	86,4016	72	1,20	0,1184	0,987	0,028	0,930	0,984

Tabla 4. Fiabilidad de las escalas de medida

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza media extraída
Confianza (4 ítems) .....	0,887	0,893	0,678
Altruismo (5 ítems) .....	0,896	0,910	0,604
Experimentación (2 ítems) .....	0,802	0,811	0,684
Aceptación del riesgo (2 ítems) .....	0,842	0,845	0,732
Interacción con el entorno externo (3 ítems) .....	0,829	0,836	0,631
Diálogo (4 ítems) .....	0,849	0,851	0,589
Toma de decisiones participativa (3 ítems) .....	0,871	0,881	0,713

Tabla 5. Cargas factoriales y significatividad de las mismas (*t Student*)

Constructo	Variable	Carga factorial	t
Confianza	V31	0,707 <sup>(1)</sup>	12,047
	V32	0,755	
	V33	0,910	
	V34	0,903	
Altruismo	V40	0,693 <sup>(1)</sup>	12,552
	V41	0,768	
	V42	0,725	
	V43	0,907	
	V44	0,905	
Experimentación	V1	0,907 <sup>(1)</sup>	7,402
	V2	0,739	
			.../...

Constructo	Variable	Carga factorial	t
.../...			
Aceptación del riesgo	V3	0,821 <sup>(1)</sup>	9,140
	V4	0,889	
Interacción con el entorno externo	V5	0,721 <sup>(1)</sup>	10,617
	V6	0,789	
	V7	0,866	
Diálogo	V8	0,764 <sup>(1)</sup>	10,869
	V9	0,745	
	V10	0,779	
Toma de decisiones participativa	V11	0,780	11,083
	V12	0,839 <sup>(1)</sup>	
	V13	0,760	
	V14	0,927	15,173
(1) El valor del parámetro se ha igualado a 1 para fijar la escala de la variable latente. Los parámetros estimados están estandarizados. Todos los parámetros estimados son significativos con un nivel de confianza del 95 % ( $t \geq 1,96$ ).			

Tabla 6. Correlación entre las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo

	EXP	RISK	INT	DIA	TDEC
EXP	1				
RISK	0,312	1			
INT	0,175	0,273	1		
DIA	0,404	0,282	0,345	1	
TDEC	0,331	0,315	0,360	0,495	1
Todas las correlaciones son significativas con $p < 0,01$ . Para calcular estas correlaciones entre factores hemos trabajado con la media de los ítems que integran cada dimensión.					

Tabla 7. Evaluación de la validez discriminante: varianza media extraída y correlación al cuadrado entre las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo

	EXP	RISK	INT	DIA	TDEC
EXP	(0,684)				
RISK	0,097	(0,732)			
.../...					

	EXP	RISK	INT	DIA	TDEC
.../...					
INT	0,031	0,075	(0,631)		
DIA	0,163	0,080	0,119	(0,589)	
TDEC	0,110	0,099	0,130	0,245	(0,713)
<p>En la diagonal principal, entre paréntesis, figura la varianza media extraída para cada constructo. El resto de elementos de la matriz representa la correlación al cuadrado entre los diferentes constructos utilizados en la investigación.</p>					

#### 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

La tabla 1 muestra los estadísticos descriptivos de los indicadores considerados en este estudio. Para el análisis del modelo teórico planteado se ha empleado la técnica de los modelos de ecuaciones estructurales (*structural equation modeling*: SEM) mediante el programa estadístico EQS. Los resultados obtenidos confirman un ajuste adecuado del modelo planteado con los datos utilizados (Satorra – Bentler Chi-Square = 296,715; grados de libertad = 222; p = 0,0006; Bentler-Bonnet Non-Normed Fit = 0,963; Comparative Fit Index: 0,967; root mean square error of approximation = 0,037). En cuanto a los coeficientes de regresión del modelo planteado, los resultados revelan que existe una relación positiva y significativa entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo ( $\beta_1 = 0,284$ ; t = 3,255; p < 0,01). Por otra parte, se observa la existencia de una relación positiva y significativa entre altruismo y confianza organizativa ( $\beta_2 = 0,373$ ; t = 4,542; p < 0,01), con lo que se confirma la hipótesis H2, así como que la confianza organizativa afecta positiva y significativamente a la capacidad de aprendizaje organizativo ( $\beta_3 = 0,513$ ; t = 5,162; p < 0,01), con lo que también se confirma la hipótesis H3.

Complementariamente, con el objetivo de examinar si la variable confianza actúa como una variable mediadora en la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo seguimos el procedimiento descrito por BELTRÁN-MARTÍN *et al.* (2008). Este procedimiento implica la estimación de dos modelos estructurales. El primero corresponde al modelo de efectos directos que comprueba el efecto de las variables independientes sobre las variables dependientes. Para que la mediación exista, el coeficiente en el modelo de efectos directos, referido al efecto del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo, debe ser significativo para poder continuar comprobando el efecto mediador. El segundo modelo es un modelo mediador que incluye una variable mediadora. Este modelo estima los efectos del altruismo sobre la confianza organizativa, la influencia de la confianza organizativa sobre la capacidad de aprendizaje organizativo, y el efecto directo del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo (figura 2). Además, para comprobar si el efecto mediador de la confianza organizativa es parcial o total, hemos comparado el modelo mediador con un modelo restringido en

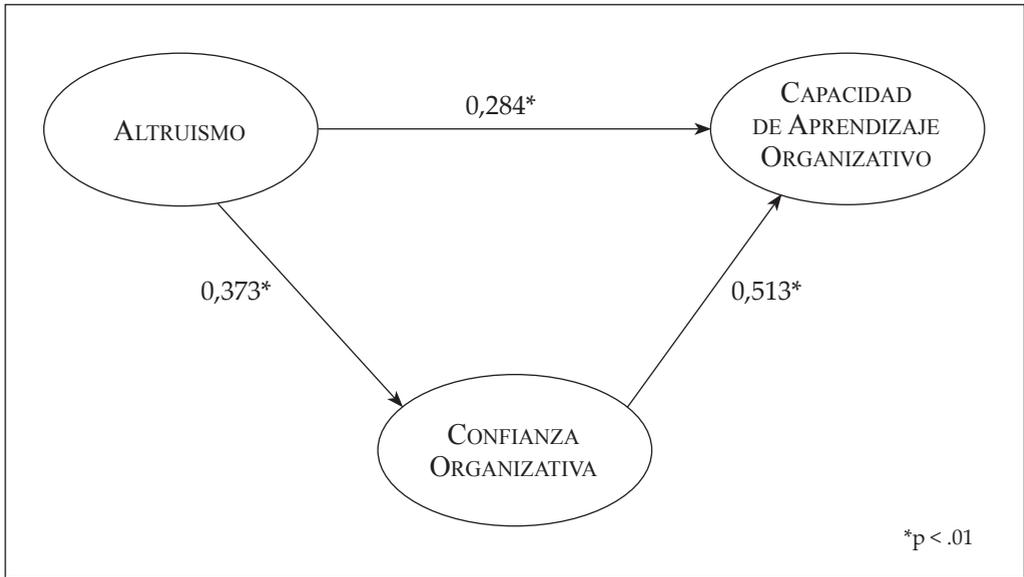
el que el coeficiente entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo ( $\beta_1$  en el modelo mediado) se iguala a cero. Esto nos permite comprobar si el modelo mediador logra una mejora significativa en el ajuste sobre el modelo restringido. Si la confianza provocara un efecto de mediación total, el coeficiente de relación entre el altruismo y la capacidad de aprendizaje organizativo añadido en el modelo restringido no mejorará el ajuste. En caso contrario, la mediación sería parcial.

Los índices de ajuste de los distintos modelos aparecen en la tabla 8. En el modelo de efectos directos, se confirma que el coeficiente de relación del altruismo sobre la capacidad de aprendizaje organizativo es significativo ( $\beta_1 = 0,482$ ;  $t = 4,089$ ;  $p < 0,01$ ). El test de diferencias de la  $\chi^2$  entre el modelo mediador y el modelo restringido muestra que la diferencia en la  $\chi^2$  es estadísticamente significativa ( $p < 0,01$ ). Así pues, la relación entre altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo en el modelo mediador mejora significativamente el ajuste del modelo restringido, lo que evidencia el efecto de mediación parcial que ejerce la confianza organizativa en el modelo planteado. Por consiguiente, el altruismo afecta tanto directa como indirectamente (a través de la confianza organizativa) a la capacidad de aprendizaje organizativo, lo cual apoya la hipótesis H1. En particular, se evidencia un efecto indirecto positivo ( $\beta = 0,144$ ;  $t = 3,514$ ;  $p < 0,01$ ) entre estas dos variables. La contribución del modelo mediador en cuanto al efecto que el altruismo provoca sobre la capacidad de aprendizaje organizativo se encuentra en el análisis de la confianza organizativa como un mecanismo que media en esa relación y que permite ampliar la información ofrecida por el modelo de efectos directos. En conclusión, podemos afirmar que los resultados obtenidos verifican todas las hipótesis planteadas en nuestro modelo.

Tabla 8. Indicadores de ajuste de los modelos

Modelo	Satorra – Bentler Chi-Square	g.l.	p	Bentler-Bonnet Non-Normed Fit	Comparative Fit Index	Root Mean Square Error of Approximation
Modelo de efectos directos .....	188,264	146	0,01	0,971	0,976	0,034
Modelo mediador ...	296,715	222	0,00	0,963	0,967	0,037
Modelo restringido	311,780	223	0,00	0,956	0,961	0,040

Figura 2. Resultados del modelo mediador



## 5. CONCLUSIONES

En el actual entorno económico, la capacidad de aprendizaje organizativo ha sido considerada como un factor clave para mejorar la eficacia y potencial organizativo para innovar y crecer (ALEGRE y CHIVA, 2008; JEREZ-GÓMEZ *et al.*, 2005). Por ello, las organizaciones y los académicos están cada vez más interesados en explorar aquellas condiciones que permitan generar entornos de trabajo con una elevada capacidad de aprendizaje organizativo. De ahí que surja un continuo interés por identificar los antecedentes del aprendizaje organizativo. Aun así, no existe un amplio consenso sobre cuáles son estos antecedentes (JEREZ-GÓMEZ *et al.*, 2005). Por tanto, sigue siendo necesario explorar aquellas vías que permitan a las organizaciones mejorar su capacidad de aprendizaje organizativo. Por ello, hemos tratado de identificar y analizar algunos comportamientos que podrían facilitar el aprendizaje organizativo. Hemos observado que la literatura ha sugerido que los comportamientos de los líderes centrados en servir a los demás y en los que se demuestra una verdadera preocupación e interés por las personas se posicionan como antecedentes del aprendizaje organizativo (FRY *et al.*, 2005; BERSON *et al.*, 2006). Además, el CCO, el cual incluye el altruismo dentro de las organizaciones, también parece influir positivamente sobre el aprendizaje organizativo (SOMECH y DRACH-ZAHAVY, 2004; CHANG *et al.*, 2011). De este modo, observamos un enfoque sobre los antecedentes del aprendizaje organizativo alejado de los modelos egocéntricos y que sugiere que el altruismo podría

concebirse como un factor que facilita el aprendizaje organizativo. Estas consideraciones coinciden con un cambio de paradigma que se está produciendo en las ciencias que estudian las organizaciones y el *management* (RYNES *et al.*, 2012). Este cambio de paradigma deja atrás las teorías egocéntricas y sitúa en su eje central el interés o la preocupación por los demás el cual se asume como un valor cada vez más necesario en un contexto de creciente interdependencia (RYNES *et al.*, 2012). Así pues, en esta investigación hemos analizado si el altruismo en las organizaciones podría configurarse como un antecedente de la capacidad de aprendizaje organizativo. Además, para ayudar a comprender con mayor profundidad los efectos del altruismo sobre capacidad de aprendizaje organizativo, hemos introducido una variable mediadora explicativa (la confianza organizativa). De este modo, hemos podido determinar las circunstancias concretas bajo las cuales el altruismo puede facilitar la capacidad de aprendizaje organizativo.

Los resultados de esta investigación demuestran que, en las empresas españolas excelentes en la dirección de recursos humanos, el altruismo favorece la capacidad de aprendizaje tanto directa como indirectamente (a través de la confianza organizativa). Este estudio demuestra que el altruismo guarda una relación directa con los factores fundamentales que facilitan el aprendizaje organizativo identificados por CHIVA *et al.* (2007) y CHIVA y ALEGRE (2009b). Puesto que el altruismo consiste en un sentimiento de preocupación y de empatía hacia los intereses de los demás podría ayudar a tomar en cuenta y aceptar más fácilmente el punto de vista de los demás (AKGÜN *et al.*, 2007) favoreciendo la toma de decisiones participativa. El altruismo supone también estar dispuesto a ayudar a los demás aunque esto suponga un sacrificio o coste personal, y estar dispuesto a mejorar el bienestar de los demás sin esperar ninguna recompensa (SIMMONS, 1991) lo cual supone asumir un riesgo. Por tanto, el altruismo podría relacionarse positivamente con la disposición a tomar de riesgos. Permite también que un trabajador participe en actividades prestando funciones o tareas que van más allá de las formalmente requeridas en su puesto de trabajo espontánea y voluntariamente. Consecuentemente, el altruismo conduce a que los trabajadores se impliquen en otras actividades distintas pudiendo así experimentar con nuevos procesos o comportamientos. Asimismo, el altruismo podría ayudar a que las partes cooperen y que entren en contacto e interactúen. El altruismo, por tanto, incrementa las posibilidades de interacción con los demás lo cual podría facilitar el diálogo y la comunicación entre las partes y la posibilidad de interactuar con el entorno exterior. Así pues, el altruismo impulsa la toma de decisiones participativa, la toma de riesgos, la experimentación con nuevos procesos o comportamientos, el diálogo y la interacción con el entorno. En conformidad con estas averiguaciones, los resultados obtenidos demuestran que, en estas empresas, el altruismo afecta positiva y directamente a la capacidad de aprendizaje organizativo. Por tanto, mediante la mejora de la capacidad de aprendizaje, el altruismo podría ser un recurso que permita a las organizaciones mejorar su funcionamiento y seguir siendo competitivas en el actual entorno económico.

Asimismo, si bien la literatura había sugerido que el altruismo podría constituir la base para la generación de la confianza (MCALLISTER, 1995), esta relación no había sido empíricamente demostrada. Los resultados de esta investigación indican que, en estas empresas, el altruismo favorece la confianza entre los miembros de una organización. Los comportamientos que se llevan a cabo voluntariamente con el objetivo de ayudar a otra persona se muestran como un signo de la

confiabilidad de aquella persona que los ofrece (FERRIN *et al.*, 2006). Así, los comportamientos altruistas podrían percibirse como un signo de benevolencia provocando la creación de una expectativa positiva acerca de la conducta o las intenciones de los demás. Al generar esta expectativa el altruismo podría favorecer la confianza entre las personas de una organización.

A su vez, los resultados de esta investigación también señalan también que, en las empresas españolas excelentes en la dirección de recursos humanos, la confianza organizativa favorece la capacidad de aprendizaje organizativo. La confianza parece dar lugar a que los individuos dentro de las organizaciones asuman riesgos, deleguen, participen, cooperen, experimenten o dialoguen, favoreciendo así el aprendizaje organizativo. Es decir, en estas empresas, el altruismo no solo parece afectar directamente a la capacidad de aprendizaje organizativo, sino que también lo hace indirectamente a través de la confianza. Por tanto, la confianza organizativa se muestra como una variable que podría ayudar a explicar de qué manera el altruismo podría facilitar la capacidad de aprendizaje organizativo.

Como ya advirtieran KANUNGO y CONGER (1993), la elevada complejidad de la economía y de la sociedad actual demandará un mayor grado de interdependencia (más que independencia), más atención basada en la cooperación (más que en la competición) y una mayor lealtad organizativa, alejándose del individualismo. Estos son los valores que precisamente contempla el altruismo de tal forma que su puesta en práctica en los entornos laborales podría ayudar a que las organizaciones aprendan logrando así una mejor adaptación hacia un entorno cada vez más turbulento, cambiante y competitivo. Las organizaciones capaces de fomentar un clima de cooperación y altruismo alejado del individualismo en el que los trabajadores se preocupen sinceramente por los intereses de los demás podrían mejorar su capacidad de aprendizaje organizativo.

Para lograr este clima laboral, los procesos de selección de trabajadores en las empresas deberían ir encaminados hacia la promoción del altruismo. La contratación de trabajadores con un perfil altruista podría ayudar a crear entornos de trabajo en los que imperen la cooperación y el altruismo. Por ello, los criterios de los procesos de selección deberían tener en cuenta la disposición hacia el altruismo de los candidatos. Por otro lado, es necesario que las organizaciones sean capaces de crear las condiciones necesarias para promover los comportamientos altruistas dentro de su seno. Por ejemplo, los líderes en las organizaciones se presentan como modelos a seguir y estos podrían ayudar a difundir ciertos comportamientos dentro de las organizaciones. Así, si los líderes se comportan de forma altruista pueden ser capaces de difundir estos valores dentro de las organizaciones (KANUNGO y CONGER, 1993). Además, si bien este estudio se ha centrado en mostrar los efectos positivos del altruismo en las organizaciones, la literatura también ha señalado que estos mismos comportamientos pueden tener consecuencias negativas para los trabajadores que los llevan a cabo (BOLINO *et al.*, 2012). Al comportarse de forma altruista, el trabajador desempeña funciones o tareas que van más allá de las formalmente exigidas. Esto incluye por ejemplo hacer horas extras o asumir responsabilidades adicionales que requieran un mayor esfuerzo y que pueden contribuir al estrés (BOLINO y TURNLEY, 2005). Por ello, las organizaciones deben establecer mecanismos de control y seguimiento que permitan detectar y evitar estos posibles efectos negativos del altruismo.

## 5.1. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Entre las limitaciones de este estudio se puede señalar la excesiva heterogeneidad en cuanto a tamaño y sector industrial de la muestra. La muestra incluye empresas de diversos sectores y tamaños. Por ello, en futuros trabajos sería interesante realizar esta investigación aplicándola en un único sector y con un tamaño similar.

Otra limitación de este estudio es la dirección causal entre los constructos planteados en el modelo. Estudios de tipo transversal son necesarios para comprobar la auténtica dirección de causalidad. Esta limitación es particularmente importante en nuestro modelo de mediación, puesto que el término mediación presume un dirección causal concreta.

La muestra está compuesta por un tipo de empresas en las que las personas y la gestión de los recursos humanos son importantes. Esto supone otra limitación a nuestro estudio. Así, la generalidad de nuestros resultados puede verse limitada ya que deberían ser validados en muestras más grandes que incluyan otro tipo de empresas donde la gestión de los recursos humanos no tuviera tanta importancia.

Debido a los potenciales beneficios que el altruismo parece tener en las organizaciones, futuras investigaciones podrían incidir en los efectos positivos de este tipo de comportamientos en las organizaciones. Futuros estudios podrían explorar los efectos del altruismo sobre otras variables organizativas profundizando también en la manera en que las organizaciones pueden tratar de promover los valores altruistas.

## ANEXO

### Cuestionario utilizado en la investigación

Por favor, responda a las siguientes preguntas sobre su empresa u organización. Para responder, señale el número correspondiente a la respuesta que más se ajuste a su opinión; siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Capacidad de aprendizaje organizativo: CHIVA, ALEGRE y LAPIEDRA (2007).

Sobre la experimentación:

La gente recibe apoyo cuando presenta nuevas ideas .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Las iniciativas reciben a menudo una respuesta favorable, por lo que la gente se siente animada a plantear nuevas ideas .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5

Sobre la aceptación de riesgos:

Se estimula a los trabajadores para que acepten riesgos .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5
La gente a menudo se «lanza» hacia temas que desconoce .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5

Sobre la interacción con el entorno externo:

Forma parte del trabajo de todos recoger información sobre lo que pasa fuera de la empresa .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Tenemos sistemas y procedimientos para recibir, cotejar y compartir información del exterior de la empresa .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Se estimula la interacción con el entorno .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5

Sobre el diálogo:

A los empleados se les anima a comunicarse entre sí .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Hay una comunicación abierta en los grupos de trabajo .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Los directivos facilitan la comunicación .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5
El trabajo en equipo entre personas de distintos departamentos es una práctica habitual .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5

Sobre la toma de decisiones participativa:

Los directivos implican frecuentemente a los empleados en las decisiones importantes .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Se tienen en cuenta las opiniones de los empleados para decidir la política de la empresa	1 - 2 - 3 - 4 - 5
La gente se siente involucrada en las principales decisiones de la empresa .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5

Confianza organizativa: NYHAN y MARLOWE (1997).

Los empleados confían plenamente en que esta organización los tratará de manera justa .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5
El nivel de confianza entre supervisores y trabajadores de esta organización es alto ...	1 - 2 - 3 - 4 - 5
El nivel de confianza entre las personas de esta empresa es alto .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5
En esta organización las personas dependen mucho unas de otras .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5

Altruismo: PODSAKOFF, MACKENZIE, MOORMAN y FETTER (1990).

Las personas que trabajan en esta empresa ayudan a los que se han ausentado del trabajo por algún motivo .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5
La gente de la organización ayuda a los que tienen mucho trabajo .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5
La gente de la organización ayuda a integrarse a los nuevos trabajadores incluso cuando no están obligados a ello .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5
La gente de la empresa quiere ayudar a los que tienen problemas con su trabajo .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5
La gente de la organización siempre está dispuesta a echar una mano .....	1 - 2 - 3 - 4 - 5

---

## Bibliografía

- AKGÜN, A. E.; KESKIN, H.; BYRNE, J. C. y AREN, S. [2007]: «Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance», *Technovation*, 27 (9), págs. 501-513.
- ALEGRE, J. y CHIVA, R. [2008]: «Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test», *Technovation*, 28 (6), págs. 315-326.
- ARAGÓN CORREA, J. A.; GARCÍA MORALES, V. J. y CORDÓN POZO, E. [2007]: «Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain», *Industrial Marketing Management*, 36 (3), págs. 349-359.
- BELTRÁN-MARTÍN, I.; ROCA-PUIG, V.; ESCRIG-TENA, A. y BOU-LLUSAR, J. C. [2008]: «Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance», *Journal of Management*, 34 (5), págs. 1.009-1.044.
- BERSON, Y.; NEMANICH, L. A.; WALDMAN, D. A.; GALVIN, B. M., y KELLER, R. T. [2006]: «Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective», *The Leadership Quarterly*, 17, págs. 577-594.
- BOLINO, M. C.; KLOTZ, A. C.; TURNLEY, W. H. y HARVEY, J. [2012]: «Exploring the dark side of organizational citizenship behavior», *Journal of Organization Behavior*, doi: 10.1002/job.1847
- BOLINO, M. C. y TURNLEY, W. H. [2005]: «The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, Job Stress, and Work-Family Conflict», *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), págs. 740-748.
- BROWN, M. E. y TREVIÑO, L. K. [2006]: «Ethical leadership: A review and future directions», *The Leadership Quarterly*, 17, págs. 595-616.
- CHANG, C. C.; TSAI, M. C. y TSAI, M. S. [2011]: «The organizational citizenship behaviors and organizational commitments of organizational members influences the effects of organizational learning», *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2 (1).
- CHIVA, R. y ALEGRE, J. [2005]: «Organizational learning and organizational knowledge: towards the integration of two approaches», *Management Learning*, 36, págs. 49-68.
- [2008]: «Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability», *Personnel review*, 37 (6), págs. 680-701.
- [2009b]: «Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry», *British Journal of Management*, vol. 20, n.º 3, págs. 323-340.
- CHIVA, R.; ALEGRE, J. y LAPIEDRA, R. [2007]: «Measuring organisational learning capability among the workforce», *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), págs. 224-242.
- CIALDINI, R. B.; BROWN, S. L.; LEWIS, B. P.; LUCE, C. y NEUBERG, S. L. [1997]: «Reinterpreting the empathy-altruism relationship: When one into one equals oneness», *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (3), págs. 481-494.

- DAILY, C. M. y DOLLINGER, M. J. [1992]: «An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms», *Family Business Review*, 5 (2), págs. 117-136.
- DIRKS, K. T. [1999]: «The effects of interpersonal trust on work group performance», *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), págs. 445-455.
- DIRKS, K. T. y FERRIN, D. L. [2001]: «The role of trust in organizational settings», *Organization Science*, 12 (4), págs. 450-467.
- EASTERBY-SMITH, M. y LYLES, M. A. [2003]: «Introduction: Watersheds of organizational learning and knowledge management», *The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*, págs. 1-15.
- FERRIN, D. L.; DIRKS, K. T. y SHAH, P. P. [2006]: «Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust», *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), págs. 870-883.
- FISHER, R. y BROWN, S. [1988]: *Getting together: Building relationships as we negotiate*, Boston: Houghton Mifflin.
- FRY, L. W.; VITUCCI, S. y CEDILLO, M. [2005]: «Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline», *Leadership Quarterly*, 16, págs. 835-62.
- GARDNER, W. L.; AVOLIO, B. J.; LUTHANS, F.; MAY, D. R. y WALUMBA, F. O. [2005]: «Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development», *The Leadership Quarterly*, págs. 373-394.
- HEALY, K. [2004]: «Altruism as an organizational problem: The case of Organ procurement», *American Sociological Review*, 69 (3), págs. 387-404.
- HEIDER, F. [1958]: *The psychology of interpersonal relations*, New York: Wiley.
- HOE, S. [2007]: «Is interpersonal trust a necessary condition in organizational learning?», *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 4 (2), págs. 149-156.
- JEREZ-GÓMEZ, P.; CÉSPEDES-LORENTE, J. y VALLE-CABRERA, R. [2005]: «Organizational learning capability: a proposal of measurement», *Journal of Business Research*, 58 (6), págs. 715-725.
- KANUNGO, R. N. y CONGER, J. A. [1993]: «Promoting altruism as a corporate goal», *The Academy of Management Executive*, 7 (3), págs. 37-48.
- KOUZES, J. P. y POSNER, B. Z. [1987]: *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- LLORENS MONTES, F. J.; RUIZ MORENO, A. y GARCÍA MORALES, V. J. [2005]: «Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination», *Technovation*, 25 (10), págs. 1.159-1.172.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. y SCHOORMAN, F. D. [1995]: «An integrative model of organizational trust», *Academy of Management Review*, págs. 709-734.
- MAYER, R. C. y GAVIN, M. B. [2005]: «Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?», *Academy of Management Journal*, 48 (5), págs. 874-888.
- MCALLISTER, D. J. [1995]: «Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations», *Academy of Management Journal*, págs. 24-59.

- McCAULEY, D. P. y KUHNERT, K. W. [1992]: «A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management», *Public Administration Quarterly*, vol. 16, n.º 2, págs. 265-85.
- McELROY, M. W. [2002]: «Social innovation capital», *Journal of Intellectual Capital*, 3 (1), págs. 30-39.
- NEVIS, E.; DiBELLA, A. J. y GOULD, J. M. [1995]: «Understanding organization learning systems», *Sloan Management Review*, 36, págs. 73-85.
- NYHAN, R. C. y MARLOWE, H. A. [1997]: «Development and psychometric properties of the organizational trust inventory», *Evaluation Review*, 21 (5), págs. 614-635.
- ORGAN, D. W. [1988]: *Organizational citizenship behavior*, Lexington, MA: Lexington Books.
- OSWICK, C.; ANTHONY, P.; KEENOY, T. y MANGHAM, I. L. [2000]: «A dialogic analysis of organizational learning», *Journal of Management Studies*, 37 (6), págs. 887-901.
- PILIAVIN, J. A. y CHARNG, H. [1990]: «Altruism: a review of recent research», *Annual Review of Sociology*, 16, págs. 27-65.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; MOORMAN, R. H. y FETTER, R. [1990]: «Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors», *Leadership Quarterly*, 1, págs. 107-142.
- ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S. B.; BURT, R. S. y CAMERER, C. [1998]: «Not so different after all: A cross-discipline view of trust», *Academy of Management Review*, 23 (3), págs. 393-404.
- RYNES, S. L.; BARTUNEK, J. M.; DUTTON, J. E. y MARGOLIS, J. D. [2012]: «Care and compassion through an organizational lens: Opening up new possibilities», *Academy of Management Review*, 37 (4), págs. 503-523.
- SCHOORMAN, F. D.; MAYER, R. C. y DAVIS, J. H. [2007]: «An integrative model of organizational trust: Past, present, and future», *Academy of Management Review*, 32 (2), págs. 344-354.
- SCHULZE, W. S.; LUBATKIN, M. H. y DINO, R. N. [2003]: «Toward a theory of agency and altruism in family firms», *Journal of Business Venturing*, 18 (4), págs. 473-490.
- SCOTT-LADD, B. y CHAN, C. C. A. [2004]: «Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change», *Strategic Change*, vol. 13, n.º 2, págs. 95-105.
- SENGE, P. [1990]: *La quinta disciplina*, Barcelona: Granica.
- SIMMONS, R. G. [1991]: «Altruism and Sociology», *Sociological Quarterly*, 32, págs. 1-22.
- SMITH, C.; ORGAN, D. W. y NEAR, J. P. [1983]: «Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents», *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), págs. 653-663.
- SOBER, E. y WILSON, D. S. [1999]: «Unto others: The evolution and psychology of unselfish behavior», *Harvard University Press*, 218.
- SOMECH, A. y DRACH-ZAHAVY, A. [2004]: «Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (3), págs. 281-298.
- SORRENTINO, R. M.; HOLMES, J. G.; HANNA, S. E. y SHARP, A. [1995]: «Uncertainty orientation and trust in close relationships: Individual differences in cognitive styles», *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (2), pág. 314.

TAN, H. H. y LIM, A. K. [2009]: «Trust in coworkers and trust in organizations», *The Journal of Psychology*, 143 (1), págs. 45-66.

TZAFRIR, S. S. [2005]: «The relationship between trust, HRM practices and firm performance», *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (9), págs. 1.600-1.622.

VAN EMMERIK, I. H.; JAWAHAR, I. M. y STONE, T. H. [2005]: «Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour», *Work & Stress*, 19 (1), págs. 93-100.

WEICK, K. E. y WESTLEY, F. [1996]: «Organizational learning: affirming an oxymoron», en Clegg, S. R., Hardy, C. y Nord, W. R. (eds.), *Handbook of Organizational Studies*, Sage: London, págs. 440-458.

WERNER, J. M. [2000]: «Implications of OCB and contextual performance for human resource management», *Human Resource Management Review*, 10, págs. 3-24.