

# APRENDIZAJE, EMPLEABILIDAD Y COMPORTAMIENTOS ÉTICOS: CONTRASTE CUANTITATIVO DE UN MODELO MEDIADO

**JOAQUÍN CAMPS TORRES**

*Profesor Titular de Universidad.  
Universitat de València*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan Manuel CRUZ PALACIOS, don Adolfo HERNÁNDEZ GORDILLO, don José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

## **Extracto:**

**E**SPOLEADOS por los numerosos escándalos que algunas multinacionales han generado a causa de sus comportamientos poco éticos (casos paradigmáticos serían los de ENRON o Arthur Andersen), los investigadores se han afanado con especial intensidad en los últimos diez años en intentar responder a una pregunta sólo aparentemente sencilla: ¿qué causa la aparición de comportamientos no éticos entre los trabajadores de las empresas, y qué podemos hacer para prevenir esas transgresiones? La extensísima literatura alrededor de este fenómeno es la mejor prueba de que desenmarañar los antecedentes de la falta de ética en las organizaciones es algo complejo, y a esa línea de trabajo hemos intentado contribuir con esta investigación. Tras revisar la literatura hemos comprobado que las prácticas de recursos humanos encaminadas a potenciar el aprendizaje organizativo, tan de moda hoy en día, nunca se han analizado desde la perspectiva de los efectos que causan en el nivel ético de los comportamientos de los trabajadores. Nosotros creemos que esos efectos serán positivos y directos, además de mediados a través de la empleabilidad de los trabajadores. Una muestra de 650 individuos pertenecientes a 166 empresas y una metodología de ecuaciones estructurales nos han permitido contrastar estas hipótesis.

**Palabras clave:** aprendizaje organizativo, empleabilidad y comportamientos éticos.

# LEARNING, EMPLOYABILITY AND ETHICAL BEHAVIOR: QUANTITATIVE TEST OF A MEDIATED MODEL

**JOAQUÍN CAMPS TORRES**

*Profesor Titular de Universidad.  
Universitat de València*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan Manuel CRUZ PALACIOS, don Adolfo HERNÁNDEZ GORDILLO, don José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

## **Abstract:**

**I**N the last years, there has been an important increase in the number of works trying to answer an important question: what causes unethical behavior in a firm? This work aims to advance in the answer to this question. Much research has analyzed the impact of multiple variables of organizational environment on ethical behavior. However, there are not studies that test the impact of organizational learning capability (OLC) on workers' ethical behavior. This was the main goal of this study. We tested our hypotheses through a structural equation methodology.

**Keywords:** organizational learning, employability and ethical behavior.

# Sumario

1. Introducción.
2. Revisión teórica y planteamiento de hipótesis.
  - 2.1. Capacidad de aprendizaje organizativo y comportamiento ético.
  - 2.2. Capacidad de aprendizaje organizativo y empleabilidad.
  - 2.3. Empleabilidad y comportamientos éticos.
3. Análisis y resultados.
  - 3.1. Muestra y recolección de datos.
  - 3.2. Medidas.
  - 3.3. Modelo causal: análisis y resultados.
4. Conclusiones.

Anexo 1.

Bibliografía.

**NOTA:** El autor quisiera agradecer al Ministerio de Ciencia e Innovación la financiación aportada para la realización de esta investigación (proyecto ECO 2008-03178)

## 1. INTRODUCCIÓN

La Capacidad de Aprendizaje Organizativo (CAO) se define como los factores o características organizativas y de gestión que facilitan el proceso de aprendizaje organizativo o que permite a una organización aprender (DIBELLA *et al.*, 1996; GOH y RICHARDS, 1997; HULT y FERRELL, 1997). Específicamente este término hace referencia a la planificación estratégica, la gestión de la información y el conocimiento, el diseño de procesos internos, la cultura organizativa y, muy especialmente, a las prácticas de recursos humanos que la empresa diseña e implementa para conseguir transformar eficientemente *inputs* de datos, información y conocimiento en *outputs* basados en un conocimiento más complejo y elaborado (GOH, 1998; MASOULAS, 1998).

La importancia de la CAO para la supervivencia y competitividad de una empresa ha sido claramente enfatizada en la literatura (por ejemplo, ARGYRIS y SCHÖN, 1996; SENGE, 1990; ZAHAY y HANDFIELD, 2004). Uno de los pilares fundamentales de esa CAO es la cultura de aprendizaje que debe de imperar en la organización, y que está basada en los valores básicos de adquisición, creación y transferencia de conocimiento (STATA, 1989; MCGILL *et al.*, 1992; GARVIN, 1993; NONAKA y TAKEUCHI, 1995). Esa cultura de aprendizaje es esencial porque el proceso de aprendizaje arranca desde la adquisición de conocimientos a nivel individual, pero evoluciona con el intercambio e integración de esos conocimientos en un corpus de conocimiento colectivo (HEDBERG, 1981). Este corpus colectivo de conocimiento está enraizado en la cultura organizativa y en los procesos de trabajo, que constituyen lo que se ha dado en llamar «memoria organizativa» (WALSH y UNGSON, 1991).

Por otro lado, el entorno social en el cual los trabajadores se desenvuelven ha sido analizado como una variable fundamental a la hora de determinar numerosos comportamientos individuales de dichos trabajadores. Es ya clásica una línea de análisis en la que los investigadores han estudiado si dimensiones concretas del contexto social tienen incidencia, directa o mediada, sobre las actitudes y comportamientos de los empleados (por ejemplo, PRITCHARD y KARASICK, 1973; SCHNAKE, 1983; SCHNEIDER, 1975; SPECTOR, 1997). Enmarcados en esa fructífera línea de investigación, muchos estudios han puesto de manifiesto el impacto de numerosas variables contextuales en los comportamientos éticos individuales de los trabajadores (TREVIÑO *et al.*, 2006; ASHFORTH *et al.*, 2008). Así, por ejemplo, se ha analizado la incidencia sobre los comportamientos éticos de variables contextuales tales como la percepción individual del clima ético organizacional (CULLEN *et al.*, 1993; VICTOR y CULLEN, 1988), la percepción individual de la cultura ética organizacional (TREVIÑO *et al.*, 1998), las actitudes y comportamientos de los compañeros del mismo nivel jerárquico (ZEY-FERRELL y FERRELL, 1982), el tipo de liderazgo ejercido por el superior jerárquico (BROWN y TREVIÑO, 2006; BROWN *et al.*, 2005; TREVIÑO y BROWN, 2004; TREVIÑO, BROWN, y HARTMAN, 2003; TREVIÑO, HARTMAN, y BROWN, 2000), y la generalización en la organización de los comportamientos no éticos (ASHFORTH y ANAND, 2003).

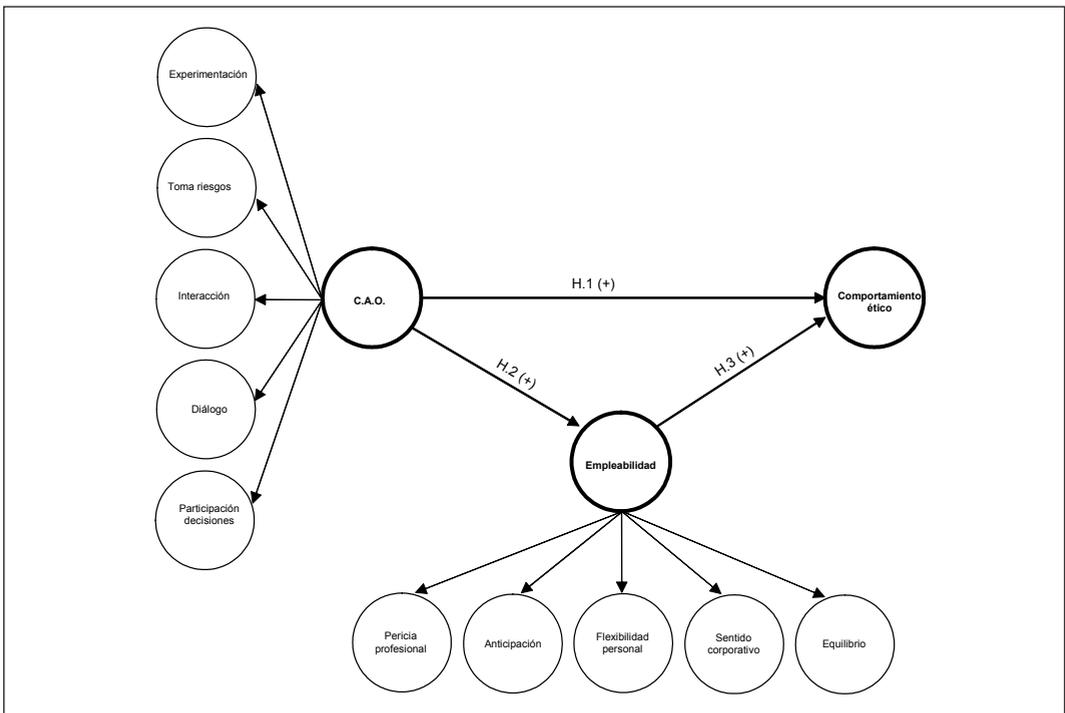
Siguiendo esta línea de trabajo, que trata de explicar los comportamientos éticos a través de influencias contextuales/organizacionales, creemos que hay una relación positiva entre la percepción que tiene el trabajador sobre la CAO de la empresa y el nivel ético de su comportamiento. A pesar de que tanto la CAO y los comportamientos éticos son constructos profundamente analizados en la literatura tanto en términos de antecedentes como de consecuentes, no hemos encontrado ningún

estudio académico ni divulgativo que relacione ni a nivel teórico ni empírico ambas dimensiones. Por tanto, justificar y contrastar esa relación será el primer objetivo de este trabajo (ver **figura 1**). Creemos que este objetivo es relevante tanto desde el punto de vista académico (ya hemos mencionado que no se ha analizado nunca hasta ahora dicha relación) como práctico: «Aunque la características individuales son esenciales, el papel de los factores contextuales parece ser importante desde un punto de vista práctico, porque los directivos tienen un mayor control sobre el entorno de trabajo que el que tienen sobre los valores o la moral de los individuos» (TREVINO *et al.*, 1998; pág. 447).

El segundo objetivo de este trabajo será profundizar en el conocimiento de la relación entre la CAO y el comportamiento ético. Como muestra la **figura 1**, trataremos de analizar el rol mediador de la empleabilidad en esta relación. Veamos el porqué de nuestro interés en la empleabilidad.

La empleabilidad está transformándose en un constructo cada vez más tratado en la literatura académica de recursos humanos (BARUCH, 2001; FORRIER y SELS, 2003; GARAVAN, 1999; HALL, 2004) así como en documentos de política económica (por ejemplo, European Commission, 1997; FINN, 2000). Siguiendo los trabajos de BERNTSON *et al.* (2006), esta creciente atención es debida a los cambios que están acaeciendo en el mercado laboral, que incluyen en el deterioro de la seguridad en el empleo (DE WITTE, 2005), el incremento de la flexibilidad (CASTELLS, 2000; SUNDIN y WIKMAN, 2004) y la tendencia hacia la individualización (ALLVIN, 2004).

**FIGURA 1.** Modelo propuesto e hipótesis.



Una de las consecuencias de estos cambios es la falta cada vez mayor de credibilidad que tiene un modelo de relaciones laborales basadas en la estabilidad de la relación empleador-empleado en el largo plazo (AROCENA *et al.*, 2007). La atención se ha desplazado desde la seguridad en el empleo hacia la empleabilidad. Lo que ahora importa es tener las habilidades competitivas necesarias y requeridas por el mercado laboral para así tener elevadas posibilidades de encontrar un buen empleo si se pierde el que se posee (WATERMAN *et al.*, 1994). Los empleados deben preocuparse de su empleabilidad, ya que ellos son cada vez más responsables de su carrera profesional (FUGATE *et al.*, 2004; KLUYTMANS y OTT, 1999; VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN, 2006). En esta investigación estudiaremos la empleabilidad desde el punto de vista de la percepción subjetiva propia que de ella tienen los trabajadores, es decir, la empleabilidad aquí medida refleja la propia percepción que tiene el individuo de sus posibilidades de encontrar un trabajo si se queda sin el que desempeña (BERNTSON *et al.*, 2006). Parece innecesario resaltar la trascendencia de este constructo tanto a nivel de estrategia de desarrollo personal, de estrategia competitiva empresarial y de estrategia macroeconómica a nivel regional o nacional.

Tras una exhaustiva revisión de la literatura, no hemos encontrado indicios de investigaciones teóricas o empíricas que intenten relacionar la CAO y la empleabilidad, y la empleabilidad con el comportamiento ético. Creemos que existe una relación positiva entre la percepción que el trabajador tiene de la CAO de la empresa y su percepción de su nivel de empleabilidad, y una relación positiva entre la percepción que el trabajador tiene de la CAO de la empresa y su comportamiento ético. Del mismo modo, creemos que la relación entre la empleabilidad y el comportamiento ético también será positiva. En este trabajo contrastaremos estas hipótesis.

Esta introducción viene seguida de una revisión de los constructos CAO, empleabilidad y comportamiento ético. Como se verá, en todos ellos seguimos un enfoque individual, no grupal. A través de esta revisión vamos a tratar de justificar las hipótesis formuladas. Tras ello, presentaremos la metodología seguida en esta investigación, para a continuación exponer los resultados y planteando las implicaciones que los mismos suponen tanto para la academia como para la empresa. Finalizaremos presentando las futuras líneas de investigación sugeridas, así como las limitaciones de la investigación.

## 2. REVISIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

### 2.1. Capacidad de aprendizaje organizativo y comportamiento ético

El aprendizaje organizacional es el proceso por el cual las organizaciones aprenden. Cualquier cambio en los modelos de la organización que mantenga o mejore el rendimiento puede ser considerado aprendizaje (CYERT y MARCH, 1963; HEDBERG, 1981; DIBELLA *et al.*, 1996). Basándonos en definiciones previas del concepto de capacidad (ZANDER y KOGUT, 1995; TEECE *et al.*, 1997), entendemos la CAO como un conjunto de recursos tangibles e intangibles o capacidades que la empresa utiliza y recombina para lograr nuevas formas de ventaja competitiva (CHIVA y ALEGRE, 2008).

El concepto de CAO (DIBELLA *et al.*, 1996; GOH y RICHARDS, 1997; HULT y FERRELL, 1997) hace hincapié en la importancia de los factores facilitadores en el desarrollo del proceso de aprendizaje organizativo. Los factores facilitadores son las características organizativas y de gestión que facilitan el aprendizaje organizativo o permiten a una organización aprender (GOH y RICHARDS, 1997), y cuentan con una extensa literatura que los analiza (por ejemplo, GOH y RICHARDS, 1997; HULT y FERRELL, 1997; GATIGNON *et al.*, 2002; JEREZ-GÓMEZ *et al.*, 2005; CHIVA *et al.*, 2007), jugando un papel fundamental las prácticas de recursos humanos dentro de estos factores facilitadores. El aprendizaje organizativo implica la experimentación a través de la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas (por ejemplo, NEVIS *et al.*, 1995; DISHMAN y PEARSON, 2003), apoya la creatividad (por ejemplo, SÁNCHEZ y MAHONEY, 1996), tolera el fracaso (por ejemplo, SITKIN, 1996), aumenta la capacidad de comprender y aplicar los nuevos conocimientos (por ejemplo, DAMANPOUR, 1992), mejora las relaciones con el medio ambiente externo (por ejemplo, BAPUJI y CROSSAN, 2004) y facilita el replanteamiento de asunciones tradicionalmente consolidadas (por ejemplo, SENGE, 1990).

La capacidad de aprender de la organización se ha considerado un antecedente clave de numerosos *outputs* individuales y organizativos: el rendimiento (por ejemplo, APPELYARD, 1996; BONTIS *et al.*, 2002; DECAROLIS y DEEDS, 1999; GOH y RYAN, 2008; NAHAPIET y GHOSHAL, 1998; SOO *et al.*, 2004; PRIETO y REVILLA, 2006; STATA, 1989; STEWART, 1997), la satisfacción en el trabajo (por ejemplo, CHIVA y ALEGRE, 2008; ROWDEN y CONINE, 2005), la innovación (por ejemplo, CHIVA y ALEGRE, 2008; ARAGÓN-CORREA *et al.*, 2007; CALANTONE *et al.*, 2002; HULT *et al.*, 2004; ZAHAY y HANDFIELD, 2004). En esta línea de trabajo, la investigación ha relacionado claramente el aprendizaje organizativo con el compromiso de los empleados. El compromiso afectivo con la organización por parte de los trabajadores refleja el apego emocional, la identificación y la implicación con la empresa (MATHIEU y FARR, 1991). La investigación ha mostrado que la percepción positiva que tengan los trabajadores de la capacidad de aprender de la organización en la que están contribuirá positivamente a aumentar ese compromiso afectivo (por ejemplo, BHATNAGAR, 2007; y HERZFELDT D'AMATO, 2008; HOLT, RUTHERFORD y CLOHESSY, 2007; MIKKELSEN *et al.*, 2000; PORTER, 2005; ULRICH *et al.*, 1993). Estos resultados coinciden con la línea de investigación que ha analizado independientemente la relación existente entre los distintos factores facilitadores del aprendizaje organizacional y el compromiso afectivo de los trabajadores. Así, por ejemplo, las actividades de formación de los recursos humanos potencian la satisfacción del empleado con el trabajo y su compromiso con la organización (HAREL y TZAFRIR, 1999; KALLEBERG y MOODY, 1994); los planes de desarrollo de la carrera refuerzan el contrato psicológico y el compromiso con la empresa (HAREL y TZAFRIR, 1999), y la autonomía y la participación en la toma de decisiones también parece promover el compromiso del trabajador para con la organización (PARKER *et al.*, 2006; SCOTT-LADD *et al.*, 2006).

Este efecto claro de la CAO para desarrollar el compromiso del empleado se enmarca en una línea más general de investigación orientada a analizar el efecto conjunto de las variables individuales y contextuales en el compromiso y la satisfacción en el trabajo (MEYER *et al.*, 1998), con especial referencia al efecto positivo de la percepción del clima organizacional por parte del trabajador (KOPELMAN *et al.*, 1990; O'REILLY *et al.*, 1991). Los resultados de varios metaanálisis (por ejemplo, COHEN, 1993; MATHIEU y ZAJAC, 1990) han mostrado que las características contextuales explican (al compararlas con las características individuales) en mayor medida las diferencias en la satisfacción con el trabajo y el compromiso con la organización.

Siguiendo esta línea de análisis, las investigaciones se han centrado en la comprensión de los factores que influyen en la conducta ética en las organizaciones (por ejemplo, FERRELL *et al.*, 1989; JONES, 1991; TREVIÑO, 1986). Estos modelos éticos sugieren que el comportamiento ético se ve afectado por una combinación de variables personales (tales como valores, rasgos de personalidad y desarrollo cognitivo y moral) y factores situacionales (tales como sistemas de recompensa, el clima ético y la cultura ética de la organización, las normas o códigos). Enmarcados en esta línea de investigación, numerosos trabajos han encontrado que los individuos con mayores niveles de compromiso organizacional tienen menores probabilidades de participar en conductas éticamente cuestionables (por ejemplo, CULLINAN *et al.*, 2008; TANG y CHIU, 2003). Esta relación es tan fuerte que la definición que PORTER *et al.* (1974) dan de compromiso organizativo del empleado incluye la afirmación de que el trabajador con un alto compromiso organizativo ejercerá un esfuerzo considerable en nombre de la organización, evitando los comportamientos poco éticos. Las personas con mayores niveles de compromiso organizativo se identifican con mayor claridad con los intereses de la empresa y, en consecuencia, desean evitarle daños (CULLINAN *et al.*, 2008). Por lo tanto, se espera que los individuos con altos niveles de compromiso organizacional sean menos propensos a participar en conductas poco éticas.

Por tanto, considerando que la CAO potencia el compromiso organizativo del trabajador, y que ese compromiso previene los comportamientos poco éticos, planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1:** *Hay una relación positiva entre la percepción que el trabajador tiene de la capacidad de aprendizaje organizativo de la empresa en la que trabaja, y su comportamiento ético*

## 2.2. Capacidad de aprendizaje organizativo y empleabilidad

El concepto dinámico de competencia (TEECE *et al.*, 1997; ORLIKOWSKI, 2002) 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 auto-suficiente en el mercado laboral» (HILLAGE y POLLARD, 1998); «la capacidad de emplearse en el mercado laboral interno y externo» (FORRIER y SELS, 2003; 2003a); «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.

Uno de los más recientes y rigurosos trabajos bajo esta perspectiva es el de la escala de VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN (2006), un buen ejemplo de la nueva concepción multidimensional del constructo empleabilidad, y con excelentes propiedades psicométricas evaluadas siguiendo las prácticas aceptadas en la literatura. En esta escala, la empleabilidad se presenta como una variable latente de segundo orden, con las siguientes subdimensiones: 1. pericia profesional; 2. anticipación y optimización; 3. flexibilidad personal; 4. sentido corporativo; y 5. equilibrio.

Después de revisar la literatura, no encontramos ningún estudio empírico o teórico que haya analizado la relación entre la CAO y la empleabilidad. En consecuencia, vamos a tratar de justificar que si un empleado trabaja en un contexto de aprendizaje organizacional tenderá a valorarse a sí mismo como más «empleable». Para ello, vamos a establecer conexiones lógicas entre los factores facilitadores del aprendizaje organizacional y las cinco dimensiones de la empleabilidad ya presentadas, que corresponden a la escala de VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN (2006). De esa manera vamos a tratar de explicar la forma en la que estos factores facilitadores del aprendizaje organizacional (fundamentalmente herramientas de recursos humanos) afectan a la autopercepción de la empleabilidad de los trabajadores:

*Pericia profesional.* En tiempos de recesión, los trabajadores que con mayor probabilidad serán despedidos son aquellos que carecen de conocimientos y pericia profesional suficiente, con habilidades obsoletas y anticuadas (VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN, 2006).

Esta primera dimensión de la empleabilidad se ve claramente afectada por las prácticas de aprendizaje organizacional: la literatura académica, tanto teórica como empíricamente, ha mostrado que en organizaciones con un claro enfoque de aprendizaje los niveles de pericia y cualificación profesional de sus trabajadores son sistemáticamente superiores (SENGE, 1990; MCGILL *et al.*, 1992; LIEDTKA *et al.*, 1997; JEREZ-GÓMEZ *et al.*, 2004). La principal razón que explica esta relación positiva es la formación. La formación es considerada como una de las más importantes prácticas de recursos humanos para el desarrollo de capacidades de aprendizaje organizacional (DIBELLA *et al.*, 1996; MCGILL y SLOCUM, 1993; NONAKA y TAKEUCHI, 1995; ULRICH *et al.*, 1993). Estas prácticas de formación favorecen la adquisición constante por parte de los trabajadores de nuevos conocimientos y habilidades y, en consecuencia, mejoran sus niveles de pericia profesional (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 no se refiere a la adaptación en su forma básica, sino que implica la preparación ante posibles cambios en el entorno laboral del

individuo de una manera personal y creativa, con el fin de luchar por el mejor puesto de trabajo y la mejor progresión profesional. Hoy en día, considerando que los mercados laborales cada vez demandan más individuos capaces de integrarse en organizaciones intensivas en conocimientos, requieren de los empleados una capacidad para definir su futuro y no esperar pasivamente a que éste acontezca. Esta dimensión se refiere a la proactividad, iniciativa y dinamicidad del individuo a la hora de prepararse para los cambios y definir así su futuro laboral, por oposición a aquellos individuos con actitudes pasivo-reativas (VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN, 2006).

La CAO alienta esta característica (la conducta autoimpulsada y proactiva de anticipación del cambio) entre los empleados de manera clara: la capacidad de actuar por delante de los cambios y no sólo de adaptarse a ellos es uno de los factores facilitadores del aprendizaje organizativo más tempranamente citado en la literatura (MCGILL y SLOCUM, 1993). Ésa es la razón por la que en los entornos más turbulentos, con mayores niveles de incertidumbre y ambigüedad, surgen organizaciones con mayores necesidades y deseos de aprender (POPPER y LIPSHITZ, 2000). Estas organizaciones necesitan y generan trabajadores con pensamiento proactivo, abiertos a nuevas ideas, ya que se espera de ellos que en los entornos turbulentos en los que se mueven busquen soluciones innovadoras con las que hacer frente a problemas que pueden acaecer en el futuro (LEONARD-BARTON, 1992; GARVIN, 1993; JEREZ-GÓMEZ *et al.*, 2005; STATA, 1989). Los factores facilitadores que estas organizaciones implementan con el fin de desarrollar estas características entre sus trabajadores han sido ampliamente analizados en la literatura: incentivan la apertura a nuevas ideas y huyen de modelos mentales rígidos (STATA, 1989), fomentan la resolución independiente de problemas (LEONARD-BARTON, 1992), la apertura y la creatividad (MCGILL *et al.*, 1992), el aprendizaje continuo y la cultura de la experimentación (MCGILL y SLOCUM, 1993; GARVIN, 1993), el emprendedurismo (SLATER y NARVER, 1995), la polivalencia (NEVIS *et al.*, 1995), fomentan las relaciones abiertas con el entorno exterior de tal modo que se monitoricen constantemente posibles cambios en el mismo (BAPUJI y CROSSAN, 2004), etc.

*Flexibilidad personal.* Además de la capacidad de adaptación creatividad, la empleabilidad requiere que los empleados se adapten pasivamente a los cambios que ocurren en su trabajo y en el entorno laboral, cambios que ellos no han elegido. Este concepto de flexibilidad personal incluye tanto la capacidad del empleado para asimilar de manera madura las transiciones entre diferentes puestos de trabajo y entre diferentes organizaciones, como la fácil adaptación a todo tipo de cambio en el interior y exterior del mercado de trabajo. Numerosos cambios en las organizaciones y su entorno, tales como las fusiones y reorganizaciones, exigen empleados flexibles en todos y a todos los niveles (VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN, 2006).

Según GOH y RICHARDS (1997) y LEI *et al.*, (1999), el aprendizaje organizacional implica que la organización está abierta al cambio continuo, de tal forma que es capaz de regenerarse constantemente para enfrentar nuevos desafíos. Eliminar antiguas creencias y modelos mentales que pueden eventualmente actuar como obstáculos es fundamental para el proceso de aprendizaje (MCGILL y SLOCUM, 1993; NONAKA y TAKEUCHI, 1995). Por esa razón, en estas organizaciones la aplicación de prácticas organizativas y de gestión que facilitan que los empleados tengan un alto nivel de flexibilidad personal y de adaptabilidad son comunes. Por ejemplo, los programas de formación no deben estar diseñados sólo en términos de desarrollo de habilidades que implican mejoras directas en la

realización de tareas, sino que deberían ser analizados y diseñados desde una perspectiva diferente: son programas que deben apoyar la adquisición y el desarrollo constante de nuevos conocimientos y habilidades que permitan la mejora de los niveles de apertura a nuevas ideas y modelos mentales flexibles (DIBELLA *et al.*, 1996; GARVIN, 1993; LEI *et al.*, 1999; LEONARD-BARTON, 1992). En consecuencia, la formación fomenta la flexibilidad, contribuyendo a la mejora de las competencias clave necesarias para reaccionar con eficacia a los desafíos competitivos (ULRICH *et al.*, 1993).

*Sentido corporativo.* La erosión de la dicotomía tradicional entre los directivos y los trabajadores significa que los empleados tienen que participar cada vez más en calidad de miembros de un equipo integrado, identificándose e implicándose con las metas corporativas, y aceptar la responsabilidad colectiva que implican los procesos de toma de decisiones. A esto se le debe sumar en este subfactor el denominado «comportamiento de ciudadanía organizativa», constructo ampliamente analizado y asentado en la literatura y que hace referencia a la asunción por parte del empleado de obligaciones que van más allá del estricto cumplimiento de sus tareas, debido a los sentimientos de afecto positivo e identificación que siente por la organización (VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN, 2006). La CAO implica atraer a los trabajadores hacia una identidad común (SINKULA, 1994). Las personas deben tener una visión clara e internalizar cuáles son los objetivos de la organización y la manera en que pueden ellos contribuir a su consecución (LEI *et al.*, 1999). Teniendo en cuenta que la organización es un sistema, la CAO intenta conseguir el desarrollo de modelos mentales compartidos entre todos los miembros que pertenecen a distintas partes del sistema (SENGE, 1990; MILLER 1996). Cada parte de este sistema tiene su propia función, pero se comporta de forma coherente con los otros elementos del sistema, adoptando un claro sentido corporativo (LEONARD-BARTON, 1992; NEVIS *et al.*, 1995). Aunque el individuo sería la primigenia unidad de análisis en la comprensión del proceso de aprendizaje organizacional, este proceso va más allá de este nivel individual y asumiría un carácter colectivo que requiere por parte de los miembros de la organización un espíritu corporativo compartido (MCGILL *et al.*, 1992).

*Equilibrio.* Este subfactor se define como el compromiso entre los intereses de los empleadores y el de los empleados, así como el equilibrio entre objetivos contradictorios internos que puedan tener los empleadores en su sistema de objetivos y los empleados en el suyo. La empleabilidad implica una sincera y honesta relación de intercambio entre el empleador y el empleado, una relación en la que ambas partes equilibran y están dispuestas a ceder parte de sus esfuerzos y beneficios (VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN, 2006).

Creemos que la CAO afecta positivamente a este equilibrio mediante la reducción de la brecha entre los objetivos personales y organizativos. Un papel esencial de los directivos dentro de una empresa preocupada por el proceso de aprendizaje organizativo es garantizar que los empleados entienden e interiorizan la importancia de los conocimientos como un elemento clave en el desarrollo de la competitividad, y también que participan en su logro, interiorizando que tanto los objetivos personales como los organizacionales tienen que ser desarrollados conjuntamente de forma sinérgica (SLATER y NARVER, 1995; SPENDER, 1996; WILLIAMS, 2001). Por lo tanto, la dirección debe articular una visión estratégica del aprendizaje, dado que es un elemento fundamental y una herramienta valiosa para la obtención de los objetivos a largo plazo tanto de empleados como de empresarios (ULRICH *et al.*, 1993; SLOCUM *et al.*, 1994; NEVIS *et al.*, 1995; HULT y FERRELL, 1997).

Después de analizar la relación positiva entre la CAO y cada uno de las cinco dimensiones de la empleabilidad, la siguiente hipótesis es planteada:

**Hipótesis 2:** *Hay una relación positiva entre la percepción que el trabajador tiene de la capacidad de aprendizaje organizativo de la empresa en la que trabaja y la percepción que tiene sobre su propio nivel de empleabilidad*

### 2.3. Empleabilidad y comportamientos éticos

TAYLOR (1975, pág. 1) define la ética como «reflexión sobre la naturaleza y los motivos de la moralidad, cuando el término moralidad se refiere a los juicios morales, las normas y las reglas de conducta». Complementando esta definición, BROWNING y ZABRISKIE (1983, pág. 219) consideran que estas normas se definen utilizando principios sociales «reconocidos» que implican justicia y equidad. Por lo tanto, «la conducta ética se refiere a la conducta individual que está sujeta a, o juzgada según normas morales de conducta generalmente aceptadas. Por lo tanto, la investigación sobre la conducta ética se refiere principalmente a explicar el comportamiento individual que se produce en el contexto de unas normas sociales que lo condicionan» (TREVIÑO *et al.*, 2006, pág. 952).

Después de revisar la literatura, no encontramos ningún estudio empírico o teórico que haya analizado la relación entre la empleabilidad y el comportamiento ético. De hecho, incluso las investigaciones disponibles sobre el estudio de los efectos de la empleabilidad en un constructo mucho más analizado como es el rendimiento individual son limitadas. Estos escasos trabajos empíricos sugieren que los empleados con mayor empleabilidad son más capaces de hacer sus tareas y están más motivados para desarrollar un esfuerzo adicional, por lo que consiguen gracias a su mayor empleabilidad una mejor evaluación en su rendimiento personal (AROCENA *et al.*, 2007; VILLANUEVA, 2005).

A pesar de esta falta de investigación, creemos que es razonable considerar que la relación existente entre la percepción subjetiva de la empleabilidad que tienen los trabajadores y su comportamiento ético será positiva. Bajo nuestro punto de vista, esto se debe al hecho de que, dado que la investigación muestra que las empresas que invierten en la empleabilidad de los trabajadores son percibidas por éstos como consideradas y justas, siguiendo las teoría del intercambio social y las normas de reciprocidad estos trabajadores reaccionarán con un incremento de afectividad positiva y compromiso hacia dichos empleadores (BLAU, 1964).

Siguiendo un enfoque del compromiso basado en el intercambio social, EISENBERGER *et al.* (1986) explican que la percepción que los trabajadores tienen sobre el apoyo que reciben de la organización explica el posterior desarrollo entre los mismos del compromiso hacia dicha organización, basado en una afectividad positiva, y generador de un sentimiento de responsabilidad que será útil para alcanzar los objetivos empresariales. De hecho, las investigaciones han encontrado relaciones claras entre la percepción de apoyo organizativo del trabajador y su compromiso afectivo (HUTCHINSON, 1997), modificaciones en el comportamiento (EISENBERGER *et al.*, 1990), el absentismo (EISENBERGER y *et al.*, 1986), y comportamientos extra-rolé (SHORE y WAYNE, 1993). Por tanto, los

trabajadores que sienten que han sido ayudados por la organización se espera que correspondan mediante un rendimiento laboral adecuado (ARMELI *et al.*, 1998; EISENBERGER *et al.*, 1990, 2001).

Enmarcado en esta línea de investigación, el estudio de AROCENA *et al.* (2007) ha mostrado que los empleados incrementan su compromiso organizativo cuando perciben que la empresa invierte en su empleabilidad. Como recientes investigaciones ponen de manifiesto, los empleados pueden ser conscientes de que en la actual coyuntura económica se requiere de ellos una disposición a la movilidad dentro y entre empresas, pero mantenerse comprometidos con la organización que ha invertido en ellos y en su empleabilidad para así prepararlos adecuadamente ante este reto (BENSON, 2006, VAN DAM, 2004). De toda esta argumentación se prevé una relación positiva entre la empleabilidad y el comportamiento ético debido al mayor compromiso del trabajador:

**Hipótesis 3:** *Hay una relación positiva entre la percepción que el trabajador tiene de nivel de empleabilidad y su comportamiento ético*

### 3. ANÁLISIS Y RESULTADOS

#### 3.1. Muestra y recolección de datos

Hemos contrastado nuestras hipótesis en el contexto del sector español de consultoría de empresas (asesorías contables, fiscales, laborales y jurídicas). Centrarse en el análisis exclusivamente en el sector servicios tiene la ventaja de que evita parcialmente un problema común en los estudios de *management*: el de la diversidad tecnológica y económica entre las empresas del sector servicios vs. productos (COOMBS *et al.*, 1996; SANTARELLI y PIERGIOVANNI, 1996). Debemos admitir que el principal inconveniente de esta homogeneidad en la muestra es el de la generalización de los resultados (*generalization problem*), pero creemos firmemente que las ventajas de este planteamiento son superiores a las desventajas de la generalización limitada. Las particularidades a todos los niveles entre la gestión de una empresa de servicios y una industrial introducen numerosas variables que desvirtuarían los resultados. Esto es especialmente importante cuando consideramos el comportamiento ético, ya que éste es contextual y específico, es decir, tiene una fuerte influencia sectorial (LAGACÉ *et al.*, 1991)

En este estudio las escalas de medición de los constructos se cumplimentaron a través de cuestionarios autorrespuesta suministrados a los trabajadores de las empresas. A cada subordinado se le midió la percepción que él/ella tenía de su propia empleabilidad, del nivel ético de sus comportamientos y de la CAO de la empresa en la que trabajaba. Para hacer frente a posibles *common source problems* (SCOTT y BRUCE, 1994), consideramos que debía transcurrir un lapso de tiempo entre la administración de los diferentes cuestionarios a los trabajadores (un mínimo de cuatro semanas). Los investigadores y sus colaboradores estuvieron presentes en las sesiones de recogida de datos, en las que se reiteró el propósito, la confidencialidad y el carácter voluntario del estudio. Los cuestionarios se administraron en papel, rellenándose manualmente por los empleados.

El trabajo de campo se llevó a cabo entre diciembre de 2008 y marzo de 2009. La muestra final estuvo compuesta de 650 sujetos, distribuidos en 166 empresas. Controlamos la muestra por tamaño de empresa (mínimo tres empleados; máximo 10 empleados), la edad del empleado (mínimo 25 años de edad, máximo 45 años de edad), nivel educativo del empleado (cien por cien de la muestra con licenciatura), y la antigüedad del empleado en la empresa (mínimo de seis meses). Teniendo en cuenta que el tamaño medio de las 166 empresas participantes fue de 5,8 empleados, y la tasa de respuesta promedio fue de 3,9 empleados por empresa, se cubrió en promedio el 67% de los empleados de cada empresa.

### 3.2. Medidas

*Capacidad de aprendizaje organizativo.* La CAO fue medida con la escala de aprendizaje organizativo desarrollada y validada por CHIVA *et al.* (2007). Ésta es una reciente escala autoevaluativa en la cual, a través de 14 ítems, el trabajador mide su percepción sobre la capacidad de aprendizaje de la organización en la que desarrolla su tarea. Contempla cinco subfactores: experimentación, toma de riesgos, interacción con el entorno, diálogo y participación en la toma de decisiones. Realizamos un doble proceso de traducción de los ítems al español siguiendo la metodología habitual, y adaptándolos cuando se consideró necesario. En el Anexo 1 pueden verse los ítems finales utilizados en la investigación (versión en español).

*Empleabilidad.* La empleabilidad la medimos mediante la escala desarrollada y validada por VAN DER HEIJDE y VAN DER HEIJDEN (2006), un buen ejemplo de la nueva conceptualización multidimensional del constructo, con excelentes propiedades psicométricas. Consta de 47 ítems (de los cuales seleccionamos 34) y cinco subfactores: pericia profesional, anticipación y optimización, flexibilidad personal, sentido corporativo y equilibrio. Realizamos un doble proceso de traducción de los ítems al español siguiendo la metodología habitual, y adaptándolos cuando se consideró necesario. En el Anexo 1 pueden verse los ítems finales utilizados en la investigación (versión en español).

*Comportamiento ético.* Dado que el comportamiento ético es contextual y específico (LAGACÉ *et al.*, 1991), adaptamos al sector de consultoría de empresas la escala de DESHPANDE *et al.* (2008). Realizamos un pretest de dicha adaptación mediante entrevistas en profundidad realizadas a directores/propietarios de empresas de consultoría. Basándonos en los resultados de dichas entrevistas, dos de los ítems de la escala original fueron ligeramente modificados, utilizándose al final seis ítems para mediar el constructo, con codificación inversa y escala Likert de siete puntos (1 = totalmente de acuerdo, 7 = totalmente en desacuerdo). La codificación inversa es una práctica habitual a la hora de medir los comportamientos éticos (HONEYCUTT *et al.*, 2001). En el Anexo 1 pueden verse los ítems finales utilizados en la investigación (versión en español).

El modelo presentado en la **figura 1** fue testado (tanto el de medida como el causal) con un análisis de ecuaciones estructurales usando el programa EQS versión 6.1. El tamaño muestral está por encima del mínimo requerido para la estimación de las matrices de covarianza (JORESKOG y SORBOM, 1993; LOEHLIN, 1992). Los Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE) son particularmente efectivos cuando contrastan modelos que tienen análisis *path* con variables mediadoras, y contienen constructos

latentes que son medidos con indicadores múltiples. Los MEE permiten la estimación simultánea de las relaciones entre las variables exógenas, y los diferentes niveles de variables endógenas (STEENSMA y LYLES, 2000). Además, es particularmente apropiado para analizar modelos con datos de investigaciones, ya que se estiman de modo simultáneo los errores en las variables y en las ecuaciones, proporcionando medidas más refinadas de los constructos latentes que han sido medidas con variables observadas múltiples. Durante el análisis valoraremos la bondad de los ajustes utilizando la chi-cuadrado, el *Goodness of Fit Index* (GFI) y el *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA).

Tal como marca la literatura (por ejemplo, ANDERSON y GERBING, 1988) empezamos analizando el modelo de medida mediante análisis factoriales confirmatorios (CFA), antes de pasar a contrastar el modelo causal reflejado en la **figura 1**.

El CFA realizado para los 14 ítems utilizados en la medición de la CAO reflejó un buen ajuste a la solución factorial de segundo orden ( $c^2 = 139.45$ ; g.l. = 72; GFI = 0.977; RMSEA = 0.042), con la  $c^2$  significativa ( $p < 0.01$ ), pero con todos los parámetros dentro de los límites aceptados en la literatura (HU y BENTLER, 1999). Tal y como muestra la **tabla 1**, todos los estimadores fueron significativos y en la dirección adecuada, y la fiabilidad de la medida fue satisfactoria, tal y como refleja la *composite reliability*, claramente superior al 0,60 recomendado por BAGOZZI y YI (1988).

Comparamos la solución factorial de segundo orden con un modelo alternativo de primer orden. Tras analizar las diferencias en la  $c^2$  ( $\Delta c^2 = 21$ ;  $p > 0.05$ ) y los diferentes índices de ajuste, concluimos que el factorial de segundo orden ajusta mejor a los datos.

**TABLA 1.** CAO: cargas factoriales estandarizadas y fiabilidad.

Dimensión	Composite reliability	Ítem	Cargas factoriales *
Experimentación	0.91	CAO 1	0.93
		CAO 2	0.91
Toma riesgos	0.76	CAO 3	0.84
		CAO 4	0.79
Interacción	0.88	CAO 5	0.77
		CAO 6	0.80
		CAO 7	0.83
Diálogo	0.85	CAO 8	0.82
		CAO 9	0.75
		CAO 10	0.80
		CAO 11	0.66
Participación decisiones	0.81	CAO 12	0.90
		CAO 13	0.85
		CAO 14	0.92

\* Todas las cargas significativas  $p < 0.01$

El CFA realizado para los 34 ítems seleccionados para la medición de la empleabilidad reflejó un buen ajuste a la solución factorial de segundo orden ( $c^2 = 998.35$ ; g.l. = 516; GFI = 0.957; RMSEA = 0.039), con la  $c^2$  significativa ( $p < 0.01$ ), pero con todos los parámetros dentro de los límites aceptados en la literatura (HU y BENTLER, 1999). Tal y como muestra la **tabla 2**, todos los estimadores fueron significativos y en la dirección adecuada, y la fiabilidad de la medida fue satisfactoria, tal y como refleja la *composite reliability*, claramente superior al 0,60 recomendado por BAGOZZI y YI (1988).

Comparamos la solución factorial de segundo orden con un modelo alternativo de primer orden. Tras analizar las diferencias en la  $c^2$  ( $\Delta c^2 = 41$ ;  $p > 0.05$ ) y los diferentes índices de ajuste, concluimos que el factorial de segundo orden ajusta mejor a los datos.

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

Dimensión	Composite reliability	Ítem	Cargas factoriales *
Pericia profesional	0.83	1	0.59
		2	0.60
		3	0.66
		4	0.63
		5	0.69
		6	0.74
		8	0.68
		9	0.68
		10	0.73
		11	0.69
		15	0.65
Anticipación y optimización	0.72	16	0.60
		17	0.65
		18	0.67
		19	0.69
		20	0.75
		21	0.64
Flexibilidad personal	0.81	24	0.62
		25	0.65
		26	0.64
		27	0.80
		28	0.82
		29	0.71
		30	0.59
			.../...

Dimensión	Composite reliability	Ítem	Cargas factoriales *
.../...			
Sentido corporativo	0.72	31	0.58
		33	0.58
		35	0.65
		36	0.63
		37	0.72
Equilibrio	0.85	41	0.74
		42	0.68
		43	0.77
		46	0.85
		47	0.77

\* Todas las cargas significativas  $p < 0.01$

El CFA realizado para los seis ítems utilizados en la medición del comportamiento ético reflejó un excelente ajuste a la solución factorial de primer orden ( $c^2 = 12.56$ ;  $g.l. = 9$ ;  $GFI = 0.993$ ;  $RMSEA = 0.038$ ), con la  $c^2$  no significativa ( $p > 0.01$ ) y con todos los parámetros dentro de los límites aceptados en la literatura (HU y BENTLER, 1999). Tal y como muestra la **tabla 3**, todos los estimadores fueron significativos y en la dirección adecuada, y la fiabilidad de la medida fue satisfactoria, tal y como refleja la *composite reliability*, claramente superior al 0,60 recomendado por BAGOZZI y YI (1988).

**TABLA 3.** *Comportamiento Ético: cargas factoriales estandarizadas y fiabilidad.*

Dimensión	Composite reliability	Ítem	Cargas factoriales *
Ethical behavior	0.88	1	0.73
		2	0.61
		3	0.85
		4	0.93
		5	0.71
		6	0.78

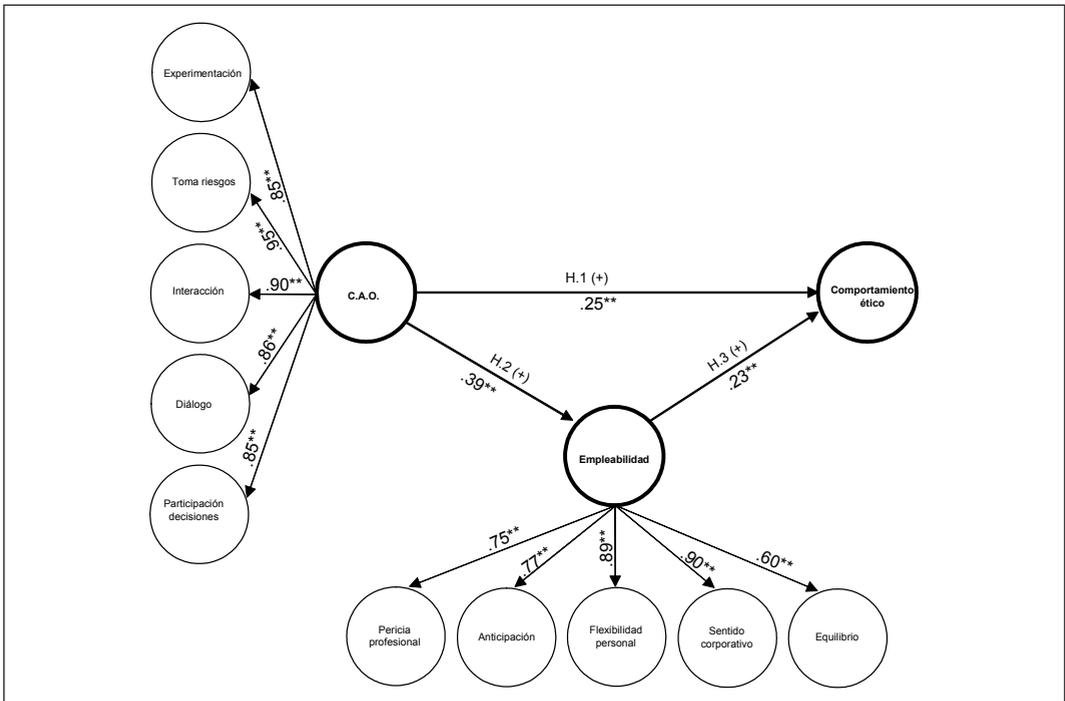
\* Todas las cargas significativas  $p < 0.01$

Después de confirmar la existencia de los dos constructos latentes de segundo orden (OLC y empleabilidad) y el de primer orden (comportamiento ético), procedimos a analizar el modelo general de medida con todos los constructos del modelo. Los índices mostraron un buen ajuste a los datos ( $c^2 = 2413.32$ ;  $g.l. = 1319$ ;  $GFI = 0.957$ ;  $RMSEA = 0.041$ ), con la  $c^2$  significativa ( $p < 0.01$ ), pero con todos los parámetros dentro de los límites aceptados en la literatura (HU y BENTLER, 1999) y todos los estimadores significativos y en la dirección adecuada.

### 3.2. Modelo causal: análisis y resultados

Una vez analizado el modelo de medida pasamos a contrastar el modelo causal. La **figura 2** muestra dicho modelo estructural, e incluye los valores estandarizados de los parámetros estimados. El modelo teórico se ajustó bien a los datos ( $c^2 = 2451.34$ ;  $g.l. = 1317$ ;  $GFI = 0.967$ ;  $RMSEA = 0.039$  con la  $c^2$  significativa ( $p < 0.01$ ), pero con todos los parámetros dentro de los límites aceptados en la literatura (HU y BENTLER, 1999). Tal y como muestra la **figura 2**, todos los estimadores fueron significativos y en la dirección adecuada, por lo que las tres hipótesis fueron corroboradas por los datos. En la **tabla 4** se reproduce las medias, desviaciones típicas y las correlaciones para las variables latentes.

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



**TABLA 4.** Medias, desviaciones típicas y correlaciones.

	Media	D.t.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Comportamiento ético	5.61	1.37	1											
2. Experimentación	5.21	1.51	.21	1										
3. Toma riesgos	4.76	1.68	.19	.85	1									

.../...

	Media	D.t.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
.../...														
4. Interacción	4.81	1.74	.22	.71	.77	1								
5. Diálogo	5.41	1.62	.24	.79	.85	.91	1							
6. Participación decisi.	5.28	1.55	.19	.69	.66	.75	.81	1						
7. CAO	5.05	1.66	.21	.91	.85	.94	.96	.81	1					
8. Pericia profesional	6.42	.63	.21	.22	.24	.26	.25	.21	.29	1				
9. Anticipación y Optimiz.	6.44	.66	.19	.25	.22	.28	.22	.29	.23	.72	1			
10. Flexibilidad personal	6.02	.91	.18	.31	.27	.28	.35	.22	.33	.69	.69	1		
11. Sentido corporativo	6.31	.92	.25	.30	.26	.30	.33	.25	.33	.61	.63	.80	1	
12. Equilibrio	5.82	.85	.22	.21	.18	.20	.22	.17	.21	.45	.41	.52	.52	1
13. Empleabilidad	6.31	.75	.20	.32	.31	.34	.36	.25	.36	.73	.78	.91	.88	.61

Todas las correlaciones significativas  $p < 0.01$ .

#### 4. CONCLUSIONES

En este trabajo hemos desarrollado y contrastado un modelo, según el cual la CAO fue hipotetizado, que afecta al comportamiento ético individual directamente, e indirectamente a través de la empleabilidad. Los resultados ofrecen respaldo al modelo presentado en la **figura 1** y a las hipótesis que lo sustentan. Desde una perspectiva académica, nuestro estudio realiza fundamentalmente tres aportaciones originales: 1) hemos encontrado evidencias empíricas de la existencia de una relación positiva entre la percepción que el trabajador tiene de la CAO de la empresa y su comportamiento ético; 2) hemos encontrado evidencias empíricas de la existencia de una relación positiva entre la percepción que el trabajador tiene de la CAO de la empresa y su nivel de empleabilidad; y 3) hemos encontrado evidencia empírica de la existencia de una posible relación entre la percepción que el trabajador tiene sobre su propia empleabilidad y su comportamiento ético. Por lo tanto, nuestro estudio hace una contribución a la literatura mediante la confirmación de que el comportamiento ético es una función de la CAO, directa e indirectamente a través de la empleabilidad.

Las principales implicaciones de nuestra investigación para los profesionales creemos que son significativas y prácticas. Aunque el comportamiento ético entre los trabajadores es ampliamente prescrito como recomendable tanto desde un punto de vista moral como desde un punto de vista estratégico, muchas empresas no desean o no pueden desarrollarlo adecuadamente. Numerosas investigaciones han apuntado los efectos que las variables contextuales y organizativas tienen en el comportamiento ético de los trabajadores (piénsese, por ejemplo, en lo difícil que es que un trabajador se comporte éticamente en una cultura organizativa que tolera el engaño a los clientes, la evasión de impuestos...), lo que demuestra que el comportamiento ético no es alcanzable directamente por aquellas empresas que no han invertido en él, ya que depende de variables internas de diseño organizativo (muy ligadas a la cultura empresarial y a la dirección estratégica de recursos humanos). Entre

estas características, nuestro estudio muestra que el desarrollo de factores facilitadores del aprendizaje organizativo es esencial para fomentar esos comportamientos éticos. Estamos hablando de factores muy prácticos y ligados a la gestión de los recursos humanos, que los administradores deberían tener en cuenta a la hora de establecer sus diseños organizativos si pretenden alcanzar objetivos éticos ambiciosos. En nuestra investigación hemos considerado los siguientes cinco factores como esenciales para facilitar el aprendizaje organizacional, todos ellos muy ligados a las estrategias de recursos humanos de las organizaciones:

- La experimentación: el grado en que las nuevas ideas y sugerencias son atendidas y tratadas con interés por la organización, incentivando a los empleados a probar nuevas ideas; la curiosidad acerca de cómo funcionan las cosas, o a llevar a cabo cambios en los procesos de trabajo; el estilo de liderazgo, fundamentalmente transformacional, y la formación son fundamentales a la hora de desarrollar esa tendencia experimentadora entre los trabajadores.
- La asunción de riesgos: la tolerancia a la ambigüedad, la percepción de la incertidumbre y los errores como algo asumible; el fracaso es un requisito esencial para la eficacia del aprendizaje en la organización; los sistemas de retribución y recompensas que utilice la organización, por ejemplo, son esenciales a la hora de fomentar la asunción de riesgos de sus trabajadores.
- La interacción con el entorno exterior: es fundamental para aprender a estar en contacto, ser permeable a todo lo que viene de fuera, y puede afectarnos de uno u otro modo; para ello la movilidad del trabajador, por ejemplo, es esencial, así como la facilitación de su contacto con otras empresas, clientes...
- El diálogo: la relación entre los miembros de la organización debe basarse en una comunicación muy fluida que permita la generación creativa de ideas, el clima laboral óptimo, la percepción de pertenencia grupal... Los valores culturales instaurados desde la cúpula organizativa y su estilo de liderazgo fundamentan la tendencia al diálogo.
- Participación en la toma de decisiones: incrementando el nivel de influencia que tienen los trabajadores en el proceso de toma de decisiones de la organización, descentralizando y promoviendo la autonomía.

Tal y como muestra el estudio, todas estas características de la organización, muy ligadas a las prácticas de recursos humanos, deberían ser alentadas activamente en la empresa, si queremos resultados en lo referente a comportamientos éticos: el trabajador valora positivamente el clima de aprendizaje de su organización, incrementando su compromiso por ella y, por consiguiente, comportándose de manera más ética. Este efecto positivo de la capacidad de aprender sobre el comportamiento ético se añade así a los numerosos *outputs* que la investigación ha analizado con respecto a la CAO (por ejemplo, el rendimiento individual y grupal, la satisfacción laboral, la innovación, los comportamientos de ciudadanía organizativa...).

Nuestro estudio además muestra que estas prácticas facilitadoras del aprendizaje organizativo tienen otro efecto: aumentan la percepción subjetiva que los trabajadores tienen de su nivel de empleabi-

lidad. Investigaciones recientes han mostrado que este aumento en la percepción de la empleabilidad tiene efectos positivos sobre el rendimiento individual, vía mayor compromiso del trabajador con la empresa: en las épocas actuales en las que la seguridad en el empleo depende más de las capacidades que tenga el trabajador que del contrato de por vida, las empresas que los trabajadores comprueban que incrementan su empleabilidad (debido a las inversiones en recursos humanos que revierten en ellos aumentando sus capacidades) son mejor valoradas, y en el marco de la teoría del intercambio social despiertan un compromiso entre sus empleados que hace que se esfuercen más en sus tareas. Este mismo efecto sobre el esfuerzo en la tarea ya analizado en la literatura se produce también, como hemos comprobado, sobre los comportamientos éticos: los trabajadores más comprometidos gracias a que la empresa invierte en ellos aumentando su empleabilidad tienden a comportarse más éticamente.

Todos estos resultados se enmarcan dentro de la línea teórica que defiende que la confluencia de condiciones personales y contextuales genera efectos sinérgicos en la satisfacción laboral y en otras variables vinculadas al rendimiento tales como el comportamiento ético, el comportamiento de ciudadanía o las conductas innovadoras.

Algunas limitaciones deben ser reconocidas en el presente estudio. En primer lugar, los cuestionarios fueron cumplimentados por trabajadores de un único sector para controlar así los posibles efectos sectoriales en el estudio. Sin embargo, esto puede limitar la validez externa debido al problema de generalización de resultados. Para evaluar la generalización de nuestros hallazgos, futuras investigaciones deberán someter a prueba nuestras hipótesis en otros sectores. En segundo lugar, mediante el uso de escalas de medición para evaluar los constructos analizados estamos asumiendo ciertas limitaciones, como la subjetividad o la veracidad en las respuestas. Las escalas de medición no son instrumentos de medición perfectos, tienen ventajas y desventajas bien analizadas en la literatura. En tercer lugar, el estudio está limitado por su diseño transversal. Aunque contrastamos la dirección causal más plausible entre los constructos analizados, es necesario un modelo longitudinal de investigación para confirmar la dirección de la causalidad en las relaciones y para detectar posibles procesos de reciprocidad. Hemos tratado de compensar esta limitación a través de argumentos teóricos lógicos que justifiquen esas relaciones analizadas. Por último, la investigación futura deberá reaplicar el estudio en diferentes contextos culturales con el fin de apoyar nuestros resultados.

Creemos que estas conclusiones ofrecen algún tipo de orientación tanto a gestores como a académicos, pero a la vez también plantean un nuevo conjunto de preguntas para los investigadores. Una nos resulta especialmente atractiva, y esperamos poder abordarla en próximas investigaciones: ¿Cuál es el efecto de la CAO y la empleabilidad en el comportamiento ético si tenemos en cuenta dos diferentes tipos de comportamiento ético: *organization-harm* vs. *organization-gain ethical behavior*? La literatura ha diferenciado entre comportamientos no éticos de los trabajadores que los benefician a ellos (*organization-harm unethical behavior*; por ejemplo, un trabajador que roba material de la empresa para su uso personal) y comportamientos no éticos de los trabajadores que benefician a la organización (*organization-gain unethical behavior*; por ejemplo, un trabajador que soborna a un funcionario para que su empresa consiga un contrato). Dicha diferenciación entre tipos de comportamientos poco éticos creemos que puede ser interesante a la hora de evaluar los efectos causados por los incrementos de compromiso por parte de los empleados fruto de las inversiones de las empresas en prácticas de recursos humanos. Próximas investigaciones deberán abordar estas cuestiones.

## ANEXO 1

## Escala de aprendizaje organizativo

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.
11. Los equipos de trabajo interdisciplinarios son una práctica común en esta organización.
12. Los directores de esta organización frecuentemente involucran al personal en decisiones importantes.
13. Las decisiones y estrategias en esta organización son significativamente influenciadas por los puntos de vista del personal.
14. Las personas se sienten involucradas en las principales decisiones de la organización.

### 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 puedo decir que los resultados de mi trabajo 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 en constante desarrollo personal.
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.

**Escala de comportamiento ético**

A continuación se presentan una serie de afirmaciones, todas ellas relativas a sus actitudes personales. 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. Para mí es aceptable llevarme material de la oficina a mi casa para uso personal.
- 2. Para progresar en mi carrera profesional, estoy dispuesto a traicionar mis principios éticos.
- 3. En ocasiones es correcto discutir asuntos y problemas de los clientes con amigos y personas ajenas a la empresa.
- 4. Considero correcto saltarme las normas internas de la empresa para así conseguir ser más eficaz y eficiente en mi trabajo.
- 5. Si necesito saltarme alguna norma y eso va a ser bueno para la empresa, lo hago.
- 6. Si tengo que elegir entre beneficiar a la empresa y decirle la verdad a un cliente, elijo beneficiar a la empresa.

# Bibliografía

- ALLVIN, M. [2004]: «The individualization of labour». En Garsten C. y Jacobsson K. (Eds.), *Learning to be employable: New agendas on work, responsibility, and learning in a globalizing world* (págs. 23-41). New York: Palgrave Macmillan.
- ANDERSON, J.C., y GERBING, D.W. [1988]: «Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach», *Psychological Bulletin*, 103 (3), págs. 411-423.
- APPLEYARD, M. [1996]: «How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry», *Strategic Management Journal*, vol. 17 N.º 1, págs. 137-54.
- ARAGÓN-CORREA, V.J. GARCÍA-MORALES y E. CORDÓN-POZO [2007]: «Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain», *Industrial Marketing Management* 36 (3), págs. 349-359.
- ARGYRIS, C. y DONALD A. SCHÖN [1996]: *Organizational Learning*, Addison-Wesley.
- ARMELI, S., EISENBERGER, R., FASOLO, P. y LYNCH, P. [1998]: «Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socio-emotional needs», *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, págs. 287-97.
- 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*, vol. 29, Iss. 1, págs. 191-201.
- ASHFORTH, B.E. y ANAND, V. [2003]: «The normalization of corruption in organizations». En KRAMER R.M. y STAW B.M. (Eds.), «Research in organizational behavior», 25, págs. 1-52. Oxford, UK: Elsevier.
- ASHFORTH, B.E., GIOIA, D.A., ROBINSON, S.L., TREVIÑO, L.K. [2008]: «Re-viewing organizational corruption», *Academy of Management Review*, 33, Iss. 3, pág. 670.
- BAGOZZI, R.P. y YI, Y. [1988]: «On the evaluation of structural equation models». *Journal of the Academy of Marketing Science* 16, págs. 74-94.
- BAPUJI, H. y CROSSAN, M. [2004]: «From questions to answers: Reviewing organizational learning research», *Management Learning*, 35 (4), págs. 397-417.
- BARUCH, Y. [2001]: «Employability: A substitute for loyalty?», *Human Resource Development International*, 4 (4), págs. 543-566.
- BENSON, G.S. [2006]: «Employee development, commitment and intention to turnover: A test of employability policies in action», *Human Resource Management Journal*, 16 (2), págs. 173-192.
- BERNTSON, E., NÄSWALL, K. y SVERKE, M. [2008]: «Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, Iss. 4, pág. 413.
- BERNTSON, E., SVERKE, M. y MARKLUND, S. [2006]: «Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities?», *Economic and Industrial Democracy*, 27 (2), págs. 223-244.
- 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*, vol. 18, Iss. 10, pág. 1.782.
- BONTIS, N., CROSSAN, M. y HULLAND, J. [2002]: «Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows», *Journal of Management Studies*, vol. 39 N.º 4, págs. 437-70.

- BROWN, M., TREVIÑO, L.K. y HARRISON, D. [2005]: «Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, págs. 117-134.
- BROWN, M.E., TREVIÑO, L.K. [2006]: «Ethical leadership: A review and future directions», *Leadership Quarterly*, 17, Iss. 6, pág. 595.
- BROWNING, J. y ZABRISKIE N.B. [1983]: «How Ethical Are Industrial Buyers?», *Industrial Marketing Management*, 12, págs. 219-224.
- CALANTONE, R.J., CAVUSGIL, S.T., ZHAO, Y. [2002]: «Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance», *Industrial Marketing Management*, 31, págs. 515-524.
- CALLAN, V.J. [1992]: «Predicting Ethical Values and Training Needs in Ethics», *Journal of Business Ethics*, 11, págs. 761-769.
- CASTELLS, M. [2000]: *The information age: Economy, society and culture*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- CHEUNG, G.W. y RENSVDL, R.B. [2002]: «Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance», *Structural Equation Modeling*, 9, págs. 233-255.
- CHIVA, R., ALEGRE J. y LAPIEDRA, R. [2007]: «Measuring organisational learning capability among the workforce», *International Journal of Manpower*, 28, Iss. 3/4, pág. 224.
- CHIVA, R. y ALEGRE, J. [2008]: «Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability», *Personnel Review*, 37, Iss. 6, pág. 680.
- COHEN, A. [2003]: *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- COOMBS, R., NARANDREN, P. y RICHARDS, A. [1996]: «A literature-based innovation output indicator», *Research Policy*, vol. 25, págs. 403-13.
- CULLEN, J.B., VICTOR, B. y BRONSON, J.W. [1993]: «The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity», *Psychological Reports*, 73, págs. 667-674.
- CULLINAN, C., BLINE, D., FARRAR, R. y LOWE, D. [2008]: «Organization-Harm vs. Organization-Gain Ethical Issues: An Exploratory Examination of the Effects of Organizational Commitment», *Journal of Business Ethics*, 80, Iss. 2, pág. 225.
- CYERT, R.M. y MARCH, J.D. [1963]: «A behavioral theory of the firm». *Englewood Cliffs*, New Jersey: Prentice-Hall.
- DAMANPOUR, F. [1992]: «Organizational size and innovation». *Organization Studies*, 13, págs. 375-402.
- 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, Iss. 8, pág. 929.
- DE WITTE, H. [2005]: «Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences», *Journal of Industrial Psychology*, 31(4), págs. 1-6.
- DECAROLIS, D.M. y DEEDS, D.L. [1999]: «The impact of stock and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry», *Strategic Management Journal*, Vol. 20 N.º 7, págs. 953-68.
- DESHPANDE, S.P., JOSEPH, J. y PRASAD, R. [2008]: «Impact of Managerial Dependencies on Ethical Behavior», *Journal of Business Ethics*, 83, Iss. 3, pág. 535.
- DIBELLA, A., NEVIS, E. y GOULD, J. [1996]: «Organizational Learning Style as a Core Capability, in Organizational Learning and Competitive Advantage», MOINGEON y EDMONDSON (Eds.), Sage, págs. 38-55.
- DISHMAN, P., PEARSON, T. [2003]: «Assessing intelligence as learning within an industrial marketing group: a pilot study». *Industrial Marketing Management*, 32 (7), págs. 615-20.

- 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, 500-7.
- EUROPEAN COMMISSION, [1997]: «Proposal for guidelines for member states employment policies 1998». Luxembourg: Author.
- FERRELL, O.C., GRESHAM, LARRY G. y FRAEDRICH, J. [1989]: «A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing», *Journal of Macromarketing*, 9, Iss. 2, pág. 55.
- FINN, D. [2000]: «From full employment to employability: A new deal for Britain's unemployed?», *International Journal of Manpower*, 21 (5), págs. 384-399.
- FORRIER, A. y SELS, [2003]: «Temporary employment and employability», *Work, Employment and Society*, 17, págs. 641-666.
- FORRIER, A. y SELS, L. [2003a]: «The concept employability: A complex mosaic», *Internacional Journal of Human Resources Development and Management*, 3 (2), págs. 102-124.
- 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.
- GARAVAN, T.N. [1999]: «Employability, the emerging new deal?», *Journal of European Industrial Training*, 23 (1), págs. 4-8.
- GARVIN, D.A. [1993]: «Building a learning organisation», *Harvard Business Review*, julio-agosto, 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 Sci.* 48 (9), págs. 1.103-1.122.
- GOH, S. y RICHARDS, G. [1997]: «Benchmarking the Learning Capability of Organisations», *European Management Journal*, vol. 15 N.º 5, págs. 575-583.
- GOH, S. [1998]: «Towards a learning organization: the strategic building blocks», *Advanced Management Journal*, vol. 63 N.º 2, págs. 15-22.
- GOH, S.C. y RYAN, P.J. [2008]: «The organizational performance of learning companies; A longitudinal and competitor analysis using market and accounting financial data», *The Learning Organization*, vol. 15, Iss. 3, pág. 225.
- GOLEMAN, D. [2001]: «An EI-based theory of performance», en CHERNISS, C. and GOLEMAN, D. (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, págs. 27-44.
- HALL, D.T. [2004]: «The protean career: A quarter-century journey», *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), págs. 1-13.
- HAREL, G., TZAFRIY y SHAY, S. [1999]: «The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm», *Human Resource Management*, 38, Iss. 3; pág. 185.
- HEDBERG, B. [1981]: «How organizations learn and unlearn». En P.C. Nystrom and W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*, NY: Oxford University Press, págs. 3-27.
- HILLAGE, J. y POLLARD, E. [1998]: *Employability: developing a framework for policy analysis*. Department for Education and Employment, London.
- HONEYCUTT, E.D. Jr., GLASSMAN, M., ZUGELDER, M.T. y KARANDE, K. [2001]: «Determinants of ethical behavior: A study of autosalespeople», *Journal of Business Ethics*, 32, Iss. 1, pág. 69.
- HU, L.-T. y BENTLER, P.M. [1999]: «Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives», *Structural Equation Modeling*, 6, págs. 1-55.

- HULT, G. y FERRELL, O.C. [1997]: «Global organizational learning capability in purchasing: construct and measurement», *Journal of Business Research*, vol. 40, págs. 97-111.
- HULT, G., TOMAS, M., KETCHEN, D.J. Jr. y SLATER, S.F. [2004]: «Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance», *Academy of Management Journal*, 47 (2), págs. 241-53.
- HUTCHISON, S. [1997]: «A path model of perceived organizational support», *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 12, N.º 1, págs. 159-74.
- JEREZ GOMEZ, P., CÉSPEDES LORENTE, J.J. y VALLE CABRERA, R. [2004]: «Training practices and organisational learning capability: Relationship and implications», *Journal of European Industrial Training*, vol. 28, Iss. 2-4, pág. 234.
- [2005]: «Organizational learning capability: a proposal of measurement», *Journal of Business Research*. New York: junio 2005, vol. 58, Iss. 6, pág. 715.
- JONES, T.M. [1991]: «Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model», *Academy of Management Review*, 16, págs. 366-395.
- JORESOG, K.G., SORBOM, D. [1993]: «LISREL 8 User's Reference Guide». *Scientific Software*: Chicago, IL.
- KALLEBERG, A.L. y MOODY, J.W. [1994]: «Human resource management and organizational performance», *The American Behavioral Scientist*, 37, Iss. 7, pág. 948
- KLUYTMANS, F. y OTT, M. [1999]: «The management of employability in The Netherlands», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, N.º 2, págs. 261-72.
- KOHLBERG, L. [1969]: «Stage and sequence. The cognitive developmental approach to socialization». En GOSLIN D.A. (Ed.), *Handbook of socialization theory*: Chicago: Rand McNally, págs. 347-480.
- KOPELMAN, R.E., BRIEF A.P. y GUZZO R.A. [1990]: «The role of climate and culture in productivity». En SCHNEIDER B. (Ed.), *Organizational climate and culture* (págs. 282-318). San Francisco: Jossey-Bass.
- LAGACE, R.R., DAHLSTROM, R. y GASSENHEIMER, J.B. [1991]: «The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry», *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11, Iss. 4, pág. 39.
- 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*, vol. 142, N.º 1, págs. 133-43.
- LEI, D., SLOCUM, J. y PITTS, W. [1999]: «Designing organizations for competitive advantage: the power of un-learning and learning», *Organizational Dynamics*, vol. 27, N.º 3, págs. 24-38.
- LEONARD-BARTON, D. [1992]: *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- 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.
- LOEHLIN J.C. [1992]: *Latent variable models*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- MASOULAS, V. [1998]: «Organizational requirements definition for intellectual capital management», *International Journal of Technology Management*, vol. 16, N.º 1-3, págs. 126-43.
- MATHIEU, J.E. y ZAJAC, D.M. [1990]: «A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment», *Psychological Bulletin*, 108, Iss. 2, pág. 171.
- MATHIEU, J.E., FARR, J.L. [1991]: «Further Evidence for the Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, 76, Iss. 1, pág. 127.

- MCGILL, M.E. y SLOCUM, J.W. Jr. [1993]: «Unlearning the organization», *Organizational Dynamics*, Vol. 22, N.º 2, págs. 67-79.
- MCGILL, M.E., SLOCUM, J.W. y LEI, D.T. [1992]: «Management practices in learning organizations», *Organizational Dynamics*, 21, págs. 2-17.
- MEYER, J.P., GREGORY IRVING, P. y ALLEN, N.J. [1998]: «Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment», *Journal of Organizational Behavior*, 19, Iss. 1.
- 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, Iss. 3, pág. 371.
- MILLER, D. [1996]: «A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature», *Journal of Management*, 22, Iss. 3, pág. 485 (21 páginas).
- MUTHEN, B.O. y MUTHEN, L.K. [2008]: *Mplus: User's guide*. Los Ángeles. Muthen and Muthen.
- NAHAPIET, L. y GHOSHAL, S. [1998]: «Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage», *Academy of Management Review*, 23, págs. 242-266.
- NEVIS, E.C., DIBELLA, A.J. y GOULD, J.M. [1995]: «Understanding organizations as learning systems», *Sloan Management Review*, 36, págs. 73-85.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. [1995]: *The Knowledge of Creating Country: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- NUNNALLY, J.C. [1978]: *Psychometric Theory*, 2.<sup>a</sup> ed., New York: McGraw-Hill.
- O'REILLY, C., CHATMAN, J. y CALDWELL, D.F. [1991]: «People and organisational culture: A profile comparison approach to assessing person-organisation fit», *Academy of Management Journal*, 34 (3), págs. 487-516.
- ORLIKOWSKI, W.J. [2002]: «Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing», *Organization Science*, vol. 13, págs. 249-273.
- PARKER S.K., WILLIAMS H. y TURNER N. [2006]: «Modeling the antecedents of proactive behavior at work», *Journal of Applied Psychology*, 91, págs. 636-652.
- PEARCE, J.L. y RANDEL, A.E. [2004]: «Expectations of organizational mobility, workplace social inclusion, and employee job performance», *Journal of Organizational Behavior*, 25, Iss. 1, pág. 81.
- POPPER, M. y LIPSHITZ, R. [2000]: «Organizational learning», *Management Learning*, Vol. 31, pág. 181.
- PORTER, C.O.L.H. [2005]: «Goal Orientation: Effects on Backing Up Behavior, Performance, Efficacy, and Commitment in Teams», *Journal of Applied Psychology*, 90, Iss. 4, pág. 811.
- PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R. y BOULIAN, P. [1974]: «Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians», *Journal of Applied Psychology* 59 (5), págs. 603-609.
- PRIETO, I.M. y REVILLA, E. [2006]: «Assessing the Impact of Learning Capability on Business Performance: Empirical Evidence from Spain», *Management Learning*, 37, Iss. 4, pág. 499.
- PRITCHARD, R.D. y KARASICK, B.W. [1973]: «The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction», *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, págs. 126-46.
- ROTHWELL, A. y ARNOLD, J. [2007]: «Self-perceived employability: development and validation of a scale», *Personnel Review*, Vol. 36, Iss. 1, pág. 23.
- ROWDEN, R.W., CLYDE T. y CONINE Jr. [2005]: «The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks», *Journal of Workplace Learning*, 17, Iss. 3/4, pág. 215.
- SÁNCHEZ, R. y MAHONEY, J. [1996]: «Modularity flexibility, and knowledge management in product and organization design». *Strategic Management Journal*, 17, págs. 63-76.

- SANTARELLI, E. y PIERGIOVANNI, R. [1996]: «Analyzing literature-based innovation indicators: The Italian experience», *Research Policy*, 25, Iss. 5, pág. 689.
- Schnake, M.E. [1983]: «An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate», *Personnel Psychology*, Vol. 36 N.º 4, págs. 791-807.
- SCHNEIDER, B. [1975]: «Organizational climates: an essay», *Personnel Psychology*, Vol. 28, págs. 447-79.
- SCOTT-LADD, B., TRAVAGLIONE A. y MARSHALL, V. [2006]: «Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment», *Leadership and Organization Development Journal*, 27, Iss. 5, pág. 399.
- SENGE, P. [1990]: *The Fifth Discipline*, Doubleday Plub, New York.
- SHORE, L.M. y WAYNE, S.J. [1993]: «Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support», *Journal of Applied Psychology*, 78, págs. 774-780.
- SINKULA, J.M. [1994]: «Market information processing and organizational learning», *Journal of Marketing*, Vol. 1, págs. 35-45.
- SITKIN, S.B. [1996]: «Learning through failure: the strategy of small losses», en COHEN, M.D. and SPROULL, L.S. (Eds.), *Organizational Learning*, Sage, Thousand Oaks, CA, págs. 541-77.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. [1995]: «Market Orientation and the Learning Organization», *Journal of Marketing*, 59, págs. 63-74.
- SLOCUM, J.W., MCGILL, M. y LEI, D.T. [1994]: «The new learning strategy: anytime, anything, anywhere», *Organizational Dynamics*, vol. 23 N.º 2, págs. 33-47.
- SOO, C.W., DEVINNEY, T.M. y MIDGLEY, D.F. [2004]: «The role of knowledge quality in firm performance», en TSOUKAS, H. y MYLONOPOULUS, N. (Eds.), *Organizations as Knowledge Systems. Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- SPECTOR, P.E. [1997]: *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- SPENDER, J.C. [1996]: «Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, págs. 45-62.
- STATA, R. [1989]: «Organizational Learning - The key to Management Innovation», *Sloan Management Review*, 30:3, págs. 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.
- SUNDIN, E. y WIKMAN, A. [2004]: «Changes in working life and new forms of production». En GUSTAFSSON R. y LUNDBERG I. (Eds.), *Worklife and health in Sweden 2004*. Stockholm: National Institute for Working Life, págs. 11-37.
- TANG, T.L. y CHIU, R.K. [2003]: «Income, Money Ethics, Pay Satisfaction, Commitment and Unethical Behavior: Is the Love of Money the Root of Evil for Hong Kong Employees?», *Journal of Business Ethics*, 46 (agosto), págs. 13-30.
- TAYLOR, P.W. [1975]: *Principles of Ethics: An Introduction*, Dickensen Publishing Company, Inc., Encino, CA.
- TEECE, D.J., PISANO, G. y AMY, S. [1997]: «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, 18, págs. 509-34.
- TREVIÑO, L.K. [1986]: «Ethical decision making in organizations: A person situation interactionist model», *Academy of Management Review*, 11 (3), págs. 601-617.

- TREVIÑO, L.K. y BROWN, M.E. [2004]: «Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths», *Academy of Management Executive*, 18 (2), págs. 69-83.
- TREVIÑO, L.K., BROWN, M. y PINCUS-HARTMAN, L. [2003]: «A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite», *Human Relations*, 56 (1), págs. 5-37.
- TREVIÑO, L.K., BUTTERFIELD, K. y MCCABE, D. [1998]: «The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors», *Business Ethics Quarterly*, 8 (3), págs. 447-476.
- TREVIÑO, L.K., HARTMAN, L.P. y BROWN, M. [2000]: «Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership», *California Management Review*, 42 (4), págs. 128-142.
- TREVIÑO, L.K., WEAVER, G.R. y REYNOLDS, S.J. [2006]: «Behavioral Ethics in Organizations: A Review», *Journal of Management*, 32, Iss. 6, pág. 951.
- ULRICH, D., VON GLINOW, M.A. y JICK, T. [1993]: «High-impact learning: building and diffusing learning capability», *Organizational Dynamics*, 22 (2), págs. 52-66.
- VAN DAM, K. [2004]: «Antecedents and consequences of employability orientation», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, págs. 29-51.
- VAN DER HEIJDE, 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), págs. 449-476.
- VICTOR, B. y CULLEN, J. B. [1988]: «The organizational bases of ethical work climates», *Administrative Science Quarterly*, 33, págs. 101-125.
- VILLANUEVA, M. [2005]: «The Effect of Employability on Worker Performance Management Research», 3, Iss. 3, pág. 239.
- WALSH, J. y UNGSON, G.R. [1991]: «Organisational memory», *Academy of Management Review*, vol. 16, págs. 57-91.
- WATERMAN, R.H. Jr., WATERMAN, J.D. y COLLARD, B.A. [1994]: «Toward a career-resilient workforce», *Harvard Business Review*, 72 N.º 4, págs. 87-95.
- WILLIAMS, S. [2001]: «Is intellectual capital performance and reporting practices related?», *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2 N.º 3, págs. 192-203.
- 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, págs. 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), págs. 76-92.
- Zey-FERRELL, M. y FERRELL, O.C. [1982]: «Role-set configuration and opportunity as predictors of unethical behavior in organizations», *Human Relations*, 35 (7), págs. 587-604.