

# INNOVACIÓN, EMPLEABILIDAD Y LIDERAZGO TRANSACCIONAL: ¿CÓMO AFECTAN AL RENDIMIENTO? UN ANÁLISIS TEÓRICO Y EMPÍRICO

**JOAQUÍN CAMPS**

*Universidad de Valencia. España*

**FEDERICO TORRES**

*Instituto Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica*

Este trabajo ha obtenido el **Accésit Premio Estudios Financieros 2010** en la modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

## **Extracto:**

**T**RADICIONALMENTE la investigación ha considerado la innovación en una empresa como una consecuencia de las características individuales de los trabajadores y de las prácticas organizativas. Así, por ejemplo, la literatura ha puesto considerable énfasis en la influencia que las características personales de los gerentes y de los empleados pueden ejercer en la capacidad innovadora de una empresa. Este trabajo pretende abordar el tema desde un ángulo diferente: mientras que los investigadores han aprendido mucho acerca de los efectos que las características de los gerentes y de los trabajadores tienen en la capacidad innovadora de una empresa, es relativamente poco el conocimiento que se tiene sobre el papel de la innovación como un factor que afecta a las características de los gerentes y de los empleados. Ciñéndonos a esta nueva perspectiva, este trabajo sugiere que un clima innovador en una organización tiene un efecto positivo sobre una característica específica del empleado (la empleabilidad) y sobre una característica específica de los gerentes (el estilo de liderazgo transaccional). Estas relaciones, que hasta ahora no han sido investigadas, han sido justificadas teóricamente y evaluadas empíricamente, junto con la bien documentada relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el desempeño individual del trabajador. Nuestras hipótesis fueron analizadas empíricamente a través de una muestra de 795 profesores de 75 departamentos universitarios de Costa Rica, usando una metodología de ecuaciones estructurales.

**Palabras clave:** aprendizaje, innovación, empleabilidad, liderazgo transaccional y rendimiento.

# INNOVATION, EMPLOYABILITY AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP: HOW THEY AFFECT PERFORMANCE? A THEORETICAL AND EMPIRICAL ANALYSIS

**JOAQUÍN CAMPS**

*Universidad de Valencia. España*

**FEDERICO TORRES**

*Instituto Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica*

Este trabajo ha obtenido el **Accésit Premio Estudios Financieros 2010** en la modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

## **Abstract:**

**RESEARCH** has traditionally considered learning and innovation to be a consequence of organizational and individual characteristics. This paper aims to approach the subject from a different angle. While researchers have learned a great deal about the effects of managers' and employees' characteristics on learning and innovation, relatively little is known about the role of innovation as a factor which affects managers' and employees' characteristics. Thus, this paper suggests that an innovative climate in a learning organization has a positive effect on a specific employee characteristic (employability) and on a specific managerial characteristic (contingent reward transactional leadership style). These original relationships have been empirically evaluated, alongside the well documented relationship between contingent reward leadership style and a worker's individual performance. Our hypotheses were tested and confirmed via a sample group of 795 professors from 70 university departments from Costa Rica, using a structural equation methodology.

**Keywords:** learning, innovation, employability, transactional leadership and performance.

# Sumario

1. Introducción.
2. Marco teórico e hipótesis.
  - 2.1. Clima favorable a la innovación y liderazgo transaccional.
  - 2.2. Clima favorable a la innovación y empleabilidad.
  - 2.3. Empleabilidad y liderazgo transaccional.
  - 2.4. Liderazgo transaccional y rendimiento individual.
3. Procedimientos y medidas.
  - 3.1. Muestra y recopilación de datos.
  - 3.2. Medidas.
  - 3.3. Modelo causal: análisis y resultados.
4. Conclusiones y discusión.

## Bibliografía.

**NOTA:** Los autores quisieran agradecer al Ministerio de Ciencia e Innovación la financiación aportada para la realización de esta investigación (proyecto ECO2008-03178).

## 1. INTRODUCCIÓN

Numerosos académicos y profesionales son unánimes a la hora de considerar la innovación como un elemento básico para el crecimiento económico y para la mejora de la competitividad de las empresas inmersas en mercados cada vez más globales (por ejemplo, SHIPTON *et al.*, 2006). Un clima innovador se basa en una cultura organizativa de aprendizaje que fomenta la adquisición, creación y transferencia de conocimientos como valores fundamentales (STATA, 1989; MCGILL *et al.*, 1992; NONAKA y TAKEUCHI, 1995). La investigación ha confirmado que existen ciertas prácticas organizativas ligadas a la función de recursos humanos, denominadas factores facilitadores para el aprendizaje (por ejemplo: tolerancia desde la dirección a la experimentación por parte de los trabajadores, incentivación de la asunción de riesgos controlada por parte de los empleados, diálogo vertical y horizontal fluido, descentralización en la toma de decisiones) que estimulan el proceso de aprendizaje organizativo, y, a través de este aprendizaje, acaba generando importantes capacidades innovadoras en las organizaciones (CHIVA *et al.*, 2007; GATIGNON *et al.*, 2002; GOH y RICHARDS, 1997; HULT y FERRELL, 1997; JEREZ-GÓMEZ *et al.*, 2005).

Por otro lado, el clima organizativo en que los trabajadores operan se ha demostrado que tiene importantes consecuencias en variables *output* de la empresa de gran trascendencia (ULRICH *et al.*, 1993). El clima es una interpretación subjetiva que desarrolla el individuo ante una situación organizativa contextual, interpretación subjetiva que condiciona el comportamiento de dicho individuo independientemente de cuales sean las circunstancias contextuales del entorno objetivas (JAMES *et al.*, 1990). Por lo tanto, la teoría del clima psicológico postula que el clima representa las señales que reciben las personas sobre las expectativas de comportamiento que la organización tiene sobre ellos. En este sentido, la investigación de SCOTT y BRUCE (1994) confirma que cuando las personas perciben estímulos del clima organizativo en el que desarrollan su trabajo que incentivan el aprendizaje y la innovación, modifican sus actitudes y comportamientos para hacerlos más coherentes con ese clima.

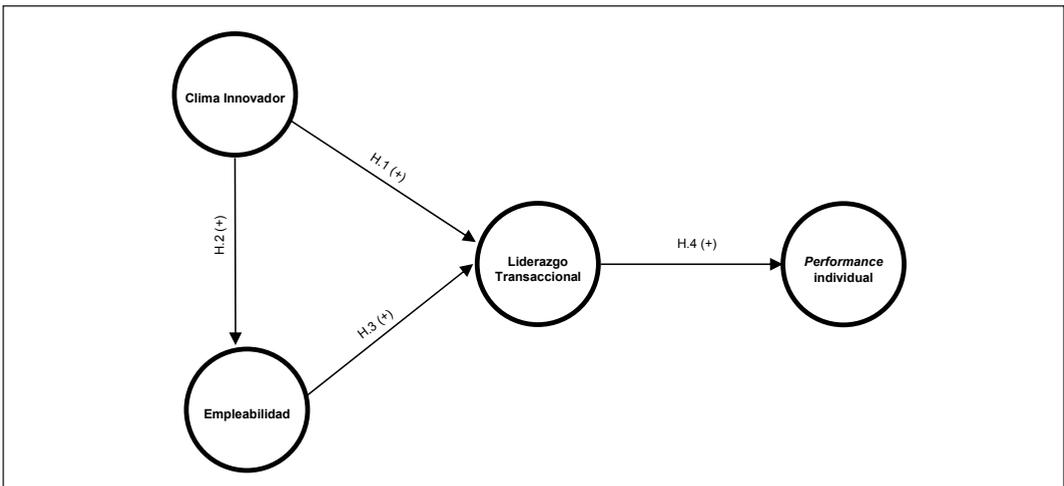
Siguiendo esta línea de investigación, nuestro trabajo plantea como hipótesis a contrastar (véase **figura 1**): 1. Una percepción positiva de los empleados de una organización de un clima de aprendizaje e innovación tendrá un efecto positivo sobre la autopercepción que esos empleados tengan de su propio nivel de empleabilidad, 2. Un clima de aprendizaje e innovación tendrá un efecto positivo sobre los niveles de liderazgo transaccional que los directivos implementen; y 3. Una percepción positiva de los empleados de una organización sobre su nivel de empleabilidad tendrá un efecto positivo sobre los niveles de liderazgo transaccional que los directivos implementen.

El estilo de liderazgo transaccional se caracteriza por comportamientos por parte del líder que hacen hincapié en clarificar en extremo las tareas y los roles del empleado, así como proporcionar a dichos empleados recompensas *versus* castigos (materiales o psicológicos) que son contingentes al cumplimiento de las obligaciones contractuales que dichas tareas o roles implican (BASS, 1998). Este tipo de comportamiento de liderazgo se centra en aclarar las relaciones esfuerzo-recompensa e implica intercambios (de ahí la denominación transaccional) que tienen lugar entre un líder y sus seguidores: un líder negocia y clarifica con sus seguidores lo que se requiere y aclara de qué manera estos resultados se lograrán, así como la recompensa-castigo que recibirán dichos seguidores a cambio de su nivel de rendimiento y esfuerzo (WALUMBWA *et al.*, 2008).

Tres meta-análisis (JUDGE and PICCOLO 2004; LOWE *et al.*, 1996; PODSAKOFF *et al.*, 2006) muestran la importancia potencial del liderazgo transaccional a la hora de analizar variables *output* de recursos humanos tan importantes como la satisfacción laboral, el nivel de rotación, la productividad individual, el compromiso con la organización, etc. Sin embargo, y a pesar de la importancia que se le atribuye en estos análisis empíricos, el liderazgo transaccional es considerado tradicionalmente como una variable independiente que ejerce una influencia *hacia abajo*, es decir, tiene efectos en esas y otras muchas variables de recursos humanos, pero parece originarse *de la nada*. Poco se sabe de cómo aparece en una organización, y porque hay gerentes que deciden utilizarlo. Tal y como plantea en un reciente artículo científico el prestigioso investigador en temas de liderazgo Phillip PODSAKOFF, si queremos entender cómo influir, mejorar o modificar los efectos del liderazgo transaccional sobre las variables *output* de recursos humanos descritas, es esencial cambiar nuestro enfoque descendente en el análisis del liderazgo transaccional y empezar a avanzar en un enfoque ascendente, en el que consigamos dilucidar cuáles son las variables causales que provocan que un directivo adopte este tipo tan particular de liderazgo (PODSAKOFF *et al.*, 2006).

Este trabajo se centra en esta perspectiva situacionalista y ascendente en el estudio del liderazgo, que está conectada con teorías previas enmarcadas dentro del denominado liderazgo contingente. El razonamiento es claro: los comportamientos y actitudes del líder producen cambios en las actitudes y comportamientos del subordinado, pero las actitudes y comportamientos del subordinado (así como el clima organizativo) condicionan también los comportamientos y actitudes del líder, es decir, su estilo de liderazgo (HEROLD, 1977). En general, los factores que se han encontrado que afectan a la forma en que un supervisor lidera pueden dividirse en tres categorías principales: 1. Variables contextuales de tipo fundamentalmente organizativo. 2. Características personales de los subordinados. 3. Características personales del líder (PODSAKOFF, 1982). Siguiendo este modelo, este trabajo analizará si una variable contextual (clima innovador) y una característica del trabajador (empleabilidad) son antecedentes del estilo del liderazgo transaccional (figura 1).

FIGURA 1. Modelo propuesto e hipótesis.



No tenemos constancia de que hayan habido intentos previos, ni empíricos ni teóricos, para establecer relaciones entre: 1. Un clima favorable a la innovación y un estilo de liderazgo transaccional, 2. Un clima favorable a la innovación y la empleabilidad de los trabajadores, y 3. La empleabilidad de los trabajadores y un estilo de liderazgo transaccional. Creemos que hay argumentos teóricos coherentes para justificar una relación positiva entre estas variables. Hemos basado esta suposición (tal y como veremos en el próximo epígrafe de manera más extensa) en una amplia revisión de la literatura sobre aprendizaje organizativo e innovación, analizando las consecuencias que los factores facilitadores del aprendizaje y la innovación tienen sobre la empleabilidad y el estilo de liderazgo. Este análisis nos ha permitido hipotetizar una relación positiva entre un clima organizativo favorable a la innovación y la empleabilidad, un clima organizativo favorable a la innovación y el estilo de liderazgo transaccional y entre la empleabilidad y el estilo de liderazgo transaccional. Estas hipótesis originales han sido empíricamente contrastadas, junto con la bien documentada relación entre el liderazgo transaccional y el rendimiento individual del trabajador.

Esta introducción es seguida por una revisión teórica de los constructos analizados que nos permitirá justificar cada una de las cuatro hipótesis del trabajo. A continuación, pasaremos a explicar la metodología empírica utilizada en esta investigación y posteriormente presentaremos nuestros resultados y conclusiones. Para finalizar, junto con las implicaciones académicas, presentaremos las importantes consecuencias prácticas que tienen nuestros resultados para el empresario y el profesional.

## 2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

### 2.1. Clima favorable a la innovación y liderazgo transaccional

BURNS (1978) conceptualiza el liderazgo transaccional como un tipo de liderazgo que persigue el compromiso de los seguidores y su motivación extrínseca a través de promesas de recompensas, acuerdos e intercambios, y tomando acciones correctivas ante desempeños inadecuados. El liderazgo transaccional, por tanto, es considerado principalmente una relación orientada al intercambio que está centrado en las tareas (BASS, 1990), y los líderes transaccionales usan la estrategia, la estructura y la cultura para reforzar sus organizaciones a través de ese estilo transaccional.

El liderazgo transaccional es frecuentemente percibido como una variedad de liderazgo menos eficaz al compararse con el transformacional, ya que satisface las necesidades extrínsecas básicas y primarias de las personas (SERGIUOVANNI, 1990). El transformacional por su parte inspira y aliena la confianza de los subordinados en sí mismos y en su líder, apoyando su desarrollo tanto personal como profesional. El liderazgo transformacional es definido como el liderazgo que transforma los valores, normas, metas, necesidades, y la ética de las personas y las organizaciones (BASS, 1985; BURNS, 1978; DOWNTON, 1973). El liderazgo transformacional inspira y permite la exploración de formas innovadoras para lograr resultados reales a nivel tanto individual como organizativo (BASS y AVOLIO, 1997).

Estas diferencias sustanciales entre estos dos tipos de liderazgo (sin duda más analizados científicamente) han creado corrientes de opinión a favor y en contra de uno u otro. La investigación, por ejemplo, ha mostrado que el liderazgo transaccional es útil y eficaz cuando se utiliza principalmente para centrarse en objetivos a corto plazo (WALDMAN *et al.*, 1987). Actualmente se considera que el liderazgo transaccional es adecuado bajo una serie de condiciones (NAHAVANDI, 2002):

- El líder establece metas claramente.
- Conductas y resultados están claramente identificados y relacionados con los objetivos específicos.
- Las mediciones de los resultados y los comportamientos son considerados lo más objetivas posible, con lo que el trabajador percibe equidad.
- La retroalimentación positiva y negativa es contingentemente suministrada de forma frecuente.

El liderazgo transaccional incluye categorías como el *laissez-faire* y la recompensa contingente y la gestión por excepción (MBE) –tanto activa (MBEA) como pasiva (MBEP)– (BASS y AVOLIO, 1997). El liderazgo *laissez-faire* también es conocido como un tipo de liderazgo transaccional pasivo y/o de evitación (BASS y AVOLIO, 1997). Es el tipo de liderazgo más inactivo y se caracteriza por que el líder no hace nada o muy poco para alcanzar las metas, las transacciones, o la transformación (BASS y AVOLIO, 1997). BASS y AVOLIO (1997) definen al líder de recompensa-contingente como el que clarifica las expectativas a los seguidores, comunicándoles de manera diáfana lo que van a recibir al terminar y/o alcanzar los resultados esperados. La recompensa contingente se define por tanto como el elemento motivacional utilizado por los líderes transaccionales para que los seguidores cumplan los requerimientos básicos de trabajo y servicios, a cambio obviamente de esa recompensa.

El liderazgo MBEA es caracterizado por un líder que monitorea de cerca a los subordinados en busca de errores y desviaciones de las expectativas o normas. Esta variedad de líder castiga a sus seguidores por no cumplir con las normas y adopta las medidas lo antes posible cuando se producen errores o desviaciones (BASS y AVOLIO, 1997). La gestión activa por excepción simplemente consiste en supervisar la actividad y detectar activamente los errores.

Los líderes MBEP se caracterizan por no interactuar con los subordinados hasta que surgen problemas y se convierten en graves. Esperan que ocurran problemas antes de tomar medidas y creen que «si no está roto, no lo arregles» (BASS y AVOLIO, 1997). La gestión pasiva por excepción se identifica con un líder transaccional que mantiene el statu quo y sólo intervendrá cuando los subordinados se desvían de las expectativas.

Por otra parte (y una vez presentado con detalle el liderazgo transaccional), la investigación ha confirmado con claridad la relación positiva existente entre un clima organizativo favorable al aprendizaje y la innovación con el compromiso del empleado con la organización. El compromiso

organizacional, de naturaleza afectiva, refleja el apego emocional de los empleados hacia la organización, la identificación con la misma y su involucración personal (MATHIEU y FARR, 1991). La percepción positiva por parte del trabajador de estímulos organizativos que le incentivan a aprender e innovar (léase factores facilitadores para el aprendizaje y la innovación, tales como por ejemplo la tolerancia desde la dirección a la experimentación por parte de los trabajadores, incentivación de la toma de riesgos controlada, diálogo vertical y horizontal fluido, descentralización en la toma de decisiones) ha sido claramente vinculada en la investigación con un mayor compromiso afectivo de dicho trabajador hacia la organización que le provee de esos estímulos organizativos para aprender e innovar (véanse por ejemplo los trabajos de BHATNAGAR, 2007; D'AMATO y HERZFELDT, 2008; HOLT *et al.*, 2007; MIKKELSEN *et al.*, 2000).

En un estudio empírico reciente, SHORE y sus colaboradores (2008) concluyeron que las percepciones que tienen los directivos sobre el nivel de compromiso afectivo de sus empleados hacia la organización, están positivamente relacionadas con las recompensas contingentes previstas por dicho directivo hacia el empleado que ha mostrado dicho compromiso afectivo, y negativamente relacionadas con los castigos no contingentes dados a dichos empleados. Es decir, cuando un directivo percibe que sus empleados están comprometidos con la empresa, tiende a tratarlos de manera más justa mediante recompensas que premian los comportamientos positivos, y evitando castigos injustos.

La teoría de intercambio social proporciona un marco conceptual para entender este fenómeno, ya que explica cómo el compromiso percibido por los directivos en sus empleados condiciona su comportamiento y estilo de liderazgo (SHORE *et al.*, 2008). El principio básico de la teoría de intercambio social es el siguiente: cuando un individuo proporciona a otro un beneficio, el destinatario siente la obligación de corresponder (BLAU, 1964). Por lo tanto, de acuerdo con esta teoría de intercambio social y en consonancia con SHORE *et al.* (2008), se espera que los empleados que son percibidos por sus gerentes como comprometidos e implicados con la organización, probablemente inspiren más generosidad en los directivos que los lideran, y estimulen en esos directivos un estilo de liderazgo justo y contingente, que premie las cosas bien hechas y evite castigos injustos. Es decir, estimulará un estilo de liderazgo transaccional.

Por lo tanto, y sintetizando:

1. Un clima organizativo favorable a la innovación estimula entre los trabajadores el compromiso afectivo con la empresa.
2. Ese compromiso del trabajador hacia la empresa la investigación ha mostrado que estimula un liderazgo de tipo transaccional entre los directivos.

Esto nos permite formular la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1:** *Hay una relación positiva entre la existencia de un clima organizativo favorable a la innovación en la empresa, y el uso de un estilo de liderazgo transaccional por parte de los directivos de esa empresa.*

## 2.2. Clima favorable a la innovación y empleabilidad

Recientemente se han publicado numerosos trabajos dedicados a la empleabilidad del trabajador desde el punto de vista microeconómico (por ejemplo, FORRIER y SELS, 2003; HALL, 2004) y desde el punto de vista macroeconómico (por ejemplo, European Commission, 1997). Este interés surge de una gran agitación en el mercado de trabajo: la seguridad en el empleo se está deteriorando, el mercado es cada vez más flexible, y la individualización es una tendencia creciente (ALLVIN, 2004). Estos cambios han minado la credibilidad en un modelo de empleo tradicional que ha sido organizado alrededor de la estabilidad a largo plazo (AROCENA *et al.*, 2007). Hasta ahora, la piedra angular del mercado laboral era la seguridad en el empleo, ahora es la empleabilidad. Este cambio ha significado que un trabajador debe tener o desarrollar las habilidades y competencias necesarias para encontrar trabajo cuando sea necesario (WATERMAN *et al.*, 1994). Los trabajadores son ahora más responsables que nunca de su futuro profesional, y, por tanto, deben invertir en su empleabilidad, es decir, en su capacidad para encontrar un nuevo trabajo (VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN, 2006). Sin embargo, tal y como veremos al plantear esta hipótesis, la organización puede contribuir positiva o negativamente en este proceso.

El concepto dinámico de competencia (TEECE *et al.*, 1997) conduce a una evolución del concepto de empleabilidad desde un listado de habilidades a poseer por el trabajador hacia un enfoque de proceso: «la empleabilidad se refiere a la capacidad de moverse de manera autosuficiente en el mercado laboral» (HILLAGE y POLLARD, 1998); «la capacidad de emplearse en el mercado laboral interno y externo» (FORRIER y SELS, 2003); «una manera de adaptabilidad activa y específica a diferentes puestos de trabajo que permite al trabajador identificar y alcanzar diferentes oportunidades profesionales» (FUGATE *et al.*, 2004); «implica un uso óptimo de las competencias que permite el continuo cumplimiento óptimo de las obligaciones laborales» (VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN, 2006); «la habilidad para mantener el trabajo que se tiene o conseguir el que se desea» (ROTHWELL y ARNOLD, 2007).

Siguiendo a VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN (2006), en virtud de este nuevo enfoque, la medición de la empleabilidad debe cambiar desde una perspectiva basada en las habilidades (que se refiere a la ejecución de una tarea simple) a una perspectiva basada en las competencias (que se ocupa más de la ejecución de toda una serie de diferentes tareas en un cierto dominio, todas ellas desempeñadas adecuadamente y de manera integrada, y ejecutadas con la ayuda de diferentes cualidades personales como son la motivación, actitudes, comportamiento y personalidad). Esta evolución en la conceptualización de la empleabilidad es congruente con el hecho de que la emoción, y no sólo la cognición, está recibiendo creciente atención en la literatura debido a su contribución al desarrollo de competencias (GOLEMAN, 2001; LAM y KIRBY, 2002). El éxito en un puesto de trabajo no se limita al coeficiente de inteligencia o a las habilidades técnicas, sino que es una consecuencia de la delicada sintonía entre la cognición y la emoción (STERNBERG, 1996). En esa línea, los últimos esfuerzos de los investigadores de recursos humanos para medir la empleabilidad desde un enfoque de competencias consideran la importancia de un paquete más amplio de competencias que no se centre exclusivamente en las aptitudes tradicionales.

De hecho, trabajos recientes para intentar medir la empleabilidad desde un enfoque de competencias han hecho grandes esfuerzos en sintetizar qué paquete de competencias constituye la base de la empleabilidad de los trabajadores. La escala de VAN DER HEIJDE y de VAN DER HEIJDEN (2006) es un ejemplo de esta nueva conceptualización multidimensional del constructo empleabilidad. Tras

ser validada siguiendo los métodos tradicionalmente aceptados por la academia, ha demostrado tener excelentes propiedades psicométricas. Según esta escala, la empleabilidad es considerada como una variable latente, con las siguientes subdimensiones: (1) pericia profesional, (2) anticipación y optimización, (3) flexibilidad personal, (4) sentido corporativo, y (5) el equilibrio.

En nuestra revisión de la literatura no hemos encontrado estudios teóricos o empíricos que hayan analizado el vínculo que pueda haber entre la existencia en la organización de un clima favorable a la innovación y el nivel de empleabilidad de los trabajadores. Nosotros creemos que si un empleado trabaja inmerso en un clima organizativo favorable a la innovación, con fuertes incentivos al aprendizaje, desarrollará un mayor nivel de empleabilidad. Para justificar esta afirmación, estableceremos conexiones lógicas entre los factores organizativos facilitadores del aprendizaje y la innovación, ya antes mencionados, y las cinco subdimensiones de la empleabilidad definidas por VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN (2006). Con ello intentaremos justificar nuestra hipótesis, según la cual la implementación en la empresa de una serie de factores facilitadores para el aprendizaje y la innovación (íntimamente relacionados en la literatura con las prácticas de recursos humanos de la organización: descentralización, comunicación fluida, reducción de estatus, inversión en formación...) tiene una incidencia positiva en el nivel de empleabilidad de los trabajadores.

*Pericia profesional.* Esta primera subdimensión de la empleabilidad planteada por VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN (2006) hace referencia a la necesidad de que el empleado, para elevar su empleabilidad, tenga conocimientos técnicos precisos, extensos y actualizados en su campo laboral. Los empleados que con más facilidad encuentran empleo cuando lo necesitan (alta empleabilidad) son aquellos que, entre otras cosas (recordemos que el constructo tiene cinco subdimensiones), son expertos profesionales en su área.

Existe un vínculo claro entre esta primera dimensión de la empleabilidad y los factores organizativos que favorecen el clima para la innovación. Tanto teórica como empíricamente numerosas investigaciones han puesto de manifiesto que el nivel de pericia profesional de los trabajadores es superior en los entornos laborales que propician el aprendizaje y la innovación (JEREZ-GÓMEZ *et al.*, 2004; LIEDTKA *et al.*, 1997; MCGILL *et al.*, 1992; SENGE, 1990). La razón principal detrás de este enlace es una práctica de recursos humanos básica, la formación. En efecto, la formación es una de las herramientas principales de la función de recursos humanos encaminada a desarrollar capacidades innovadoras y de aprendizaje en la organización (DIBELLA *et al.*, 1996; MCGILL and SLOCUM, 1993; NONAKA and TAKEUCHI, 1995; ULRICH *et al.*, 1993). A través de la formación se fomenta la adquisición y la constante creación de nuevos conocimientos y habilidades, y de ese modo se incrementa la pericia profesional de los trabajadores (DIBELLA *et al.*, 1996; GARVIN, 1993; JEREZ-GÓMEZ *et al.*, 2004; LEI *et al.*, 1999; LEONARD-BARTON, 1992).

*Anticipación y optimización.* Esta dimensión de la empleabilidad según el modelo de VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN (2006) no se refiere a la adaptación como forma de reaccionar ante los cambios, sino a una actitud que implica prepararse para los cambios futuros, desarrollándose de manera personal y creativa, con el fin de luchar por el mejor trabajo posible en un entorno cambiante. En lugar de limitarse a realizar tareas fijas que les encargan sus superiores, los trabajadores que puntúan alto en esta subdimensión definen su futuro sin esperar pasivamente a que éste llegue. Esta

subdimensión, por tanto, se refiere a una actitud proactiva y anticipativa en el individuo, en lugar de la más habitual pasivo-reactiva.

Un clima favorable a la innovación es el catalizador perfecto para fomentar esta actitud (denominada en inglés *self-initiating proactive attitude*) entre los empleados. Es decir, un clima innovador en la organización, con factores facilitadores tales como la descentralización, la tolerancia a la toma de riesgos controlados por parte del empleado, la comunicación fluida, etc, incrementa las capacidades de los trabajadores para actuar por delante de los cambios, anticiparse a ellos en lugar de reaccionar para adaptarse a ellos (MCGILL y SLOCUM, 1993). Las organizaciones innovadoras necesitan y producen empleados proactivos que piensan por delante de los cambios, buscando soluciones innovadoras que son esenciales para abordar futuros problemas que aún no han acontecido (LEONARD-BARTON, 1992; STATA, 1989). Es por ello que en los entornos empresariales más turbulentos, con mayores niveles de incertidumbre y ambigüedad, las organizaciones estimulan con mayor intensidad los climas de aprendizaje e innovación (POPPER y LIPSHITZ, 2000). Sin ellos quedan fuera del mercado.

Los factores que facilitan esos climas de aprendizaje e innovación han sido ampliamente documentados por la literatura de recursos humanos, e incluyen la apertura a nuevas ideas por parte de los directivos (STATA, 1989), la independencia de la que disfruta el trabajador a la hora de resolver problemas (LEONARD-BARTON, 1992), la apertura y la creatividad como características muy valoradas entre los empleados (MCGILL *et al.*, 1992), una cultura de experimentación en la que no se castiga al emprendedor (MCGILL y SLOCUM, 1993), espíritu empresarial (SLATER y NARVER, 1995), variedad operacional y múltiples intereses que potencian la polivalencia (NEVIS *et al.*, 1995), gran permeabilidad con el entorno externo (BAPUJI y CROSSAN, 2004), etc.

*Flexibilidad personal.* VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN (2006) entienden que la flexibilidad personal es una capacidad complementaria, pero distinta, a la capacidad de anticipación del trabajador vista antes. Entienden por flexibilidad la capacidad del trabajador para amoldarse y acomodarse con facilidad a cambios en el entorno laboral, cambios que ellos no han elegido y que, por tanto, sencillamente tienen que aceptar. De acuerdo con GOH y RICHARDSON (1997) y LEI *et al.* (1999), un clima innovador y de aprendizaje implica que una organización está receptiva y lista para el cambio continuo, es decir, capaz de reinventarse a sí misma para hacer frente a nuevos desafíos. Un elemento esencial en el proceso de aprendizaje consiste en derribar las viejas creencias y modos de pensar, que eventualmente pudieran actuar como obstáculos. Por lo tanto, las organizaciones basadas en la innovación implementan prácticas organizacionales y de gestión que facilitan a los miembros de la organización el ser altamente flexibles y abiertos a nuevas maneras de hacer las cosas (MCGILL y SLOCUM, 1993; NONAKA y TAKEUCHI, 1995). Así, por ejemplo, los programas de capacitación planificados por los departamentos de recursos humanos de este tipo de organizaciones serán no sólo diseñados en términos de fomentar los conocimientos (lo cual implica mejoras directas en la ejecución de tareas) sino también deben analizarse desde una perspectiva diferente: los programas de formación deben apoyar la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades, la apertura a nuevas ideas, de tal manera que esa formación desemboque en una mayor flexibilidad del trabajador ante los cambios (DIBELLA *et al.* 1996; GARVIN 1993; LEI *et al.* 1999; LEONARD-BARTON 1992). Vemos, por tanto, cómo una práctica de recursos humanos clásica en las organizaciones innovadoras (formación actualizada y constante) desemboca en el desarrollo de una competencia que incide claramente en la empleabilidad del trabajador: su flexibilidad (ULRICH *et al.*, 1993).

*Sentido corporativo.* La conceptualización de la empleabilidad que estamos tomando como modelo (VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN, 2006) plantea que una de las capacidades fundamentales de los trabajadores altamente empleables es su sentido corporativo, su sentido de pertenencia a una colectividad con objetivos de nivel superior a los propios, objetivos y colectividad con los que se está dispuesto a comprometerse. La erosión de la dicotomía tradicional entre los directivos y trabajadores (fenómeno sociológico relativamente reciente y circunscrito mayormente a las economías desarrolladas) ha significado que los empleados tengan que sentirse y comportarse como miembros de un equipo integrado, dejen de ser *free-riders* para pasar a identificarse con los objetivos corporativos y aceptar la responsabilidad colectiva en la toma de decisiones.

Un clima favorable a la innovación implica agrupar a los trabajadores en torno a una identidad común (SINKULA, 1994). Los trabajadores de una organización en la que impera un clima de aprendizaje e innovación deben ser conscientes de cuáles son las metas organizacionales, e internalizar la manera en que pueden ayudar a alcanzarlas (LEI *et al.*, 1999). Según SENGE (1990) y MILLER (1996), cuando la organización es vista como un sistema, se incentiva el desarrollo de modelos mentales compartidos. Cada parte de este sistema tiene su propia función pero comparte coherentemente con el resto de partes un claro sentido corporativo (LEONARD-BARTON, 1992; NEVIS *et al.*, 1995). A pesar de que los individuos son la base de la unidad de análisis en la comprensión del aprendizaje organizacional y los procesos innovadores, estos procesos deben ir más allá de este nivel individual y asumir un carácter colectivo (MCGILL *et al.*, 1992).

*Equilibrio.* El equilibrio se define aquí como la capacidad del empleado para alcanzar un compromiso, un consenso, en los casos en que sus intereses y los del empleador no coincidan. La empleabilidad no tiene sentido sin un intercambio franco y equilibrado entre empleador y empleado, es decir, la creación de una relación en la que ambas partes deben equilibrar sus inversiones y beneficios (VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN, 2006). Creemos que un clima organizativo favorable a la innovación tiene un efecto positivo en este equilibrio mediante la reducción de la brecha entre objetivos personales y organizacionales. Los gerentes que trabajan en una empresa con altos estándares de innovación y aprendizaje deben asegurarse de que los empleados de la empresa sean conscientes de la importancia del conocimiento como elemento clave para hacer una empresa más competitiva. Los trabajadores tienen que participar en el logro de este objetivo y deben ser conscientes de que, para llegar a una situación de ganar-ganar, los objetivos personales y de la organización tienen que ser desarrollados conjuntamente (SENGE, 1990; SLATER y NARVER, 1995). Así, la dirección tiene que articular una visión estratégica de aprendizaje e innovación, que es un elemento clave y una herramienta valiosa que influye en la consecución de resultados a largo plazo para ambos, los empleados y las organizaciones (ULRICH *et al.*, 1993; SLOCUM *et al.*, 1994; NEVIS *et al.*, 1995).

Tras analizar la relación positiva existente entre los factores que favorecen un clima innovador en una organización y cada una de las cinco dimensiones de la empleabilidad, creemos que es justificable plantear la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 2:** *Hay una relación positiva entre la existencia de un clima organizativo favorable a la innovación en la empresa, y el nivel de empleabilidad de los trabajadores de esa empresa.*

### 2.3. Empleabilidad y liderazgo transaccional

Tras revisar la literatura no hemos encontrado estudios teóricos o empíricos que hayan analizado la relación potencial existente entre la empleabilidad del trabajador y el estilo de liderazgo transaccional ejercido por su superior jerárquico. Existen escasos estudios empíricos que sugieren que los empleados con mayor nivel de empleabilidad son más capaces de hacer sus tareas y están más motivados a desarrollar un esfuerzo adicional, por lo que obtendrán una mejor evaluación del desempeño de sus tareas (AROCENA *et al.*, 2007; VILLANUEVA, 2005), pero no conectan estos resultados con el estilo de liderazgo.

A pesar de esta ausencia de investigación al respecto, creemos que es racional afirmar que la relación entre el nivel de empleabilidad del trabajador y el uso por parte de su superior de un estilo de liderazgo transaccional será positiva. Para justificar esta afirmación nos apoyamos en la teoría del intercambio social y las normas de reciprocidad (BLAU, 1964): las empresas que invierten en la empleabilidad de sus trabajadores son percibidas por éstos como cuidadosas y justas, con lo que según la teoría de la reciprocidad generan en los trabajadores un mayor compromiso (EISENBERGER *et al.*, 1986). De hecho, la investigación ha encontrado relaciones claras entre el apoyo organizacional percibido y el compromiso afectivo: trabajadores que sienten que ellos han sido ayudados por su organización se espera que correspondan por encima de la norma (ARMELI *et al.*, 1998; HUTCHISON, 1997). Tal y como vimos en la hipótesis primera, cuando los directivos perciben en sus subordinados un mayor nivel de compromiso, tienden a utilizar un estilo de liderazgo transaccional con mayor intensidad.

En coherencia con las anteriores suposiciones, una investigación reciente llevada a cabo por el profesor AROCENA y sus colaboradores (AROCENA *et al.*, 2007) ha mostrado cómo los empleados se comprometen con mayor intensidad con su organización cuando perciben que ésta invierte en su empleabilidad. Los empleados pueden creer que, como consecuencia de la actual dinámica económica tan turbulenta, ellos requerirán permanecer organizativamente móviles para mantener un puesto de trabajo, pero, de todos modos y a pesar de ello, siguen comprometidos con los empleadores que les ayudan a desarrollar las competencias necesarias para «sobrevivir» en este contexto tan turbulento (BENSON, 2006). Considerando que la empleabilidad desarrolla el compromiso del empleado y que este compromiso suscita un estilo de liderazgo transaccional entre los directivos (e.g., SHORE *et al.*, 2008), hipotizaremos una relación positiva entre la empleabilidad y el liderazgo transaccional:

**Hipótesis 3:** *Hay una relación positiva entre el nivel de empleabilidad de los trabajadores de una empresa y el uso de un estilo de liderazgo transaccional por parte de los directivos de esa empresa..*

### 2.4. Liderazgo transaccional y rendimiento individual

Toda una serie de estudios han mostrado cómo el estilo de liderazgo transaccional provoca aumentos en el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Por el contrario, los líderes que actúan de forma no contingente (básicamente injusta, sin asociar objetiva y coherentemente premio con tra-

bajo bien hecho y castigo con trabajo mal hecho) crean muchos efectos disfuncionales en el rendimiento de sus subordinados, incluida la disminución de la productividad de los empleados (por ejemplo, BRASS y OLDHAM, 1976; SZILAGYI, 1980).

Predicciones análogas se han obtenido al analizar la relación entre *performance* del trabajador y comportamientos contingentes *versus* no contingentes por parte del líder, en el marco del *path-goal model of leadership* (véase, por ejemplo, EVANS, 1970; FULK y WENDLER, 1982; HOUSE, 1971; HOUSE y MITCHELL, 1974). Este modelo sugiere que cuando un líder crea un estrecho vínculo entre el desempeño del empleado y las recompensas asociadas directamente a ese desempeño, se incrementa el rendimiento del trabajador, ya que esos vínculos aumentan la percepción entre los empleados de la denominada «instrumentalidad» (véase EVANS, 1970; HOUSE, 1971), una especie de automatismo a través del cual el trabajador asocia rendimiento con recompensa.

Más recientemente, considerables investigaciones han confirmado que el uso de recompensas contingentes se asocia positivamente con la satisfacción, el compromiso y el rendimiento del empleado (HOUSE, 1990; PODSAKOFF *et al.*, 1984), y percepciones por parte del empleado de efectividad en el liderazgo (ATWATER *et al.*, 1997). Por otro lado, se ha demostrado que la aplicación de castigos no contingentes puede afectar negativamente al rendimiento de los empleados (PODSAKOFF *et al.*, 1984). Tres meta-análisis posteriores (JUDGE y PICCOLO, 2004; LOWE *et al.*, 1996; PODSAKOFF *et al.*, 2006) mostraron resultados similares. En consecuencia, proponemos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 4:** *Existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo transaccional y el rendimiento individual de los subordinados.*

### 3. PROCEDIMIENTOS Y MEDIDAS

#### 3.1. Muestra y recopilación de datos

Contrastamos nuestras hipótesis en el contexto del sector de la enseñanza. La segunda universidad más grande de Costa Rica (el *Instituto Tecnológico de Costa Rica*) acordó proporcionar acceso a los departamentos de la institución con la finalidad de implementar la recogida de datos. La muestra final consistió en 795 sujetos, distribuidos en 75 departamentos (90% del total).

Para afrontar posibles problemas de sesgo común entre los datos (*common-bias source problem*) (SCOTT y BRUCE, 1994), implementamos dos estrategias de recolección en el trabajo de campo: 1. El cuestionario se dirigió a dos grupos de sujetos en cada departamento: decidimos utilizar al Jefe de Departamento, como nuestro informante clave para la escala de rendimiento individual de los trabajadores (cada jefe de departamento midió el desempeño de cada subordinado) y para las escalas de la empleabilidad, el liderazgo transaccional y el clima innovador utilizamos cuestionarios autoaplicados que se administraron a los subordinados (profesores); 2. Las escalas dirigidas a los subordinados se aplicaron en dos tandas, con una distancia temporal mínima entre estas tandas de una semana.

Teniendo en cuenta que el tamaño promedio de los 75 departamentos incluidos en la muestra fue de 14,5 empleados, y hemos tenido una tasa de respuesta promedio de 10,6 profesores por departamento, hemos cubierto un promedio de 73 por 100 de los subordinados por departamento.

### 3.2. Medidas

Utilizamos varias escalas multi-ítem existentes para la medición de todos los constructos. Nuestro tamaño de muestra (n = 795) estaba por encima del tamaño mínimo de la muestra requerido para la estimación de matrices de covarianza (LOEHLIN, 1992). Dado que los datos recolectados tenían valores perdidos con una distribución no normal, decidimos utilizar la ventajas de Mplus versión 5.2 para gestionar este tipo de datos con la aplicación del algoritmo especializado MCAR (*missing completely at random*) y MAR (*missing at random*). Hemos aplicado una cobertura de covarianza de 0,1 (por defecto en Mplus) que significa que si todas las variables y parejas de variables tienen datos para al menos el 10 por 100 de la muestra, el modelo puede ser estimado.

Se sometió al conjunto de los datos a un análisis factorial confirmatorio (CFA) para poder validar factores de orden superior y, entonces, analizar el modelo de medición. Por lo tanto, hemos seguido el proceso de análisis de dos etapas recomendado por ANDERSON y GERBING (1988) en el que un investigador revisa y confirma el modelo de medición mediante análisis factorial confirmatorio antes de que cualquier análisis estructural del modelo se realice.

*Clima favorable a la innovación.* Para medir este constructo utilizamos la escala de CHIVA *et al.*, (2007). Esta escala mide realmente la existencia de factores facilitadores para el aprendizaje en una organización. La información sobre factores que facilitan el aprendizaje es más fácil de recoger que la información sobre el clima de innovación y la investigación muestra claramente que el desarrollo de factores facilitadores para el aprendizaje se relaciona positivamente con el clima innovador (ALEGRE y CHIVA, 2008; CALANTONE *et al.*, 2002; ZAHAY y HANDFIELD, 2004). Por consiguiente, los factores que facilitan el aprendizaje son un buen indicador para medir el clima innovador.

La medida de CHIVA *et al.*, (2007) es una escala reciente autoaplicada de 14 ítems (cada empleado se califica a sí mismo), que considera cinco subdimensiones (factores facilitadores) vinculadas a las acciones de recursos humanos de la organización: experimentación, asunción de riesgos, interacción con el entorno externo, diálogo y participación en la toma de decisiones.

**TABLA 1.** *Clima innovador: cargas factoriales y fiabilidad.*

Subdimensión	Composite Reliability	Ítem	Cargas Factoriales*
Experimentación	.93	IC1	.91
		IC2	.96
Asunción de riesgos	.80	IC3	.87
		IC4	.76

.../...

Subdimensión	Composite Reliability	Ítem	Cargas Factoriales*
.../...			
Interacción con el entorno	.83	IC5	.72
		IC6	.74
		IC7	.89
Diálogo	.84	IC8	.83
		IC9	.74
		IC10	.80
		IC11	.65
Participación en la toma de decisiones	.91	IC12	.89
		IC13	.81
		IC14	.94

\*Todas las cargas factoriales son significativas con  $p < 0.01$

Llevamos a cabo un CFA para examinar si existe un segundo factor de clima favorable a la innovación y si éste explica las relaciones entre los cinco factores de orden inferior. En general, las estadísticas de la CFA de segundo orden eran buenas ( $\chi^2 = 99$ ; d.f. = 60; CFI = 0,91; RMSEA = 0,04). El modelo se ajusta bien a los datos: la  $\chi^2$  fue significativa ( $p < 0,01$ ), pero todos los índices estaban dentro de los rangos recomendados. Como se muestra en la **tabla 1**, todas las estimaciones estandarizadas fueron significativas y en la dirección prevista y la confiabilidad de la medida fue confirmada con un índice de fiabilidad compuesto superior al nivel recomendado de 0,60.

Comparamos este segundo modelo de orden con un primer modelo alternativo. Teniendo en cuenta la diferencia de  $\chi^2$  ( $\Delta \chi^2 = 2,79$ ; d.f. = 3;  $p = 0,43$ ) y después de examinar los cambios en los índices de ajuste, se prefirió el modelo con el factor de segundo orden.

A continuación se reproducen los ítems utilizados para la medición de este constructo:

### *Escala de clima innovador*

A continuación se presentan una serie de afirmaciones, todas ellas relativas a la organización en la que trabaja. Por favor, al final de cada una de ellas, y siguiendo la siguiente escala, escriba el número que mejor refleja su opinión sobre ellas:

1	2	3	4	5	6	7
Muy en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo

1. En esta organización las personas reciben apoyo y aliento cuando presentan nuevas ideas.
2. Las iniciativas a menudo reciben una respuesta favorable en esta organización, por lo cual las personas se sienten motivadas a generar nuevas ideas.
3. Las personas son motivadas a tomar riesgos en esta organización.
4. A esta organización le gusta que te aventures en proyectos innovadores aunque el resultado sea incierto.
5. Es parte del trabajo de todo el personal recoger, retroalimentar y reportar cualquier información de lo que está ocurriendo en esta organización.
6. Existen sistemas y procedimientos para recibir, ordenar y compartir la información que se capta del entorno.
7. Las personas son motivadas para interactuar con el entorno: competidores, clientes, proveedores, entre otros.
8. Los colaboradores/empleados son motivados a comunicarse entre ellos.
9. Hay comunicación libre y abierta entre mi grupo de trabajo.
10. Los directores facilitan la comunicación.

*Empleabilidad.* La empleabilidad se midió con 47 ítems de la escala de VAN DER HEIJDE y VAN DER DE HEIJDEN (2006). Como se indicó anteriormente, las cinco dimensiones que esta escala considera son: experiencia profesional, la anticipación y la optimización, flexibilidad personal, sentido corporativo y equilibrio. Llevamos a cabo un CFA para examinar si un segundo factor de empleabilidad existía y si éste explica la relación entre los cinco factores de orden inferior. Las estadísticas de adecuación general del CFA de segundo orden fueron buenas ( $\chi^2 = 2565$ ; d.f. = 1014; CFI = 0,91; RMSEA = 0,04). El modelo se ajusta bien a los datos: la  $\chi^2$  fue significativa ( $p < 0,01$ ), pero todos los índices estaban dentro de los rangos recomendados. Tal como se muestra en la **tabla 2**, todos los estimados estandarizados fueron significativos y en la dirección prevista y la confiabilidad de la medida fue confirmada con un índice de fiabilidad compuesto superior al nivel recomendado de 0,60.

Comparamos este modelo de segundo orden con un modelo alternativo de primer orden. Teniendo en cuenta la diferencia de  $\chi^2$  ( $\Delta \chi^2 = 2,81$ ; d.f. = 3;  $p = 0,62$ ) y después de examinar los cambios en los índices de ajuste el segundo factor de orden fue preferido.

A continuación se reproducen los ítems utilizados para la medición de este constructo:

### *Escala de empleabilidad*

A continuación se presentan una serie de afirmaciones, todas ellas relativas a la percepción que usted tiene de su trabajo. Por favor, al final de cada una de ellas, y siguiendo la siguiente escala, escriba el número que mejor refleja su opinión sobre ellas:

1	2	3	4	5	6	7
Muy en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo

1. Me considero preparado para enfrentarme a una discusión con especialistas en mi materia, donde tratemos temas en profundidad.
2. Durante el último año fui capaz de desempeñar mi trabajo adecuadamente, sin prácticamente cometer errores de importancia.
3. Durante el último año fui capaz de tomar decisiones repentinas respecto a la manera de enfocar y realizar mi trabajo.
4. Me considero capacitado para valorar cuándo mis conocimientos son insuficientes para realizar adecuadamente mis tareas o solucionar problemas en mi puesto de trabajo.
5. Me considero capaz de proporcionar información sobre mi trabajo de modo comprensible.
6. En general, me siento competente para distinguir las cuestiones importantes de las secundarias en mi trabajo, y así poder fijar prioridades.
7. Durante el último año fui capaz, en general, de llevar a cabo mi trabajo de manera independiente.
8. Me considero capacitado para dar una ayuda práctica a mis compañeros sobre cómo es mejor enfocar el trabajo.
9. En lo que respecta a mi trabajo, me considero capacitado para sopesar y entender los pros y contras de decisiones concretas respecto a métodos de trabajo, materiales y técnicas a utilizar.
10. En general, creo que mi rendimiento en el trabajo es muy bueno.
11. En general, tengo una gran confianza en mis capacidades laborales.
12. Me atrevería a afirmar que mis habilidades laborales son excelentes.
13. En el último año los resultados de mi trabajo puedo decir que fueron excelentes.
14. Tengo una muy buena opinión sobre mis resultados laborales en el último año.
15. Me siento muy seguro de mí mismo en el trabajo.
16. Dedico mucho tiempo a mejorar e incrementar los conocimientos y habilidades que requiere mi puesto de trabajo.
17. Me preocupo por mantener mi valor en el mercado laboral, de modo que pueda, si llegado el caso fuese necesario, encontrar otro empleo con facilidad.

18. Intento de manera sistemática corregir mis debilidades y errores.
19. Estoy constantemente desarrollándome a mí mismo.
20. De manera consciente intento poner en práctica los conocimientos y habilidades que voy adquiriendo.
21. A la hora de planificar mi carrera profesional, tengo muy en cuenta lo que demanda el mercado laboral en mi sector.
22. Durante el último año he estado investigando activamente áreas laborales próximas a mi trabajo actual, con el fin de buscar nuevos campos en los que tener éxito.
23. Durante el último año me he interesado por los últimos avances que se han producido en mi campo profesional.
24. Me adapto con mucha facilidad a cambios de cualquier tipo en mi entorno laboral.
25. No me afectan los cambios organizativos en mi trabajo, los encajo con facilidad.
26. Me adapto con facilidad a los procesos de mejora que emprende mi organización.
27. Consigo, con gran rapidez, anticiparme y aprovechar al máximo los cambios que se producen en mi puesto de trabajo.
28. Consigo, con gran rapidez, anticiparme y aprovechar al máximo los cambios que se producen en mi sector.
29. Me marco objetivos profesionales muy variados, que abarcan áreas muy diferentes dentro de mis obligaciones laborales.
30. Tengo una actitud muy positiva hacia los cambios en mi trabajo.
31. Creo que trabajar con gente nueva es muy agradable.
32. Me siento comprometido con la misión y objetivos de mi organización.
33. Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo incluso por encima de mis obligaciones contractuales para así intentar ayudar a mi departamento.
34. Comparto la manera de hacer las cosas de mi departamento.
35. En mi trabajo, tomo la iniciativa a la hora de compartir responsabilidades con mis colegas.
36. Estoy comprometido con el esfuerzo por conseguir que en mi departamento compartamos todos los compañeros los mismos valores y objetivos.
37. Comparto mi experiencia y conocimientos con los demás.
38. Siento que en mi trabajo influyo y soy tenido en cuenta.

- 39. Mi trabajo me produce estrés.
- 40. Mi trabajo y mi vida privada están adecuadamente equilibrados.
- 41. Mi vida, incluyendo sus facetas laborales y personales, se desarrolla con armonía.
- 42. Me esfuerzo en mi trabajo de manera proporcional a las recompensas y satisfacciones que ese trabajo me proporciona.
- 43. Si comparo el tiempo que dedico a mi trabajo y carrera profesional con el tiempo que dedico a mi desarrollo personal y relajación, observo un buen equilibrio.
- 44. He conseguido alternar los momentos de gran compromiso y exigencia en mi trabajo, con otros mucho más relajados, de modo que creo que he alcanzado el equilibrio.
- 45. Después del trabajo normalmente no tengo ningún problema en relajarme.
- 46. Creo que he conseguido un buen equilibrio entre desempeñar adecuadamente mi puesto de trabajo y a la vez ayudar a mis compañeros.
- 47. Creo que he conseguido un buen equilibrio entre alcanzar mis objetivos profesionales y a la vez ayudar a mis compañeros con los suyos.

*Liderazgo transaccional.* El liderazgo transaccional se midió con cinco ítems de la escala de recompensa contingente de Pordsakoff *et al.*, (1984). Estos ítems se han utilizado con éxito en RUBIN *et al.*, (2005). Se realizó un CFA que permitió cargar los ítems en un solo factor y las estadísticas de ajuste global fueron buenas ( $\chi^2 = 8.95$ ; d.f. = 5; CFI = 0.999; RMSEA = 0.031). El modelo se ajusta bien a los datos: el  $\chi^2$  no fue significativo ( $p = 0,11$ ), y todos los índices estaban dentro de los rangos recomendados. Como se muestra en la **tabla 3**, todas las estimaciones estandarizadas fueron significativas y en la dirección prevista, y la confiabilidad de la medida fue confirmada con un índice de fiabilidad compuesto superior al nivel recomendado de 0,60.

**TABLA 2.** *Empleabilidad: cargas factoriales y fiabilidad.*

Subdimensión	Composite Reliability	Ítem	Cargas Factoriales*
Pericia	.90	1	.56
		2	.58
		3	.60
		4	.49
		5	.61
		6	.59
		7	.49
			.../...

Subdimensión	Composite Reliability	Ítem	Cargas Factoriales*
.../...		8	.65
		9	.73
		10	.65
		11	.63
		12	.63
		13	.63
		14	.66
		15	.67
Anticipación	.83	16	.65
		17	.60
		18	.67
		19	.71
		20	.69
		21	.63
		22	.35
		23	.56
Flexibilidad personal	.86	24	.68
		25	.63
		26	.73
		27	.71
		28	.73
		29	.48
		30	.71
		31	.56
Sentido corporativo	.81	32	.59
		33	.57
		34	.54
		35	.65
		36	.68
		37	.70
		38	.57
			.../...

Subdimensión	Composite Reliability	Ítem	Cargas Factoriales*
.../...			
Equilibrio	.86	39	.34
		40	.73
		41	.71
		42	.45
		43	.75
		44	.80
		45	.76
		46	.62
		47	.57

\* Todas las cargas factoriales son significativas con  $p < 0.01$

**TABLA 3.** *Liderazgo transaccional: cargas factoriales y fiabilidad.*

Dimensión	Composite Reliability	Ítem	Cargas Factoriales*
Liderazgo transaccional	.94	1	.89
		2	.97
		3	.93
		4	.91
		5	.58

\* Todas las cargas factoriales son significativas con  $p < 0.01$

A continuación se reproducen los ítems utilizados para la medición de este constructo:

#### *Escala de liderazgo transaccional*

A continuación se presentan una serie de afirmaciones, todas ellas relativas a su superior jerárquico (Director/a de Escuela). Por favor, al final de cada una de ellas, y siguiendo la siguiente escala, escriba el número que mejor refleja su opinión sobre estas afirmaciones:

1	2	3	4	5	6	7
Muy en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo

1. Cuando mi rendimiento es adecuado, siempre me da una retroalimentación positiva.
2. Cuando he hecho un buen trabajo, siempre me lo reconoce y me felicita.
3. Me elogia cuando rindo por encima de lo normal.
4. Me felicita personalmente cuando mi trabajo es excelente.
5. Muchas veces no me reconoce mi buen rendimiento.

*Rendimiento individual en las tareas.* El rendimiento individual en las tareas se midió con la escala de 7 ítems de WILLIAMS y ANDERSON (1991). Se realizó un CFA permitiendo elementos para cargar en un solo factor y las estadísticas de ajuste global fueron buenas ( $\chi^2 = 31$ ; d.f. = 12; CFI = 0.996; RMSEA = 0.045). El modelo se ajusta bien a los datos: el  $\chi^2$  fue significativo ( $p < 0,01$ ) y todos los índices estaban dentro de los rangos recomendados. Como se muestra en la **tabla 4**, todas las estimaciones estandarizadas fueron significativas y en la dirección esperada y la confiabilidad de la medida fue confirmada con un índice de fiabilidad compuesto superior al nivel recomendado de 0,60.

**TABLA 4.** *Rendimiento: cargas factoriales y fiabilidad.*

Dimensión	Composite Reliability	Ítem	Cargas Factoriales*
Rendimiento individual	.93	1	.87
		2	.84
		3	.88
		4	.90
		5	.73
		6	.67
		7	.75

\* Todas las cargas factoriales son significativas con  $p < 0.01$

A continuación se reproducen los ítems utilizados para la medición de este constructo:

*Escala de rendimiento individual*

A responder por el Director/a de Escuela.

A continuación se presentan un serie de afirmaciones, todas ellas relativas al desempeño de un/a profesor/a de su Escuela. Por favor al final de cada una de ellas y siguiendo la siguiente escala, escriba el número que mejor refleja su opinión sobre estas afirmaciones:

1	2	3	4	5	6	7
Muy en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo

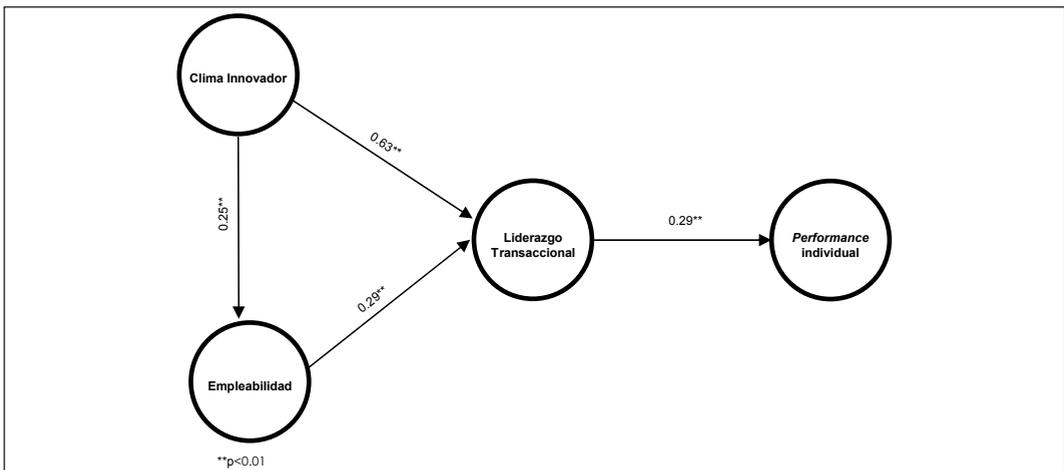
1. Lleva a cabo sus tareas y obligaciones de manera adecuada.
2. Cumple con las responsabilidades que su puesto de trabajo tiene asignadas.
3. Realiza todo aquello que se espera de él/ella.
4. Tiene un rendimiento que es el adecuado y esperable en su puesto.
5. Emprende actividades y tareas que benefician su rendimiento profesional.
6. Desatiende aspectos de su trabajo que está obligado/a a realizar.
7. Falla en obligaciones fundamentales de su trabajo.

Después de confirmar la existencia de dos constructos latentes de segundo orden (clima favorable a la innovación y empleabilidad), y dos constructos latentes de primer orden (liderazgo transaccional y rendimiento individual en la tarea), se analizó el modelo de medición en general con los cuatro constructos del estudio ( $\chi^2 = 5097$ ; d.f. = 2509; CFI = 0.926; RMSEA = 0.036). El modelo bien se ajusta a los datos: el  $\chi^2$  fue significativo ( $p < 0,01$ ), y todos los índices estaban dentro de los rangos recomendados y las estimaciones estandarizadas fueron significativas y en la dirección esperada.

### 3.3. Modelo causal: análisis y resultados

La **figura 2** muestra el modelo teórico estructural que hemos contrastado e incluye los valores de los parámetros estandarizados para los diversos vínculos.

**FIGURA 2.** Resultados del modelo causal. Valores estandarizados.



Las estadísticas de ajuste general de este modelo causal son buenas ( $\chi^2 = 5106$ ; d.f. = 2511; CFI = 0.926; RMSEA = 0.036). La  $\chi^2$  fue significativa ( $p < 0,01$ ), pero todos los índices estaban dentro de los rangos recomendados y las estimaciones estandarizadas fueron significativas y en la dirección esperada. Por lo tanto, se confirmaron las cuatro hipótesis del modelo. La **tabla 5** muestra las medias, las desviaciones típicas y la matriz de correlación para las variables latentes del modelo.

**TABLA 5.** Medias, desviaciones típicas y correlaciones.

	Medias	D.t.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Liderazgo transaccional	5.01	0.27	1												
2. Experimentación	5.27	0.12	.62	1											
3. Toma de riesgos	4.77	0.20	.57	.81	1										
4. Interacción	4.94	0.24	.59	.74	.78	1									
5. Diálogo	5.32	0.27	.70	.87	.80	.90	1								
6. Participación decisiones	5.30	0.18	.57	.72	.66	.69	.81	1							
7. Clima innovador	5.12	0.20	.70	.87	.81	.84	.99	.82	1						
8. Pericia profesional	6.40	0.55	.21	.27	.25	.26	.31	.25	.31	1					
9. Anticipación	6.06	0.70	.21	.28	.26	.27	.32	.26	.32	.71	1				
10. Flexibilidad	6.18	0.52	.26	.34	.31	.32	.38	.31	.39	.65	.67	1			
11. Sentido corporativo	6.24	0.50	.25	.33	.30	.31	.37	.30	.37	.63	.65	.78	1		
12. Equilibrio	5.57	0.74	.18	.24	.22	.23	.27	.23	.28	.47	.40	.58	.56	1	
13. Empleabilidad	6.09	0.61	.29	.37	.35	.36	.42	.35	.43	.73	.74	.90	.87	.64	1
14. Rendimiento individual	6.25	0.29	.29	.18	.16	.17	.20	.17	.20	.06	.06	.07	.07	.05	.08

Todas las correlaciones son significativas con  $p < 0.01$

#### 4. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La influencia de las características de los gerentes y de los empleados en la capacidad innovadora de una empresa ha sido minuciosamente analizada en la literatura. Mientras que los investigadores han aprendido mucho acerca de los efectos de las características de los gerentes y los trabajadores sobre la innovación, relativamente poco se sabe sobre el papel de la innovación como un antecedente que afecta a las características de los gerentes y los trabajadores. El objetivo de este trabajo es reducir esta brecha de investigación al aumentar los conocimientos existentes sobre los efectos que tiene un clima organizativo favorable a la innovación sobre una característica de los trabajadores (su empleabilidad) y una de los gerentes (su estilo de liderazgo transaccional).

En este estudio desarrollamos y probamos un modelo en el que se hipotetizó que el clima de innovación percibido por el trabajador puede afectar al estilo de liderazgo transaccional implementado por los directivos de dos modos: 1. Directamente; y 2. Indirectamente a través del nivel autopercibido de empleabilidad del trabajador. Desde una perspectiva académica, nuestro estudio tiene tres principales contribuciones originales: 1. Proporciona evidencias empíricas que sustentan la hipótesis de que existe una relación positiva entre el clima favorable a la innovación percibida por el trabajador de una empresa y el estilo de liderazgo transaccional implementado por los directivos; 2. Proporciona evidencias empíricas que sustentan la hipótesis de que existe una relación positiva entre el nivel autopercibido de empleabilidad que tiene el trabajador y el estilo de liderazgo transaccional implementado por los directivos; y 3. Proporciona evidencias empíricas que sustentan la hipótesis de que existe una relación positiva entre el clima de innovación percibido por el trabajador en la empresa y el nivel autopercibido de empleabilidad de ese trabajador. Junto a estas contribuciones académicas originales nunca antes analizadas, esta investigación confirma la relación positiva bien documentada en la literatura entre el estilo de liderazgo transaccional y el desempeño individual del trabajador, confirmación que se realiza en un contexto cultural nuevo (Costa Rica) y en un contexto profesional también original (la universidad).

Las principales conclusiones de este trabajo también consideramos que son interesantes a nivel empresarial y profesional. Aunque el rendimiento individual de los trabajadores es ampliamente prescrito y buscado a fin de mejorar el desempeño organizacional, muchas empresas no consiguen desarrollarlo correctamente. Son, por ejemplo, bien conocidas, tanto en la literatura académica como en la divulgativa, las notables diferencias en las productividades individuales que durante muchos años se encontraron entre los trabajadores del sector del automóvil japonés y estadounidense, diferencias atribuibles fundamentalmente (dado que la infraestructura tecnológica era muy similar) a prácticas organizativas y de recursos humanos desiguales.

Es, por tanto, prioritario a nivel práctico dilucidar qué variables afectan a la *performance* individual de los trabajadores, campo en el que la literatura ha hecho esfuerzos importantes a los que nosotros, modestamente, hemos intentado contribuir. Un liderazgo efectivo ha sido ampliamente analizado como una manera eficaz y eficiente de incrementar la variable *performance*. De entre los estilos de liderazgo a utilizar para conseguir ese efecto positivo, la investigación ha mostrado que el transaccional es uno de los más útiles. Sin embargo, el estilo de liderazgo transaccional no aparece espontáneamente de «la nada», se requieren características personales en los directivos y en los seguidores muy particulares, y contextos organizativos que lo propicien.

Nuestro estudio muestra que de entre estas características cabe destacar un clima organizativo proclive a la innovación. Esta característica organizativa se consigue a través de una serie de acciones de recursos humanos, consideradas factores desencadenantes de la innovación, tremendamente prácticas y que todo gerente debería tener en cuenta para aumentar el rendimiento de sus empleados. Este trabajo ha examinado cinco de estos factores esenciales para facilitar la innovación: fomento y tolerancia de la experimentación entre los empleados, asunción de riesgos controlada por parte de los trabajadores, intensa interacción con el entorno exterior a la organización, diálogo fluido y toma de decisiones participativas. Todas estas prácticas de recursos humanos deberían fomentarse activamente en la empresa si queremos favorecer la *performance* individual a través del liderazgo adecuado.

Hemos visto cómo, cuando el trabajador percibe que se confía en él, desarrolla un mayor compromiso con la organización. Ese compromiso, percibido por los directivos, desemboca en un estilo de liderazgo por parte de éstos más justo y contingente. Pero estas prácticas de recursos humanos que mejoran el clima innovador tienen un segundo efecto que queda patente en el estudio: aumentan la percepción que los trabajadores tienen sobre su propia empleabilidad. Esto trae como consecuencia de nuevo un mayor compromiso de los trabajadores: la teoría de la reciprocidad social ya vaticinaba que el empleado que se siente bien tratado responde con compromiso afectivo hacia la empresa.

Esto es extremadamente interesante desde un punto de vista práctico, especialmente si consideramos los temores que muchos empresarios tienen a la hora de invertir en el desarrollo de sus trabajadores, pues les preocupa que esta inversión traiga como consecuencia que los empleados se vayan con mayor facilidad de la empresa al estar más cualificados. Los empleados pueden creer que necesitan seguir siendo organizativamente móviles para tener trabajo como consecuencia de la actual dinámica económica, pero incrementan su compromiso con los empleadores que les ayudan a desarrollar competencias en el contexto turbulento presente. Futuros trabajos tendrán que comprobar si el mayor compromiso afectivo que trae la empleabilidad es compensado o no por las mayores posibilidades de encontrar trabajo, y valorar el efecto total sobre la tasa de retención de empleados tras esta inversión en su empleabilidad. Lo que sí parece claro es que no sólo hay un efecto negativo en lo que respecta a la retención de los trabajadores cuando se invierte en su empleabilidad (mayores «tentaciones» para irse con sus mejores capacidades a otra empresa) sino también un efecto positivo (mayor compromiso afectivo con la empresa que ha confiado e invertido en ellos).

Este aumento de la empleabilidad genera nuevamente compromiso como hemos dicho, y por una vía indirecta liderazgo transaccional que tiene un efecto positivo sobre el rendimiento de los empleados. Esta última conexión entre el liderazgo transaccional y el rendimiento individual ha sido bien documentada en la literatura: los empleados que se sienten recompensados adecuadamente tienen más probabilidades de desarrollar altos niveles de satisfacción y, por tanto, rendimiento, mientras que los trabajadores que reciben castigos no contingentes son los que más probablemente respondan con baja motivación y comportamiento antisocial, resintiéndose su *performance*.

El presente estudio tiene sus limitaciones. En primer lugar, los cuestionarios fueron completados por el personal interno de un solo sector (educación) de modo que pudiésemos controlar los efectos potenciales del sector. Sin embargo, esto puede limitar la validez externa. Para evaluar la generalización de nuestras conclusiones, investigaciones futuras deberán comprobar nuestros resultados en otros sectores. En segundo lugar, mediante el uso de escalas de medición para evaluar los constructos analizados estamos asumiendo ciertas limitaciones, tales como la subjetividad o la veracidad en las respuestas de los sujetos muestrales. Las escalas de medición no son instrumentos de medición perfectos y tienen ventajas e inconvenientes. En tercer lugar, el estudio está limitado por su diseño transversal. Aunque justificamos las direcciones más plausibles de causalidad en nuestro modelo, la investigación longitudinal es necesaria para confirmar la dirección de dicha causalidad y para detectar posibles procesos recíprocos. Hemos intentado moderar los efectos de esta limitación a través de argumentos teóricos exhaustivos que racionalizan las relaciones analizadas, pero futuras investigaciones deberían replicar nuestro estudio con un enfoque longitudinal y en diferentes contextos.

Por otro lado, las reflexiones y revisiones sobre nuestro modelo y la literatura que le envuelve nos han permitido dilucidar posibles futuras nuevas líneas de investigación. Por ejemplo, ¿cuál es el efecto del clima innovador y la empleabilidad en otros comportamientos del empleado distintos a la *performance* analizada aquí, tales como el comportamiento de ciudadanía organizativo o el comportamiento ético? Ambos comportamientos están siendo intensamente analizados en trabajos recientes intentando explicar tanto sus antecedentes como sus consecuentes, y nos atrevemos a anticipar que el efecto de la innovación y la empleabilidad sobre el compromiso organizativo podría tener consecuencias positivas en ambos. Otra posible línea de investigación derivada de nuestro estudio podría intentar responder esta pregunta: ¿es la influencia del clima innovador y la empleabilidad sobre el liderazgo igualmente importante si se consideran diferentes estilos de liderazgo? Sin duda las relaciones establecidas en nuestro modelo podrían ser analizadas tomando en consideración otros tipos de liderazgo como variable mediadora, análisis que permitiría ver divergencias y convergencias de estos otros tipos de liderazgo con respecto al transaccional. Las respuestas a estas preguntas aguardan nuevas investigaciones.

# Bibliografía

- ALEGRE, J. y CHIVA, R. [2008]: «Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test», *Technovation*, 28(6) 315-326.
- ALLVIN, M. [2004]: «The individualization of labour», In GARSTEN, C. and JACOBSSON, K. (eds.) *Learning to be employable: New agendas on work, responsibility, and learning in a globalizing world*. New York: Palgrave Macmillan, 23-41.
- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. [1988]: «Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach», *Psychological Bulletin*, 103(3) 411-423.
- APPLEYARD, M. [1996]: «How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry», *Strategic Management Journal*, 17(1) 137-154.
- ARGYRIS, C. y SCHON, D.A. [1978]: *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ARMELI, S., EISENBERGER, R. y FASOLO, P. *et al.* [1998]: «Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socio-emotional needs», *Journal of Applied Psychology*, 83(2) 287-297.
- AROCENA, P., NÚÑEZ, I. y VILLANUEVA, M. [2007]: «The Effect of Enhancing Workers' Employability on Small and Medium Enterprises: Evidence from Spain», *Small Business Economics*, 29(1) 191-201.
- ATWATER, L.E. y YAMMARINO, F.J. [1993]: «Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership», *Human Relations*, 46(5) 645-669.
- BAPUJI, H. y CROSSAN, M. [2004]: «From questions to answers: Reviewing organizational learning research», *Management Learning*, 35(4) 397-417.
- BASS, B.M. [1998]: *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- [1990]: *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- BASS, B.M. y AVOLIO, B.J. [1997]: *Full-range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- BENSON, G.S. [2006]: «Employee development, commitment and intention to turnover: A test of employability policies in action», *Human Resource Management Journal*, 16(2) 173-192.
- BERSON, Y., NEMANICH, L.A. y WALDMAN, L., *et al.* [2006]: «Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective», *Leadership Quarterly*, 17(6) 577-594.
- BHATNAGAR, J. [2007]: «Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment», *The International Journal of Human Resource Management*, 18/10, 1.782-1.795.
- BLAU, P.M. [1964]: *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- BONTIS, N., CROSSAN, M. y HULLAND, J. [2002]: «Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows», *Journal of Management Studies*, 39(4) 437-470.

- BRASS, D.J. y OLDDHAM, G.R. [1976]: «Validating an in-basket test using an alternative set of leadership scoring dimensions», *Journal of Applied Psychology*, 61(5) 652-657.
- BURNS, J.M. [1978]: *Leadership*. New York: Harper Row.
- CALANTONE, R.J., CAVUSGIL, S. y ZHAO, Y. [2002]: «Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance», *Industrial Marketing Management*, 31(6) 515-524.
- CHIVA, R. y ALEGRE, J. [2008]: «Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability», *Personnel Review*, 37(6) 680-698.
- CHIVA, R., ALEGRE, J. y LAPIEDRA, R. [2007]: «Measuring organisational learning capability among the workforce», *International Journal of Manpower*, 28(3/4) 224-240.
- CYERT, RM y MARCH, J.D. [1963]: *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- D'AMATO, A. y HERZFELDT, R. [2008]: «Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers», *Journal of Managerial Psychology*, 23(8) 929-940.
- DiBELLA, A., NEVIS, E. y GOULD, J. [1996]: «Organizational learning style as a core capability». In MOINGEON and EDMONDSON» (eds.), *Organizational learning and competitive advantage*, págs. 38-55. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- DOWNTON, J.V. [1973]: *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York, NY, US: Free Press. X, 306 págs.
- EISENBERGER, R., ARMELI, S., REXWINKEL, B., LYNCH P.D. y RHOADES, L. [2001]: «Reciprocation of perceived organizational support», *Journal of Applied Psychology*, 86, págs. 42-51.
- EISENBERGER, R., FASOLO, P. y DAVIS-LAMASTRO, V. [1990]: «Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation», *Journal of Applied Psychology*, 75, págs. 51-59.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. y SOWA, D. [1986]: «Perceived organizational support», *Journal of Applied Psychology*, 71, págs. 500-507.
- EVANS, M. [1970]: «The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship», *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, págs. 277-298.
- EUROPEAN COMMISSION [1997]: *Proposal for guidelines for member states employment policies 1998*. Luxembourg: Author.
- FORRIER, A. y SELS, L. [2003]: «Temporary employment and employability», *Work, Employment and Society*, 17(4) 641-666.
- FUGATE, M, KINICKI, A.J. y ASHFORTH, B.E. [2004]: «Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications», *Journal of Vocational Behavior*, 65/1, págs. 14-38.
- FULK, J. y WENDLER, E.R. [1982]: «Dimensionality of leader-subordinate interactions: A path-goal investigation», *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, págs. 241-264.
- GARVIN, D. [1993]: «Building a learning organization», *Harvard Business Review*, 74/4, págs. 78-91.
- GATIGNON, H., TUSHMAN, M.L., SMITH, W. y ANDERSON, P. [2002]: «A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics», *Management Science*, 48/9, págs. 1.103-1.122.
- GOH, S. [1998]: «Towards a learning organization: the strategic building blocks», *Advanced Management Journal*, 63(2) 15-22.

- GOH, S. y RICHARDS, G. [1997]: «Benchmarking the Learning Capability of Organisations», *European Management Journal*, 15(5) 575-583.
- GOH, S.C. y RYAN, J.P. [2008]: «The organizational performance of learning companies: A longitudinal and competitor analysis using market and accounting financial data», *The Learning Organization*, 15(3) 225-240.
- GOLEMAN, D. [2001]: «An EI-based theory of performance». In CHERNISS, C. and GOLEMAN, D. (eds.) *The emotionally intelligent workplace*, San Francisco: Jossey-BASS, 27-44.
- HALL, D.T. [2004]: «The protean career: A quarter-century journey», *Journal of Vocational Behavior*, 65(1)11-13.
- HEDBERG, B. [1981]: «How organizations learn and unlearn». In NYSTROM, P.C. and STARBUCK, W.H. (eds.), *Handbook of organizational design*, New York: Oxford University Press, 3-27.
- HEROLD, D. [1977]: «Two-way influence processes in leader-follower dyads», *Academy of Management Journal*, 20, 224-237.
- HILLAGE, J. y POLLARD, E. [1998]: *Employability: developing a framework for policy analysis*. Department for Education and Employment, London.
- HOLT, D.T., RUTHERFORD, M.W. y CLOHESSY, G.R. [2007]: «Corporate entrepreneurship: an empirical look at individual characteristics, context, and process», *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13/4, págs. 40-54.
- HOUSE, R.J. y MITCHELL, T.R. [1974]: «Path-goal theory of leadership», *Journal of Contemporary Business*, 3, págs. 81-97.
- HOUSE, R.J. [1971]: «A path-goal theory of leader effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, 16, págs. 321-339.
- HUTCHISON, S. [1997]: «A path model of perceived organizational support». *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(1) 159-174.
- JAMES, L., JAMES, L. y ASHE, D. [1990]: «The meaning of organizations: The role of cognition and values». In SCHNEIDER, B. (ed.) *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey-BASS, 40-84.
- JEREZ-GÓMEZ, P.J., CÉSPEDES-LORENTE, J. y VALLE-CABRERA, R. [2004]: «Training practices and organisational learning capability: Relationship and implications», *Journal of European Industrial Training*, 28/2-4, págs. 234-250.
- [2005]: «Organizational learning capability: a proposal of measurement», *Journal of Business Research*, 58/6, págs. 715-730.
- JUDGE, T.A. y PICCOLO, R.F. [2004]: «Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative weights», *Journal of Applied Psychology*, 89(5) 750-768.
- LAM, L. y KIRBY, S. [2002]: «Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance», *The Journal of Social Psychology*, 142/1, págs. 133-143.
- LIEDTKA, J.M., HASKINS, M.E., . ROSENBLUM, J.W. y WEBER, J. [1997]: «The generative cycle: linking knowledge and relationships», *Sloan Management Review*, Fall, págs. 47-58.
- LEI, D., SLOCUM, J. y PITTS, W [1999]: «Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning», *Organizational Dynamics*, 27(3) 24-38.

- LEONARD-BARTON, D. [1992]: *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- LOEHLIN, J.C. [1992]: *Latent variable models*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- LOWE, K.B., KROECK, K.G. y SIVASUBRAMANIAM, N. [1996]: «Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature». *Leadership Quarterly*, 7(3) 385-425.
- MASOULAS, V [1998]: «Organizational requirements definition for intellectual capital management», *International Journal of Technology Management*, 16(1-3) 126-43.
- MATHIEU, J.E. y FARR, J. [1991]: «Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, 76(1) 127-140.
- MCGILL, M.E. y SLOCUM, J.W. [1993]: «Unlearning the organization». *Organizational Dynamics*, 22(2) 67-79.
- MCGILL, M.E., SLOCUM, J.W. y LEI, D. [1992]: «Management practices in learning organizations», *Organizational Dynamics*, 21, págs. 5-17.
- MIKKELSEN, A., OGAARD, T. y LOVRICH, N. [2000]: «Modeling the effects of organizational setting and individual coping style on employees subjective health, job satisfaction and commitment», *Public Administration Quarterly*, 24/3, págs. 371-385.
- MILLER, D. [1996]: «A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature», *Journal of Management*, 22/3, págs. 485-506.
- NAHAPIET, L. y GHOSHAL, S. [1998]: «Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage». *Academy of Management Review*, 23, págs. 242-266.
- NAHAVANDI, A. y MALEKZADEH, A.R. [1993]: «Leader style in strategy and organizational performance: An integrative framework», *Journal of Management Studies*, 30(3), págs. 405-425.
- NEVIS, E.C., DiBELLA, J., y GOULD, J.M. [1995]: «Understanding organizations as learning systems», *Sloan Management Review*, 36(winter) 73-85.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. [1995]: *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- PODSAKOV, P.M. [1982]: «Determinants of a supervisor's use of rewards and punishments: A literature review and suggestions for further research». *Organizational Behavior and Human Performance*, 29(2) 58-83.
- PODSAKOFF, P.M., BOMMER, W.H. y PODSAKOFF, N.P. *et al.* [2006]: «Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99 (2) 113-142.
- PODSAKOFF, P.W., TODOR, R. y GROVER, J. *et al.* [1984]: «Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact of fiction?», *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1) 21-63.
- POPPER, M. y LIPSHITZ, R. [2000]: «Organizational learning», *Management Learning*, 31(2) 181-195.
- PRIETO, I.M. y REVILLA, E. [2006]: «Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain», *Management Learning*, 37(4) 499-510.
- ROTHWELL, A y ARNOLD, J. [2007]: «Self-perceived employability: development and validation of a scale». *Personnel Review*, 36(1) 23-40.
- ROWDEN, R.W. y CONINE, C.T. Jr [2005]: «The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks», *Journal of Workplace Learning*, 17(3/4) 215-230.

- SCHNEIDER, B. [1975]: «Organizational climates: an essay», *Personnel Psychology*, 28(4) 447-479.
- SCOTT, S.G. y BRUCE, R.A. [1994]: «Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace», *Academy of Management Journal*, 37(3) 580-607.
- SENGE, P. [1990]: *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday Plub.
- SERGIOVANNI, T.J. [1990]: «Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results», *Educational Leadership*, vol. 47 n.º 8 pág. 23-27.
- SHIPTON, H., WEST, M.A., PATTERSON, M. y BIRDI, A. [2006]: «Human Resource Management as a Predictor of Innovation». *Human Resource Management Journal*, 16 (1) 3-27.
- SHORE, T.H., BOMMER, W.H., y SHORE, L.M. [2008]: «An integrative model of managerial perceptions of employee commitment: antecedents and influences on employee treatment». *Journal of Organizational Behavior*, 29(3) 635-655.
- SINKULA, J.M. [1994]: «Market information processing and organizational learning». *Journal of Marketing*, 58(1) 35-45.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. [1995]: «Market Orientation and the Learning Organization». *Journal of Marketing*, 59 (july) 63-74.
- SLOCUM, J.W., MCGILL, M. y LEI, D.T. [1994]: «The new learning strategy: anytime, anything, anywhere», *Organizational Dynamics*, 23(2) 33-47.
- SPECTOR, P.E. [1997]: *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- STATA, R. [1989]: *Organizational Learning - The key to Management Innovation*. *Sloan Management Review*, 30(3) 55-60.
- STERNBERG, R.J. [1996]: *Successful intelligence: how practical and creative intelligence determine success in life*. New York: Simon and Schuster.
- STEWART, T.A. [1997]: *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. New York: Currency Doubleday.
- SZILAGYI, A.D. [1980]: «Causal inferences between leader reward behavior and subordinate performance, absenteeism, and work satisfaction», *Journal of Occupational Psychology*, 53(2) 195-203.
- TEECE, D.J., PISANO, G. y AMY, S. [1997]: «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, 18(7) 509-534.
- ULRICH, D., VON GLINOW, M.A. y JICK, T. [1993]: «High-impact learning: building and diffusing learning capability», *Organizational Dynamics*, 22(2) 52-66.
- VAN DER HEIJE, C.M. y VAN DER HEIJDEN, B.I.J.M. [2006]: «A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability», *Human Resource Management*, 45(3) 449-476.
- VILLANUEVA, M. [2005]: «The Effect of Employability on Worker Performance», *Management Research* 3/3, págs. 239-250.
- WALSH, J.P. y UNGSON, G.R. [1991]: «Organizational memory», *Academy of Management Review*, 16(1) 57-91.
- WATERMAN, R.H. Jr, WATERMAN, J.D. y COLLARD, B.A. [1994]: «Toward a career-resilient workforce», *Harvard Business Review*, 72(4) 87-95.

- WALDMAN, D.A., BASS, B.M. y EINSTEIN, W.O. [1987]: «Leadership and outcomes of performance appraisal processes», *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 60(3), 177-186.
- WALUMBWA, F.O., WU, C. y ORWA, B. [2008]: «Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength», *The Leadership Quarterly* 19, págs. 251-265.
- ZAHAY, D.L. y HANDFIELD, R.B. [2004]: «The role of learning and technical capabilities in predicting adoption of B2B technologies», *Industrial Marketing Management*, 33(7) 627- 641.
- ZANDER, U. y KOGUT, B. [1995]: «Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test», *Organization Science*, 6(1) 76-92.