



VNIVERSITATIS VALENTINAE [0%] Facultat d'Economia

## FACULTAT D'ECONOMIA

Departamento de Dirección de Empresas  
*Juan José Renau Piqueras*

### TESIS DOCTORAL

Programa 566-105C Dirección de Empresas,  
Estrategia y Organización

## LA EMPLEABILIDAD PERCIBIDA COMO ESTRATEGIA PARA DISMINUIR LA ITQ E INCENTIVAR LA OCB

PRESENTADA POR:

Ángela María Sánchez Sánchez-Manjavacas

DIRIGIDA POR:

Dra. M<sup>a</sup> del Carmen Saorín Iborra

Dr. Lorenzo Revuelto Taboada

Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras

Valencia, Octubre de 2015







# Agradecimientos

Quisiera mostrar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que, de una forma u otra, han contribuido a que esta tesis doctoral sea una realidad.

En primer lugar, a mis co-directores de tesis la Dra. María del Carmen Saorín Iborra y el Dr. Lorenzo Revuelto Taboada, por toda su dedicación y esfuerzo realizado día tras día, permitiendo que esta investigación llegara a su fin. Gracias por la comprensión, el apoyo y el cariño mostrado en los momentos más complicados. Gracias por no flaquear y ser siempre un bálsamo de fuerza y optimismo. Vuestra profesionalidad, sin duda, es ejemplo a seguir.

Agradezco a las empresas y trabajadores que han colaborado con entusiasmo en esta investigación, así como a los seis profesionales que configuraron el panel de expertos, aportando enriquecedoras sugerencias. Sin la participación de todos ellos, esta tesis doctoral no hubiera sido posible.

Gracias a mis amigos, por su apoyo y comprensión, y por hacerme reír en los momentos más difíciles. Somos una familia.

A mis padres, Lola y Emilio, y a mi hermano Luis, quienes son todo un referente para mí. Sois la mejor guía que una hija y una hermana puede tener. Gracias por vuestro apoyo incondicional y por ayudarme en mi camino personal y profesional.

Finalmente, a Lorenzo, incomparable amigo y compañero de ilusiones. Paciente, cariñoso y optimista, siempre a mi lado llenando mi vida de alegría.

Ángela M<sup>a</sup> Sánchez Sánchez-Manjavacas



# Índice

Índice.....	7
Índice de tablas.....	11
Índice de figuras.....	13
Índice de gráficos.....	15
Índice de cuadros.....	17
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 1.- LA EMPLEABILIDAD PERCIBIDA.....</b>	<b>29</b>
1.1.- Delimitación del concepto.....	30
1.2.- Perspectivas de análisis.....	36
1.2.1.- Cadena de Valor.....	37
1.2.2.- Capital Humano.....	39
1.2.3.- Recursos y Capacidades.....	48
1.2.4.- Gestión del Talento.....	53
1.2.5.- Comportamiento Organizativo.....	58
1.3.- Revisión de los antecedentes de la empleabilidad.....	62
1.3.1.- Factores demográficos.....	65
1.3.2.- Factores de personalidad.....	67
1.3.3.- Factores organizativos.....	70
1.3.4.- Factores del mercado laboral.....	73
<b>Capítulo 2.- CAPACITACIÓN Y EMPLEABILIDAD. IMPACTO DE LA EMPLEABILIDAD SOBRE ITQ Y OCB.....</b>	<b>79</b>
2.1.- Importancia de la capacitación y la empleabilidad.....	80
2.1.1.- Ámbitos de la capacitación.....	83
2.1.2.- Planes de carrera: mercados de trabajo internos y externos.....	90
2.1.3.- Planes de formación: proceso intensivo y genérico.....	97
2.1.4.- Impacto de la capacitación sobre la empleabilidad.....	101
2.1.4.1.- Formación específica y empleabilidad interna.....	103
2.1.4.2.- Formación genérica y empleabilidad externa.....	105
2.2.- Intención de abandonar la empresa (ITQ).....	108
2.2.1.- Distinción de la ITQ.....	110
2.2.2.- Consecuencias de la ITQ.....	111
2.2.2.1.- Factores individuales.....	113
2.2.2.2.- Factores organizativos.....	117
2.3.- Comportamiento de ciudadanía organizativo (OCB).....	120

2.3.1.- Delimitación de la OCB.....	121
2.3.2.- Consecuencias de la OCB.....	123
2.3.2.1.- Participación.....	124
2.3.2.2.- Clima organizativo.....	126
2.3.2.3.- Cultura organizativa.....	128
2.3.2.4.- Atención al cliente y/o usuario.....	130
2.4.- Impacto de la empleabilidad sobre la ITQ y OCB.....	132
2.4.1.- Satisfacción laboral: concepto y determinantes.....	132
2.4.2.- Compromiso organizativo: concepto, dimensiones y Determinantes.....	138
2.4.3.- Empleabilidad percibida y satisfacción laboral.....	146
2.4.3.1.- Empleabilidad interna y satisfacción laboral.....	147
2.4.3.2.- Empleabilidad externa y satisfacción laboral.....	148
2.4.4.- Empleabilidad percibida y compromiso organizativo afectivo.....	151
2.4.4.1.- Empleabilidad interna y compromiso organizativo afectivo.....	152
2.4.4.2.- Empleabilidad externa y compromiso organizativo afectivo.....	154
2.4.5.- Satisfacción laboral y compromiso organizativo afectivo.....	156
2.4.6.- Satisfacción laboral e ITQ.....	159
2.4.7.- Satisfacción laboral y OCB.....	161
2.4.8.- Compromiso organizativo afectivo e ITQ.....	164
2.4.9.- Compromiso organizativo afectivo y OCB.....	166
2.4.10.- ITQ y OCB.....	168
2.5.- Síntesis y representación del modelo.....	171
<b>Capítulo 3.- METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.....</b>	<b>175</b>
3.1.- Importancia de la metodología.....	175
3.1.1.- El proceso metodológico.....	176
3.2.- Recogida de datos, instrumento utilizado y principales características de la muestra.....	180
3.2.1.- Recogida de datos.....	180
3.2.1.- Instrumento utilizado.....	181
3.3.- Medición de variables.....	185
3.3.1.- Panel de expertos.....	186
3.3.2.- Cuestionario definitivo.....	197
3.4.- Metodología de análisis estadístico.....	201
3.4.1.- Consistencia interna y fiabilidad de los indicadores.....	203
3.4.2.- Unidimensionalidad de los constructos.....	208
3.4.3.- Validez convergente y divergente.....	209



<b>Capítulo 4.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>211</b>
4.1.- Descriptiva general de las variables.....	211
4.2.- Validez y fiabilidad de las escalas utilizadas.....	216
4.2.1.- Modelo de fiabilidad de escala de Alpha de Cronbach.....	218
4.2.2.- Unidimensionalidad de los constructos (Análisis factorial confirmatorio - AFE).....	219
4.2.3.- CFA: análisis factorial confirmatorio.....	222
4.2.3.1.- Validez de los constructos: convergente y divergente.....	225
4.2.3.2.- Invariación configural y métrica de CFA.....	230
4.3.- SEM: Modelo de ecuaciones estructurales.....	232
4.3.1.- Modelo global.....	232
4.3.2.- Moderación.....	237
4.3.3.- Mediaciones.....	238
4.4.- Contraste de hipótesis.....	243
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>247</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>261</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>301</b>
Anexo I.- Carta de presentación.....	303
Anexo II.- Instituto Nacional de Estadísticas (tablas años 2011 y 2015).....	307
Anexo III.- Cuestionario Panel de Expertos.....	317
Anexo IV.- Cuestionario definitivo.....	325



# Índice de tablas

Tabla 1.- Distribución de la muestra por sector.....	183
Tabla 2.- Distribución de la muestra por edad.....	184
Tabla 3.- Distribución de la muestra por antigüedad.....	185
Tabla 4.- Distribución de la muestra por categoría.....	185
Tabla 5.- Nota media de los ítems sobre la capacitación específica.....	193
Tabla 6.- Nota media de los ítems sobre la capacitación genérica.....	193
Tabla 7.- Nota media de los ítems sobre la empleabilidad interna.....	194
Tabla 8.- Nota media de los ítems sobre la empleabilidad externa.....	194
Tabla 9.- Nota media de los ítems sobre la satisfacción laboral.....	195
Tabla 10.- Nota media de los ítems sobre el compromiso organizativo.....	195
Tabla 11.- Nota media de los ítems sobre el comportamiento de ciudadanía organizativo.....	196
Tabla 12.- Nota media de los ítems sobre la intención de abandonar la empresa.....	196
Tabla 13.- Media y desviación típica de la capacitación específica.....	214
Tabla 14.- Media y desviación típica de la empleabilidad interna.....	214
Tabla 15.- Media y desviación típica de la empleabilidad externa.....	214
Tabla 16.- Media y desviación típica de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo.....	215
Tabla 17.- Media y desviación típica del comportamiento de ciudadanía organizativo.....	215
Tabla 18.- Media y desviación típica de la intención de abandonar la empresa.....	216
Tabla 19.- Valor de Alpha de Cronbach.....	219
Tabla 20.- Análisis factorial exploratorio: cargas factoriales e índices de calidad.....	221
Tabla 21.- Dimensionalidad y validez convergente de las escalas de medida.....	227
Tabla 22.- Validez divergente de los constructos.....	229
Tabla 23.- Invariación configural.....	231
Tabla 24.- Invariación métrica por sectores.....	231
Tabla 25.- Hipótesis y calidad del modelo.....	235
Tabla 26.- Moderación por sector.....	237
Tabla 27.- Efecto total (sobre variables dependientes).....	239
Tabla 28.- Mediación de satisfacción / COA e ITQ.....	242
Tabla 29.- Resumen de hipótesis contrastadas.....	246



# Índice de figuras

Figura 1.- Clasificación conceptual del Capital Humano.....	44
Figura 2.- Propuesta de Capital Humano de Gratton y Ghoshal.....	46
Figura 3.- Modelo teórico desde una perspectiva dinámica.....	56
Figura 4.- Comparativa entre los enfoques de rasgos y competencias.....	86
Figura 5.- Componentes implicados en la ejecución de las competencias.....	88
Figura 6.- El encaje entre las necesidades de las organizaciones y los individuos.....	94
Figura 7.- Impacto de la capacitación sobre la empleabilidad percibida.....	108
Figura 8.- Bases de la Teoría de la Equidad de Adams (1965).....	109
Figura 9.- Impacto de la empleabilidad percibida sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo.....	159
Figura 10.- Impacto de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo sobre la ITQ y la OCB.....	171
Figura 11.- Impacto de la capacitación sobre la empleabilidad percibida, la ITQ y la OCB.....	173
Figura 12.- Resumen del impacto la capacitación sobre la empleabilidad percibida, la ITQ y la OCB.....	202
Figura 13.- Ecuaciones del modelo general de estructura de covarianza.....	206
Figura 14.- Ejemplo de modelo general de estructura de covarianza.....	206
Figura 15.- Matrices de parámetros – Modelo de estructura de covarianza.....	207
Figura 16.- Modelo de investigación propuesto.....	212
Figura 17.- CFA como coeficientes no estandarizados, variaciones y covarianzas.....	223
Figura 18.- CFA con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos....	224
Figura 19.- Modelo teórico general.....	233
Figura 20.- Modelo SEM con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y $R^2$ ( <i>squared multiple correlation</i> ).....	234
Figura 21.- Tipos de mediciones.....	241



# Índice de gráficos

Gráfico 1.- Distribución de la muestra por actividad.....	182
Gráfico 2.- Distribución de la muestra por frecuencia de acciones formativas recibidas por la empresa.....	183





# Índice de cuadros

Cuadro 1.- Bases teóricas de la empleabilidad.....	37
Cuadro 2.- Variables antecedentes de la empleabilidad.....	64
Cuadro 3.- Consecuencias de las intención de abandonar la empresa (ITQ).....	112
Cuadro 4.- Consecuencias del comportamiento de ciudadanía organizativo (OCB).....	124
Cuadro 5.- Variables determinantes de la satisfacción laboral.....	135
Cuadro 6.- Variables determinantes del compromiso organizativo.....	142
Cuadro 7.- Resumen del proceso realizado en el trabajo de campo.....	178
Cuadro 8.- Propuesta inicial de ítems de la capacitación.....	187
Cuadro 9.- Propuesta inicial de ítems de la empleabilidad.....	188
Cuadro 10.- Propuesta inicial de ítems de la satisfacción laboral.....	189
Cuadro 11.- Propuesta inicial de ítems del compromiso organizativo.....	190
Cuadro 12.- Propuesta inicial de ítems de OCB.....	191
Cuadro 13.- Propuesta inicial de ítems de ITQ.....	192
Cuadro 14.- Ítems de medición de la capacitación específica.....	198
Cuadro 15.- Ítems de medición de la capacitación genérica.....	198
Cuadro 16.- Ítems de medición de la empleabilidad interna.....	199
Cuadro 17.- Ítems de medición de la empleabilidad externa.....	199
Cuadro 18.- Ítems de medición de la satisfacción laboral.....	200
Cuadro 19.- Ítems de medición del compromiso organizativo afectivo.....	200
Cuadro 20.- Ítems de medición del comportamiento de ciudadanía organizativo (OCB).....	201
Cuadro 21.- Ítems de medición de la intención de abandonar la empresa (ITQ)	201
Cuadro 22.- Relación de hipótesis, constructos y variables observables del modelo adaptado.....	217



# Introducción

En el contexto laboral actual, poder disponer de empleabilidad resulta casi tan vital como disfrutar en sí de un empleo estable. De hecho, si adoptamos una perspectiva a largo plazo, lo es incluso más, pues en la mayoría de casos un empleo es estable, hasta que deja de serlo. Tras esta primera idea, ciertamente rimbombante, sobre la empleabilidad o condición de empleable, se esconde en definitiva las posibilidades que tiene un trabajador de encontrar empleo con relativa facilidad, así como su capacidad para amoldarse a las exigencias de un mercado de trabajo en continuo cambio. Esta condición sólo puede alcanzarse y mantenerse merced a la posesión y actualización continua de un cóctel de competencias, conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes. Por ello, la adquisición de flexibilidad y, capacidad de adaptación y aprendizaje de las nuevas tecnologías y procedimientos de trabajo, destacan por ser competencias clave a largo plazo.

Acorde con ello, la empleabilidad es un don que no sólo debe fomentar quien busca trabajo, sino quien ya disfruta de él. Asimismo, constituye una oportunidad para las empresas, con el propósito de revertir, al menos parcialmente, la tendencia creciente hacia el desarrollo de actitudes cada vez más negativas hacia el trabajo y la empresa (niveles de satisfacción y compromiso bajos y decrecientes, además de creciente predisposición a abandonar el empleo de empleados clave), que indican autores tan reputados como Pfeffer (2007), y resultados de encuestas como las de Korn Ferry International (2003), Conference Board (2005), Metlife Foundation (2012), etc.

Desde una perspectiva organizativa, lo más importante puede encontrarse en la percepción de que el contrato psicológico se ha roto, que las empresas ni pueden ni quieren garantizar empleo a cambio de lealtad, compromiso y productividad. De cara al futuro, lo más grave en este sentido es que, siendo comprensible que las empresas no siempre, de hecho casi nunca, pueden garantizar el empleo a largo plazo, la mayoría de ellas tampoco se esfuerzan en garantizar una contrapartida razonable a la lealtad, compromiso y productividad que se exige al trabajador: la garantía de su empleabilidad. Es decir, la promesa implícita de que si pierde su trabajo en la empresa su nivel de preparación, las habilidades y conocimientos adquiridos en ésta le serán útiles cuando deba buscar un nuevo empleo, manteniéndole justamente empleable (Fernández-Mateo, 2002).

Al hilo de estas ideas, y como es sabido, el mercado de trabajo español ha experimentado considerables cambios en corto período de tiempo. Entre las particularidades más significativas de estos últimos años encontramos la evolución del sector servicios, en detrimento del industrial, así como la dependencia económica y laboral del sector de la construcción. Del mismo modo, vemos cómo la temporalidad de los contratos de trabajo, la flexibilidad laboral y las tasas de desempleo han aumentado de manera considerable, especialmente a partir del año 2008 en el que, como es sabido, tuvo lugar una profunda crisis económica y financiera. Todo ello, a su vez, se combina con un dominante dualismo en el sistema de relaciones laborales, donde cada vez existe más polaridad entre la precariedad y los contratos de mayor estabilidad.

Fruto de tal situación, y en relación a la empleabilidad como constructo fundamental de la presente tesis doctoral, consideramos que debido a las circunstancias actuales, al menos parcialmente, las inversiones en capacitación pueden verse mitigadas. Este hecho puede disminuir la garantía de la empleabilidad e incrementar la incertidumbre de las personas en el mercado de trabajo. Esta realidad, por tanto, impulsa a

indagar en los mecanismos que contribuyen a estimular cambios en el profesional que generen, asimismo, un mayor valor añadido en el ámbito laboral.

En este sentido, y con la finalidad de proporcionar una visión más clara sobre la evolución socioeconómica y laboral de nuestro país, distinguimos los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), y presentamos una comparativa entre los dos primeros trimestres del año 2015 y la situación cuatro años atrás. Acorde con ello, establecemos que la media de los dos primeros trimestres del año 2015, en relación al porcentaje de personas ocupadas, por sector económico, muestra que el 75'70% de profesionales están empleados en el sector servicios, situándose el sector industrial en el 14%. Teniendo en cuenta los datos facilitados cuatro años atrás por los trabajos de investigación previos a la tesis, vemos cómo apenas existe variación del tejido empresarial, ya que en 2011 el sector servicios se alzaba con un 74% y el área industrial con un 14'10%.

Igualmente, debemos indicar que las elevadas tasas de desempleo de estos últimos años son motivo principal de preocupación en nuestra sociedad. Siguiendo la información de la Encuesta de Población Activa (EPA), la tasa media de paro en el año 2011 se situó en el 21'39%, siendo en el año 2015 del 23'07%. En términos generales, se ha experimentado un incremento de las tasas de paro. No obstante, también se debe indicar la leve recuperación existente, dado que entre los años 2013 y 2014, la tasa se situaba muy próxima al 27%. Por su parte, si distinguimos por género, el porcentaje actual de desempleo de los hombres se sitúa en el 21'85%, siendo el de las mujeres superior con un 24'49%.

Otro dato importante en relación a la EPA es conocer el porcentaje de ocupados por tipo de jornada. En este sentido, la media del año 2011 para ambos sexos situaba la jornada completa en el 86'42% y el tiempo parcial en el 13'57%. Dado el incremento de la precariedad en estos últimos años, se observa como la media de los dos primeros trimestres del año 2015 refleja un aumento de las jornadas laborales inferiores a las

cuarenta horas semanales. En este sentido, el 83'94% de los contratos son a tiempo completo, frente al 16'05% a tiempo parcial; sin embargo, en el caso de las mujeres el tiempo parcial es bastante más acuciante que el de los hombres. Acorde con ello, las féminas alcanzan un 25'65% de contratos a tiempo parcial, frente al 8% del género masculino.

Por último, en relación a la Encuesta de Población Activa (EPA), se distinguen los contratos indefinidos y los contratos temporales. La media de los dos primeros trimestres del año 2015 indica que el 75'65% son contratos indefinidos, frente al 24'35% temporales. En este sentido, no hay diferencia entre hombres y mujeres, del mismo modo que no existen grandes cambios con la media del año 2011, donde el 74'87% de los contratos eran indefinidos, y el 25'12% temporales.

Al hilo de estas ideas introductorias, vemos como el mundo del trabajo está cambiando rápidamente y la permanencia en la empresa ya no es considerada como una de las características esenciales del mercado laboral. En este sentido, el concepto de hacer carrera como tal en una misma organización está desapareciendo, debido al incremento de la flexibilidad laboral, al desarrollo de estructuras de gestión cada vez más planas en las empresas, al aumento de precarias tipologías contractuales y a la internacionalización del comercio con el traslado de industrias a distintas zonas del mundo (Fallows y Steven, 2000; Albizu y Landeta, 2007; Nilsson y Ekberg, 2013), entre otros aspectos.

La dificultad de garantizar un empleo de calidad a corto plazo y/o un empleo de por vida en una misma organización, hace que redefinir el modelo de contrato psicológico entre empresa y trabajador sea fundamental. Y es que, dicho contrato debe mostrar un cierto equilibrio entre lo que se espera del trabajador, y lo que el profesional considera justo que la empresa le proporcione, al margen de lo establecido por ley en el contrato de trabajo. Esta necesidad nos conduce a pensar en la importancia que tiene que el contrato psicológico se asiente sobre la base alternativa de la empleabilidad, con el objetivo de desarrollar una

verdadera implicación entre la organización y el profesional, con opciones reales de progreso para ambas partes.

Todo ello, asimismo, nos obliga a pensar en la relevancia que tiene llevar a cabo un aprendizaje permanente, como medio para participar en un reciclaje y un desarrollo personal a lo largo de la vida laboral. La educación y la formación se presentan, por tanto, como mecanismos esenciales para propiciar el fomento de la empleabilidad y así, hacer frente de manera adecuada a una sociedad marcada por la constante evolución de la ciencia y la tecnología (Fallows y Steven, 2000; Nilsson y Ekberg, 2013).

Tal y como se ha presentado, el alto grado de incertidumbre de la actual vida laboral hace que los trabajadores deban luchar por generar nuevos desafíos en la gestión de sus carreras, fortaleciendo con ello el talento profesional (Nilsson y Ellström, 2012), a través de modificaciones efectivas en los contenidos del trabajo, así como actualizaciones y/o rotaciones en distintos programas formativos (Riddell y Sweetman, 2000). De esta manera, el conjunto de atributos, habilidades y conocimientos adquiridos y potenciados por los trabajadores, pueden incrementar los niveles de eficacia en el lugar de trabajo y/o en el cambio de empresa, propiciando la competitividad de los profesionales y los beneficios para ellos mismos, los empleadores y el conjunto de la economía (Andrews y Russell, 2012).

Asimismo, y como punto a destacar en estas notas introductorias, afirmamos la relevancia que la empleabilidad, como variable principal de estudio, presenta en la diversa literatura académica. Acorde con ello, reconocidas revistas del *Social Science Citation Index* (SSCI), tales como *International Journal of Human Resource Management*, *Personnel Review*, *Journal of Organizational Behavior*, y *Human Relations*, entre otras, incluyen numerosas publicaciones en relación a dicha variable. Y es que, si bien las últimas décadas muestran un auge en la investigación sobre la empleabilidad como resultado de un óptimo desarrollo en el área

de recursos humanos, aún son muchas las cuestiones por responder en torno a este constructo clave.

Por ello, los objetivos en forma de cuestiones de investigación que hemos planteado y pretendemos responder son las siguientes:

- ¿Cuál es el impacto que ejerce la capacitación sobre la empleabilidad percibida en los trabajadores?
- ¿Influye la empleabilidad percibida sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo en los trabajadores?
- ¿Existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo? ¿Pueden ser variables intermediadoras de la empleabilidad en relación a la intención de abandonar la empresa (ITQ) y el comportamiento de ciudadanía organizativo (OCB)?
- ¿Qué efectos son los que generan las posibles variables intermediadoras en ITQ y OCB?.
- ¿Influye la intención de abandonar la empresa al comportamiento de ciudadanía organizativo?.

Nuestra investigación, por tanto, pretende realizar aportaciones específicas a la literatura sobre el término de la empleabilidad, así como uno de sus antecedentes principales como es la capacitación, y sus efectos sobre la intención de abandonar la empresa y el comportamiento de ciudadanía organizativo. Por una parte, se trata de un estudio en el que se aborda simultáneamente el análisis teórico de la totalidad de variables planteadas. Por otra parte, esta investigación es de carácter empírico, con el fin de fortalecer la fundamentación de relaciones teóricas propuestas.

Así pues, con el objeto de analizar los aspectos anteriormente mencionados, nuestra investigación se ha estructurado como se indica a continuación.



En el capítulo I delimitamos el concepto de empleabilidad, centrándonos en su vertiente percibida, y revisamos la literatura en torno a las perspectivas de análisis sobre la importancia que esta variable presenta en la gestión de recursos humanos. De esta manera, se analizan un conjunto de teorías tales como la Cadena de Valor, la teoría del Capital Humano, teoría de Recursos y Capacidades, así como la Gestión del Talento y la teoría del Comportamiento Organizativo. Del mismo modo, se estudian los antecedentes de la empleabilidad, clasificando cada uno de ellos en función de su factor de origen.

A continuación, en el capítulo II, consideramos importante, en primer lugar, distinguir la relación existente entre la capacitación y la empleabilidad, entendiendo el constructo de la capacitación como antecedente de la misma empleabilidad. Acorde con este antecedente, presentamos los ámbitos que la componen, a través de la formación en conocimientos, el desarrollo de habilidades y el adoctrinamiento en valores. Por otra parte, concretamos los planes de carrera y los planes de formación como vías para potenciar dicha capacitación, y fundamentamos las dos primeras hipótesis en relación al impacto que dicha capacitación ejerce sobre la empleabilidad percibida en los trabajadores.

El capítulo II continúa abordando la delimitación conceptual y las consecuencias de las variables objeto de estudio, como son respectivamente, la intención de abandonar la empresa, y el comportamiento de ciudadanía organizativo. El siguiente apartado de este capítulo, por su parte, determina el impacto que la empleabilidad ejerce sobre ITQ y OCB, a través del resto de fundamentación de hipótesis al respecto. En este punto, asimismo, debemos recordar que la relación quedará mediada por las variables de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo, anteriormente mencionadas. Finalmente en este capítulo, se presenta gráficamente el modelo de investigación propuesto.

El capítulo III está dedicado a justificar el tipo de metodología desarrollada en esta investigación. Así, en el primer punto del capítulo se proporciona información sobre la importancia que tiene el proceso metodológico que se lleva a cabo, además de su cronología. En segundo lugar, se facilita la información principal en torno a la recogida de datos y las características más significativas de la muestra, desarrollando a su vez la medición de variables a través del estudio y concreción del instrumento de medida utilizado al respecto. Por último en este nivel, se presenta la metodología de análisis estadístico, tratándose en este caso del modelo de ecuaciones estructurales (SEM).

En el capítulo IV, se procede al análisis y discusión de los resultados obtenidos en el estudio empírico realizado, partiendo de la información recabada en los distintos cuestionarios recogidos, como instrumento utilizado.

A continuación, se especifican las principales conclusiones a las cuales se ha llegado a través del análisis de la información recogida, facilitada por los distintos profesionales que han querido participar en este nivel de estudio. Igualmente, no hay que olvidar presentar las referencias bibliográficas desarrolladas en la fundamentación y justificación de la totalidad de capítulos y apartados de la tesis doctoral.

Con posterioridad, y para finalizar, se incluyen cuatro anexos, organizados por orden de aparición en la realización de la tesis. El anexo I muestra la carta de presentación enviada a las distintas empresas y trabajadores que han colaborado en el estudio, como forma de justificar la investigación realizada. El anexo II distingue las tablas comparativas del Instituto Nacional de Estadística (INE), y de la Encuesta de Población Activa (EPA), explicadas al comienzo de la parte introductoria. Por su parte, los dos anexos siguientes se relacionan con el estudio empírico llevado a cabo. Así pues, en el anexo III, se recoge el documento entregado al panel de expertos, con el fin de valorar la idoneidad de un conjunto de ítems para definir en mayor medida cada uno de los

constructos clave. Finalmente, el anexo IV refleja el cuestionario desarrollado para medir cada una de las variables propuestas en nuestra investigación.



# 1

## **La empleabilidad percibida**

El presente capítulo centra su interés en la importancia de la empleabilidad percibida como resultado positivo para el desarrollo organizativo, fruto de prácticas o procesos previos de recursos humanos, tales como la capacitación, que estudiaremos en mayor profundidad en el segundo capítulo. Y es que, con el fin de capitalizar las fortalezas y afrontar las debilidades existentes en las empresas, los directivos saben que la adquisición y el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible pasa cada vez más por trabajar en pro de una positiva evolución sociolaboral de sus profesionales (Stavrou y Brewster, 2005).

Acorde con estas ideas, presentamos la estructura del capítulo que centra su interés, en primer lugar, en la delimitación conceptual de la empleabilidad, así como en el estudio de sus tipologías. A continuación, consideramos las perspectivas de análisis, mediante una selección de las principales teorías sobre recursos humanos relacionadas con dicha empleabilidad y el papel fundamental que puede ejercer ésta en el progreso de los trabajadores. Por último, determinamos los antecedentes que la empleabilidad percibida presenta como punto de partida en su desarrollo.

## **1.1.- Delimitación del concepto**

En este primer apartado profundizamos en las nociones clave sobre el término empleabilidad, como variable central de la presente tesis. En primer lugar queremos señalar, aunque pueda parecer obvio que, “empleo” o “empleado” y “empleable” o “empleabilidad” no hacen referencia al mismo constructo. Ser o estar empleado es tener un trabajo en el que se requiere de unas determinadas cualidades para mantenerlo y, a partir de ahí, progresar en dicho puesto y lugar (Lees, 2002). Sin embargo, la empleabilidad no sólo es conseguir dicho empleo, sino tratar de desarrollar los atributos, técnicas y/o experiencias óptimas para ello. La clave de esta distinción estriba en aprender, poniendo mayor énfasis en la “capacidad” en lugar de en el “empleo”. Acorde con ello, el objetivo estriba en potenciar el aprendizaje, haciendo que el empleo finalmente sea un subproducto del proceso de capacitación inicial (Harvey, 2005), tal y como se establecía en la introducción del capítulo.

Siguiendo esta idea, y en sintonía con lo establecido en la Recomendación 195 sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos de la OIT (2004), la empleabilidad quedaría referida a las competencias y cualificaciones transferibles, reforzando así la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y formación. La finalidad estriba, por tanto, en alcanzar objetivos tales como encontrar y conservar un trabajo óptimo; progresar en la empresa o cambiar de empleo y, adaptarse a la evolución de la tecnología y las distintas condiciones del mercado de trabajo. Así, la empleabilidad queda asociada a un concepto multidimensional y complejo, en el que el aprendizaje y el desarrollo de competencias se interpreta como una continuidad (Harvey, 2001). Y es que, la empleabilidad no puede considerarse como una garantía plena de empleo real, pero sí puede incrementar las posibilidades para ello (Nilsson y Ekberg, 2013).

En este sentido, la empleabilidad hace referencia a la capacidad para obtener un trabajo por parte del individuo, ya sea dentro de la misma

organización o fuera de ésta (Fugate, *et al*, 2004; Koen, *et al*, 2013). Esta capacidad, igualmente, habilita al individuo para desempeñar una variedad de puestos y facilita su movilidad entre puestos de trabajo de una misma o diferentes organizaciones (Thijssen, 1997; Morrison y Hall, 2002), e incrementa las probabilidades de reemplazo ante situaciones de desempleo (McArdle, *et al*, 2007). Acorde con esta idea, la empleabilidad prepara al individuo para el trabajo, así como para saber gestionar con éxito sus distintos escenarios profesionales (McQuaid y Lindsay, 2005; Nilsson y Ellström, 2012).

No obstante, pensar en el desarrollo de la empleabilidad no conlleva únicamente adoptar una conducta adaptativa por parte del trabajador (Fugate, *et al*, 2004), sino también una serie de elementos personales y competencias (Van Der Heijde y Van Der Heijden, 2006) como son la preparación, las actitudes y la disposición (Gamboa, *et al*, 2007), además de la voluntad para el progreso (Thijssen, 1997). Sólo de esta manera, el trabajo desempeñado reportará cambios positivos en factores considerados relevantes para el trabajador como son su desarrollo personal, académico y profesional; las condiciones laborales de la empresa, y en su capacidad para afrontar los retos que le planteen las características socio-económicas del entorno (Gamboa, *et al*, 2007).

Continuando con el concepto de la empleabilidad hay que señalar que, a pesar de que muchas de las referencias son similares, pueden considerarse complementarias. Ello se debe a que entienden dicho término desde diferentes perspectivas e influencias, como son la propia experiencia del individuo, las características del contexto y/o la tipología de mercado laboral desarrollado (Silla Guerola, 2007), como veremos más adelante en el análisis de antecedentes. Acorde con esta idea, y en función de las experiencias personales de los individuos, la empleabilidad puede comprenderse también como la habilidad para incorporarse al mundo del trabajo, mantener el empleo, e incluso obtener uno nuevo, ya sea dentro o fuera de la propia empresa (Hillage y Pollard, 1998; Forrier y Sels, 2003a; Nickson, *et al*, 2012).

De Grip, *et al* (2004), por su parte, conciben la empleabilidad como la capacidad y la voluntad del trabajador para ser “atractivo” de cara a las organizaciones, especificando además que ésta se manifiesta a través de una disposición para anticiparse y reaccionar ante los cambios en las demandas del mercado de trabajo. La empleabilidad como capacidad facilita que el profesional pueda “venderse” en mayor y mejor medida al empleador (Knight y Yorke, 2004). Por ello, la empleabilidad se entiende generalmente desde la perspectiva individual y/o particular del propio profesional (Carbery y Garavan, 2005).

Al hilo de estas ideas, no debemos obviar la apreciación subjetiva que el individuo hace sobre sus posibilidades de encontrar trabajo, en función de la situación objetiva del mercado laboral y de determinadas características personales (Ripoll, *et al*, 1994). Acorde con ello, la empleabilidad conlleva una importante carga subjetiva de interpretación, afín a la percepción particular que tenga cada uno de los trabajadores. Ello nos lleva a considerar que la empleabilidad no hace referencia a un proceso estático, sino dinámico que varía en tiempo y espacio, en función del contexto en el que se desarrolle (Forrier y Sels, 2003a), así como de la evolución de las competencias personales y profesionales (Nilsson y Ekberg, 2013). Por todo ello, es importante señalar la percepción como elemento clave para la comprensión de esta variable objeto de estudio.

Siguiendo a Gamboa, *et al* (2007), nuestra perspectiva de trabajo se centra en la empleabilidad percibida, interpretada ésta como una aproximación subjetiva, ya que depende de las percepciones que los individuos tienen acerca de su capacidad para obtener un empleo, en función de los recursos personales y de las características del mercado laboral. Igualmente es percepción y subjetividad cuando la empleabilidad tiene como finalidad conseguir o desarrollar el trabajo que uno desea para sí mismo (Rothwell, *et al*, 2007), acorde con su propio nivel de cualificación (Rothwell, *et al*, 2008).



Tal y como se estudia a lo largo de este primer apartado, la empleabilidad se puede focalizar tanto en las personas desempleadas que buscan trabajo, como en aquellas que, teniéndolo, quieren optar a mejores puestos dentro o fuera de su empresa actual (McQuaid, *et al*, 2005; Koen, *et al*, 2013), o simplemente a mantenerse empleados a largo plazo aunque ello no suponga o implique una mejora. No obstante, cabe destacar que el presente trabajo centra su atención en la empleabilidad desarrollada por los profesionales en activo. Es decir, la empleabilidad se contempla desde la perspectiva de las personas ya empleadas, y no desde la visión del desempleo. Por ello, uno de los patrones que en mayor medida se ajusta a nuestro perfil se encuentra en el Informe sobre Empleabilidad presentado por la Fundación para el desarrollo de la Función de Recursos Humanos (Sáez y Torres, 1999). Éste considera que la empleabilidad puede ser potenciada a través de un conjunto de acciones formativas y actitudes proactivas, como veremos en el apartado de bases teóricas, para que las personas que se encuentran empleadas, reduzcan el riesgo de quedarse desempleadas, incrementando además sus posibilidades de empleo y mejora profesional.

En lo referente a las tipologías de empleabilidad que han sido definidas en la literatura especializada y continuando con el desarrollo conceptual de la misma debemos señalar, en primer lugar la diferenciación que diversos autores hacen entre la empleabilidad interna y la externa. Así, y como primera idea al respecto, la empleabilidad interna se manifiesta a través del mantenimiento o la progresión del empleo dentro de la organización a la que ya pertenece el profesional, mientras que la empleabilidad externa facilita la adquisición de un nuevo puesto en una organización distinta (Espada y Chambel, 2013).

Indagando en la primera visión, la empleabilidad interna determina el nivel de competitividad de un trabajador dentro de la empresa; es decir, establece el perfil profesional que debe desarrollar el empleado con el objetivo de que su formación encaje con las necesidades de la organización. Esta vertiente, por tanto, apuesta por la capacidad del

trabajador para permanecer empleado con su empresario actual (Groot y Van den Brink, 2000).

Sanders y De Grip (2004) diferencian a su vez dos clases de empleabilidad interna; aquella que permite que un trabajador continúe empleado en el mismo puesto de trabajo, y aquella que posibilita que los individuos “empleables” cambien de trabajo dentro de la organización. Ambas formas quedarían relacionadas con el proceso de capacitación que desempeñasen los profesionales, como veremos en el segundo capítulo.

La empleabilidad interna, además, se relaciona directamente con las habilidades y la confianza que tienen en sí mismos los trabajadores; ambos aspectos hacen fortalecer su eficacia personal (Rothwell, *et al*, 2008). De esta manera, la capacidad y voluntad que reflejan los profesionales por seguir en su empleo actual y/o promocionar internamente en la empresa, plasma el valor del capital humano en la organización (De Grip y Zwick, 2005).

Respecto a la empleabilidad externa, debemos indicar que ésta igualmente determina el nivel de competitividad de un trabajador, pero en este caso, en el entorno del mercado laboral externo (Sanders y De Grip, 2004). Esta empleabilidad, por tanto, se refiere a la capacidad y voluntad que tienen los trabajadores para cambiar a un puesto similar o diferente en otra empresa (Groot y Van Den Brink, 2000; De Grip y Zwick, 2005). Complementariamente, esta vertiente supone la evaluación que realiza el empleado sobre los acontecimientos futuros en términos laborales (De Cuyper, *et al*, 2012).

Acorde con ello, la empleabilidad externa se interpreta a su vez como un recurso personal en los profesionales (Hobfoll, *et al*, 2003), ya que puede proporcionar una alternativa a la seguridad en el empleo al considerar que el stock de conocimientos y habilidades que tienen los trabajadores no está vinculado a un único empleador, sino que puede ser transferido a

otras empresas (Direnzo y Greenhaus, 2011), como veremos más adelante.

Llegados a este punto, y teniendo información sobre ambos planos, se entiende complicado priorizar uno de ellos. Y es que, tanto la empleabilidad interna como la empleabilidad externa conllevan sus pros y contras. Algunas organizaciones invierten únicamente en la vertiente interna debido a la preocupación que supone que la provisión de empleabilidad externa produzca empleados altamente comercializables (Roehling, *et al*, 2000). Hecho que, consecuentemente, podría incrementar las tasas de rotación voluntaria del personal, sobre todo por parte de aquellos trabajadores considerados más valiosos. Fruto de ello, las empresas prefieren invertir de manera adicional en políticas de capacitación interna o específica.

Por el contrario, otros directivos consideran más adecuado invertir en la mejora de la empleabilidad externa, argumentando que el no hacerlo podría afectar negativamente a la capacidad de la organización para atraer a empleados de calidad, repercutiendo consecuentemente y con el tiempo de manera negativa al volumen de negocios de la empresa (Roehling, *et al*, 2000). El análisis de dichas afirmaciones, por tanto, conduce a valorar la posible complementariedad de ambas tipologías de empleabilidad, en lugar de considerarlas meramente antagonistas.

No obstante tampoco puede obviarse que existen empresas que optan claramente por una estrategia de mercado o *buy system* (Miles y Snow, 1978), según la cual la empresa se centra en adquirir las habilidades y competencias necesarias para garantizar el éxito de su actividad en los mercados externos. Modelo que los autores hacen corresponder con la estrategia exploradora.

## **1.2.- Perspectivas de análisis**

Este segundo apartado del capítulo pretende fijar las bases teóricas de la empleabilidad, a través del análisis de las principales teorías sobre recursos humanos, que centran su interés en el comportamiento y las características de los trabajadores, y en cómo a través de éstos pueden aumentar los niveles de rendimiento organizativo. En este sentido, el desarrollo de la empleabilidad en los profesionales hace que se incremente el valor de éstos mismos, pero también el valor de la empresa en su conjunto, al revertir positivamente en el enriquecimiento de habilidades y en la maximización de la productividad (Peteraf, 1993). Por tanto, el análisis de estas teorías, que justifican la idoneidad de la inversión en empleabilidad por parte de las empresas, contribuye a definir y plantear nuestro modelo de investigación al respecto de dicha capacidad, como variable central.

En relación a dichas perspectivas de análisis, presentamos a continuación un cuadro identificativo de las principales teorías estudiadas, así como una relación de algunos de los autores más representativos de cada una de ellas. La elección de las mismas se ha basado en una exhaustiva revisión de la literatura sobre empleabilidad, que nos las ha mostrado como las más citadas y relevantes para nuestro objetivo de la investigación.

**Cuadro 1.- Bases teóricas de la empleabilidad.**

Teorías	Autores
Cadena de Valor	Porter, 1985; Besseyre des Horts, 1989; Porter, 1991; Lee y Yang, 2000; Kaplinsky y Morris, 2001; Humphrey y Schmitz, 2002; Johnson, <i>et al</i> , 2006; Abizu y Landeta, 2007; Guerras y Navas, 2007; Porter, 2008; Ramioul y De Vroom, 2009; Eguren y Castán, 2011.
Capital Humano	Becker, 1964; Schultz, 1961 y 1982; Arthur, 1994; Bouchard, 1998; Lepak y Snell, 1999; Davenport, 2000; Gratton y Ghoshal, 2003; Youndt, <i>et al</i> , 2004; Berntson, <i>et al</i> , 2006; De Cuyper, <i>et al</i> , 2008; Peña, 2009; Wittekind, <i>et al</i> , 2010; Gelens, <i>et al</i> , 2013.
Gestión del Talento	Chiavenato, 2002; Lewis y Heckman, 2006; Dickmann, <i>et al</i> , 2008; Farndale, <i>et al</i> , 2010; McDonnell, <i>et al</i> , 2010; Mellahi y Collings, 2010; Scullion y Collings, 2010; Tarique y Schuler, 2010; Schuler, <i>et al</i> , 2011; Nilsson y Ellström, 2012; Martínez Recio, 2013.
Recursos y Capacidades	Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Pfeffer, 1994; Kogut y Zander, 1996; Medina Muñoz, 1998; Sáez de Viteri, 2000; Suárez e Ibarra, 2000; Zollo y Winter, 2002; Winter, 2003; Huerta Riveros, <i>et al</i> , 2004; Stavrou y Brewster, 2005; Albizu y Landeta, 2007; Peña, 2009; Martín Sierra, 2011.
Comportamiento Organizativo	Lawler, 1986; Schuler, 1987; Schuler y Jackson, 1987; Huselid, 1995; Wayne, <i>et al</i> , 1997; Hillage y Pollard, 1998; Takeuchi, 2003; Connely y Gallagher, 2004; Robbins, 2004; Amorós, 2007; Peña, 2009; Santos Cesário, <i>et al</i> , 2012.

Fuente: elaboración propia.

### 1.2.1.- Cadena de Valor

La primera teoría a revisar en este nivel de análisis es la Cadena de Valor (Porter, 1985). Si bien esta teoría no es específica del área de recursos humanos, sí favorece una visión sistémica y global del conjunto de actividades que configuran la organización y, como éstas, pueden determinar las estrategias llevadas a cabo en aras a incrementar los índices de empleabilidad. Esta teoría, por tanto, se presenta como un instrumento para el diagnóstico y el análisis interno de la totalidad del trabajo desempeñado en la empresa (Kaplinsky y Morris, 2001; Eguren y Castán, 2011), desde el recibimiento de *inputs* (materias primas y/o primeras ideas de un proyecto), hasta la obtención de *outputs* (productos y/o servicios finales). Y es que, el éxito o fracaso de una organización

reside en la estrategia planteada y, posteriormente, desarrollada. Para ello, se debe poner especial énfasis en la alineación de objetivos y políticas, con el fin de potenciar fortalezas y disminuir debilidades, que permitan el establecimiento de una clara ventaja competitiva (Porter, 1991).

Siguiendo las bases de esta teoría, Porter (1985) describe dos niveles de actividades en la empresa. Por una parte se disponen las actividades primarias, que hacen referencia a aquellas directamente involucradas en el proceso de producción. Por otra parte se presentan las actividades de apoyo, destinadas a contribuir con la mejora de la eficacia y eficiencia de estas primarias. Acorde con ello, Johnson, *et al*, (2006), consideran que la gestión de recursos humanos, dentro del bloque de las actividades de apoyo, es un área de particular importancia ya que trasciende al nivel primario. En este sentido, en función de la estructura generada por la cadena de valor sobre la base de dichas actividades, se fijarán las prácticas de reclutamiento, selección y capacitación y, por consiguiente, las estrategias de desarrollo y la movilidad interna y/o externa en los profesionales, en forma de empleabilidad (Johnson, *et al*, 2006; Ramioul y De Vroom, 2009). Por ello, y con la finalidad de garantizar la optimización de los recursos, es fundamental la interrelación y coordinación de las distintas áreas de la empresa en su conjunto (Guerras y Navas, 2007; Porter, 2008).

Al hilo de esta idea, realizar un correcto seguimiento sobre el trabajo desempeñado a lo largo de las actividades de la empresa, puede permitir llevar a cabo un diagnóstico sobre las distintas necesidades formativas de los trabajadores, con el objetivo de maximizar las posibilidades de mejora y, si las circunstancias lo permiten, promoción laboral. Los profesionales, por tanto, son considerados piezas clave en cada uno de los eslabones de dicha cadena de valor al enriquecer el proceso organizativo mediante conocimientos, capacidades y actitudes (Albizu y Landeta, 2007), como veremos a continuación al revisar la Teoría del Capital Humano y la Teoría de los Recursos y Capacidades. Por esta razón, y en función de

las políticas organizativas planteadas, el desarrollo de la empleabilidad podría llevarse a cabo en la totalidad de áreas que configuran una empresa. Aquellas personas que no realizasen una óptima actualización de competencias, podrían estar debilitando su posición en el mercado laboral interno y externo debido al desarrollo de menores niveles de empleabilidad (Lee y Yang, 2000; Ramioul y De Vroom, 2009).

Como ya se ha mencionado, las empresas se encuentran bajo constante presión para incrementar su rendimiento y competitividad, mediante la obtención de mejores (y más eficientes) productos y servicios, o el desarrollo de actividades que requieran mayores niveles de cualificación o especialización en sus profesionales (Porter, 1990). Gracias a la adquisición de nuevas competencias en directivos y trabajadores clave y, por ende, al aumento de la empleabilidad en éstos, las empresas pueden modernizar la propia cadena de valor (Humphrey y Schmitz, 2002), y/o modificarla o redirigirla hacia otros sectores productivos más competitivos (Kaplinsky y Morris, 2001). En este sentido, las personas se convierten en fuente de ventaja competitiva, contribuyendo al éxito de la empresa. Y es que, la combinación de una adecuada coordinación de la totalidad de áreas con una maximización de la gestión de recursos humanos, facilita el desarrollo de sinergias y la obtención de resultados más positivos en para el conjunto organizativo (Besseyre des Horts, 1989).

### **1.2.2.- Capital Humano**

La aparición en 1962 de un número especial de la revista *Journal of Political Economy*, organizado por Schultz y titulado "*Investment in Human Beings*", supuso un impulso fundamental para el nacimiento de la Teoría del Capital Humano (Eirhlich y Murphy, 2007). Algunos de sus principales exponentes de este enfoque económico son Becker (1962, 1964), Blaug (1976), Flamholtz y Lacey (1981a y b) y Schultz (1961). Esta teoría reconoce que los empleados son los propietarios de su capital humano; un capital humano que Becker (1964) define como el conjunto

de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos.

Schultz (1961) planteó, ya en los orígenes de la teoría, la dificultad de medir los beneficios que podían derivar de la inversión en capital humano. El autor señaló que, dado que el aumento de capacidad producida consecuencia de esta inversión se convertía en parte del agente humano y no podía ser objeto de venta en el mercado, el rendimiento de la inversión debía medirse en función de la variación en los ingresos que podía percibir el agente humano a consecuencia de la misma. No obstante, es el libro de Becker (1964) titulado *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, el que es considerado como la obra que determina el nacimiento de la teoría.

En él, analiza las decisiones de inversión en capital humano de las empresas y diferenciando dos tipos de formación, la general o genérica y la específica. Resumiendo, su planteamiento es el siguiente:

- Define la formación genérica como aquella que incrementa la productividad de los trabajadores, no sólo para la empresa que lo provee, sino también para otras empresas. Según el autor, sólo será razonable que las empresas ofrezcan este tipo de formación si son los propios empleados los que la pagan, aceptando recibir un salario inferior a su productividad mientras la reciben.
- La formación específica es aquella que mejora la productividad del trabajador para la empresa que lo proporciona, pero que no es “exportable” (al menos no fácilmente) a otras empresas. En este caso, considera adecuado que las empresas asuman al menos parte del coste. Las empresas tratarán de retener a este tipo de trabajadores con salarios más elevados y contratos a largo plazo, con objeto de recuperar su inversión.



Para el individuo la formación puede suponer: a) asumir costes directos de la formación (matrículas, libros, etc.) y los ingresos perdidos durante el proceso de formación (coste de oportunidad); y b) la oportunidad de obtener mayores ingresos en el futuro derivados del aumento en el capital individual acumulado.

Para la empresa la formación puede suponer: a) asumir costes directos derivados de los procesos de formación, así como los costes derivados de una reducción de la productividad al reducir el tiempo dedicado a producir (coste de oportunidad); y b) la oportunidad de mejorar la productividad cuando el aumento de salario es menor que la productividad marginal derivada de una mayor formación del empleado.

La Teoría del Capital Humano, en su origen, sugiere, en definitiva, que las empresas han de desarrollar recursos internos únicamente cuando las inversiones realizadas para mejorar las habilidades de los empleados se puedan recuperar merced a mejoras en la productividad de los mismos (Becker, 1964; Tsang, *et al*, 1991). La decisión de internalizar o externalizar el empleo queda, por tanto, supeditada a la comparación entre la inversión en formación y desarrollo a realizar y los retornos esperados en términos de incrementos de productividad. La internalización como modo de empleo también se justificaría cuando no resulte necesario invertir en el desarrollo de los empleados.

Schultz (1961) y Becker (1964), como pioneros de la Teoría del Capital Humano, establecen que los empleados son evaluados en función del valor y la singularidad o especificidad que representan para la organización. Con ello, la Teoría del Capital Humano determina como necesario que los trabajadores (al menos los trabajadores clave) sean difícilmente reemplazables por otros profesionales (Gelens, *et al*, 2013), y trabajen en pro del sostenimiento y desarrollo de las competencias clave para la empresa, ya que sólo de esa manera se configurará una fuente de ventaja competitiva en la organización (Snell, *et al*, 1996). Y es que, igual que se determina en la Teoría de los Recursos y Capacidades, para que

los recursos humanos desarrollen un valor añadido mediante su desarrollo personal y promoción profesional, es fundamental trabajar a favor de la inversión en educación, competencias y experiencia laboral (Berntson, *et al*, 2006). En este sentido, las empresas son más propensas a invertir en educación, en capacitación y en desarrollo de habilidades cuando los profesionales no son transferibles en el mercado de trabajo (Becker, 1964), con la finalidad de incrementar la empleabilidad interna y disminuir, por el contrario, las posibilidades de rotación.

Asimismo, la Teoría del Capital Humano defiende la premisa de que la educación, las capacidades y las habilidades de los trabajadores son comparables a otros recursos que intervienen en el proceso productivo y, que gestionados adecuadamente, se relacionan positivamente con la rentabilidad de la empresa (Peña, 2009). Los trabajadores poseen un conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias, que tienen un valor económico para la organización, puesto que pueden ser utilizados para la producción, como veíamos en la Teoría de la Cadena de Valor. Acorde con ello, las empresas que realizan diferentes acciones para incrementar y mejorar su capital humano, como adquirirlo en el mercado o desarrollarlo internamente, tratando de mejorar su competitividad y valor de mercado, están fomentando los niveles de empleabilidad de los profesionales. Al hilo de esta idea, si focalizamos en la fidelización de los trabajadores clave, establecemos que en la medida en que la empresa desarrolle actividades formativas, planificación de carreras, sistemas de incentivos que fomenten el aprendizaje, y transmisión de información, estará contribuyendo por el fomento de la empleabilidad interna (Arthur, 1994). De igual modo, y a través de estas prácticas de alto rendimiento, empresa y trabajador podrán crear una relación basada en la inversión y confianza mutuas (Bonache y Cabrera, 2002).

Davenport (2000) determina que el lazo que une a trabajadores y empresas deriva de la capacidad y la voluntad de cada uno para proporcionar beneficio a la otra parte. En este caso, la inversión en formación facilita dicho proceso. Por una parte, el desarrollo de

habilidades y competencias incrementa la productividad del conjunto organizativo. Por otro lado, los profesionales pueden ver mejorados sus niveles de empleabilidad al considerar que el aprendizaje de nuevas habilidades les ayuda a encontrar y conservar un puesto de trabajo deseado y/o a mejorar sus retribuciones y otras compensaciones por el mayor valor de su capital humano.

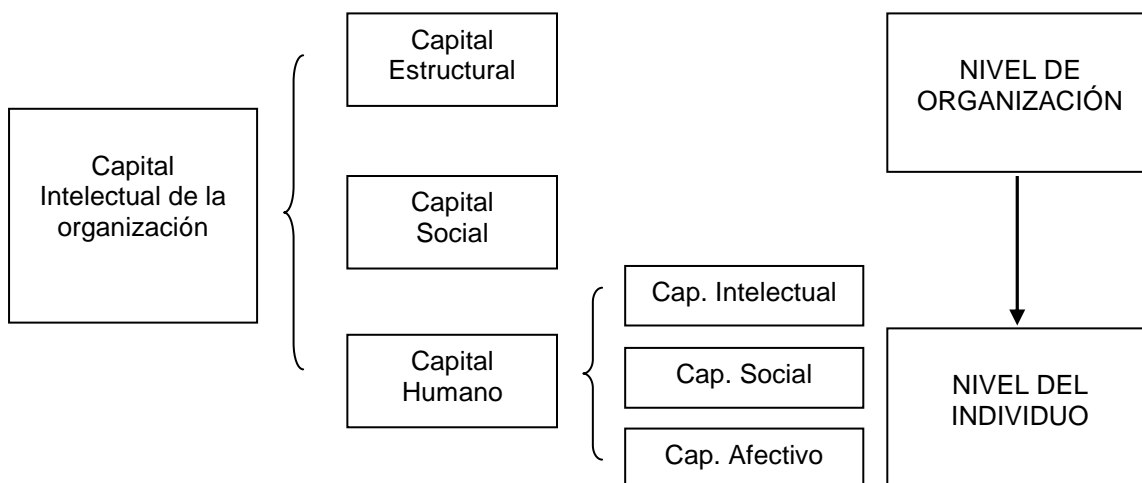
Como es sabido, la Teoría del Capital Humano defiende que el desarrollo de conocimientos y habilidades en los trabajadores, en especial aquellos relacionados con el mismo trabajo (Wittekind, *et al*, 2010), la capacitación específica, constituye uno de los recursos más valiosos para el mercado (Bouchard, 1998). Así, podemos considerar que invertir en la calidad de la población, en aras a la obtención de mayores niveles de bienestar sociolaboral, estriba en la consecución de la empleabilidad como estrategia, fundamentada en el aprendizaje de dichos conocimientos y habilidades. Este desarrollo, a su vez, determina cuáles son las perspectivas de futuro de los individuos, tanto en términos formativos como laborales (Becker, 1964; Schultz, 1982).

Asimismo, desde esta teoría se considera que los profesionales altamente empleables reducen su percepción de inseguridad laboral, debido a su mayor nivel de inversión en formación y experiencia (Becker, 1993; De Cuyper, *et al*, 2008). Acorde con esta última referencia, la investigación sugiere que el capital humano puede incrementarse con la misma experiencia laboral, además de con una educación formal óptima y un desarrollo de competencias adecuado (Judge, *et al*, 1995; Berntson, *et al*, 2006), aspecto que facilita de igual modo el desarrollo de una mayor idiosincrasia en la empresa (Lepak y Snell, 1999). Esta inversión se espera pueda revertir de manera positiva en el incremento de los salarios y en la productividad, así como en las posibilidades de promoción y en el bienestar general en los trabajadores (Becker, 1993; Berntson, *et al*, 2006).

Por último, para comprender el capital humano, primero a nivel organizativo y luego a nivel individual, resulta imprescindible tener claro el concepto que lo engloba; lo que Edvinsson y Malone (1997) denominaron capital intelectual de la organización. Si bien existen diversas concepciones del mismo, y diferentes autores lo han descompuesto en diferentes dimensiones o componentes, la propuesta más extendida o aceptada es la que define el capital intelectual a través de los siguientes tres componentes: capital estructural, capital social o relacional y capital humano<sup>1</sup>.

De este modo, el capital intelectual a nivel organizativo estaría compuesto por una dimensión puramente organizativa, el capital estructural; una dimensión que puede abarcar tanto el nivel organizativo, como el de grupo, como el individual, el capital social; y una tercera dimensión que pertenece exclusivamente al ámbito de los empleados, el capital humano.

Figura 1.- Clasificación conceptual del Capital Humano



Fuente: Martín-Sierra (2011).

<sup>1</sup> Para una revisión del concepto puede consultarse, por ejemplo, Navas, J.E. y Ortiz, M. (2002): El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía Industrial*, 346. pp. 163-171.

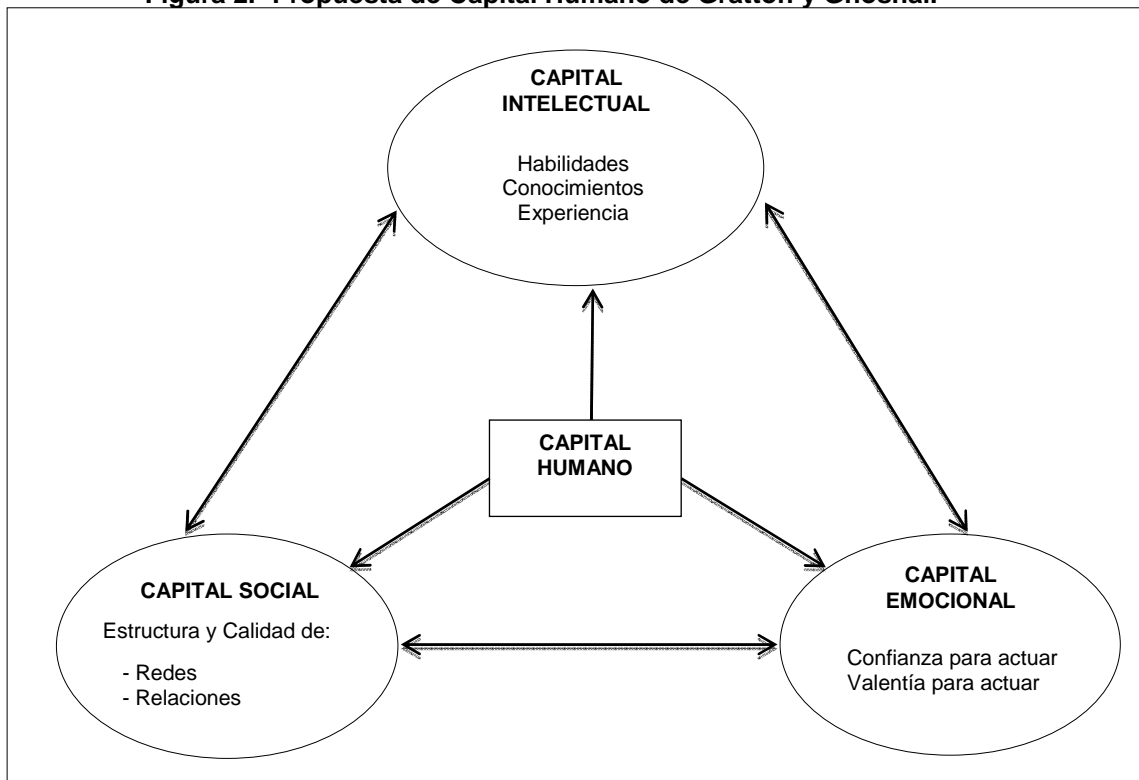
Por lo que respecta a las dimensiones del capital humano, resulta especialmente clarificadora la propuesta integradora de por Gratton y Ghoshal (2003), en la cual señalan que el capital humano no debe confundirse con el capital social ni con el capital intelectual a nivel organizativo. Como podemos ver en la figura anterior, este capital humano estaría compuesto, por el capital intelectual, social y afectivo de los miembros de la organización, que pasamos a definir a continuación, y que pueden impactar en los niveles de empleabilidad desarrollados por los profesionales.

El capital intelectual, como primera dimensión, distingue la capacidad para aprender, junto con los conocimientos, las habilidades y las experiencias a lo largo del tiempo. Acorde con ello, y como se ha comentado, el empleado que trabaje este nivel, mayores posibilidades de incrementar su empleabilidad tendrá, tanto a nivel interno como externo. Ahora bien, este capital intelectual del individuo sólo constituye una parte del capital intelectual de la organización. Al “conocimiento” poseído por los empleados hay que añadir el institucionalizado y codificado, ubicado dentro de la organización mediante rutinas, bases de datos, procesos organizativos, sistemas y relaciones (Youndt, *et al*, 2004). Incluye los recursos de conocimiento inmersos entre, a través y derivados de las redes de relación (Adler y Kwon, 2002; Nahapiet y Ghosal, 1998). El capital intelectual organizativo incluye además del capital intelectual de los individuos, todo aquello que dinamiza, da estructura y soporta dicho conocimiento.

En segundo lugar, se dispone del capital social (también denominado por otros autores capital relacional), formado por las relaciones y redes sociales que posee el trabajador. La extensión, densidad y valor de la red social de un individuo dependen, en gran medida, de su sociabilidad, sus dotes de comunicación y, en general su capacidad para las relaciones interpersonales y su capacidad para inspirar confianza. Estas relaciones constituyen una forma de capital porque ofrecen la posibilidad de acceder a recursos que otros miembros de la organización, o incluso ajenas a la

misma, poseen o tienen acceso, ayudan a resolver problemas y, en definitiva, aumentan la capacidad estratégica de la organización. Asimismo podrá disponer de más información sobre oportunidades laborales. Cada individuo “teje” sus propias redes o capital social individual mientras el capital social organizativo está constituido por el conjunto de esas redes y las interrelaciones entre las mismas. Cuanto mayor sea el aporte de recursos relacionales y de contactos que posee el profesional, más reforzada estará su empleabilidad al tener más información sobre oportunidades laborales.

Figura 2.- Propuesta de Capital Humano de Gratton y Ghoshal.



Fuente: Adaptado de Gratton y Ghoshal (2003:2).

Por su parte, el capital emocional o afectivo queda asentado sobre las bases del autoconocimiento, la autoestima, la integridad y la capacidad de adaptación. Para convertir su conocimiento y relaciones en acciones concretas, los individuos necesitan autoconfianza, basada en el autoconocimiento, así como capacidad de adaptación, flexibilidad, etc. A nivel del individuo este capital emocional se refiere a los sentimientos, creencias, valores, actitudes que hacen o no posible un buen despliegue de sus aptitudes en el marco de la organización. Desde un punto de vista organizativo este capital afectivo debería incluir también el capital emocional externo el que está presente en el “corazón de los clientes” y otros agentes externos a la organización que se relacionan con la misma. Como señala Goleman (1999) la faceta afectiva o emocional juega un papel muy importante sobre la motivación y estímulo de los empleados, lo que puede tener efectos positivos sobre su productividad, implicación y capacidad para aprender y adaptarse. Ellos podría impactar positivamente la empleabilidad interna del trabajador.

Estos tres factores del capital humano previamente comentados están, como puede observarse en la figura anterior, muy interrelacionados y deben entenderse de forma integrada y conjunta. A este respecto Martín-Sierra (2011: 48) señala que “el capital social en forma de extensivas, fluidas y recíprocas relaciones con otras personas, ayuda al individuo a desarrollar su capital intelectual a través del acceso a los conocimientos y habilidades que otros poseen. El capital emocional, facilita la integridad y autoconfianza para establecer relaciones sociales abiertas y de confianza, que permiten desarrollar el capital social. Y, a su vez, el aprendizaje e incremento de conocimientos y habilidades, desarrolla al individuo fortaleciendo su autoestima y autoconfianza, lo que mejora su capital emocional. Es, a través de este ciclo de interacción, como se mejora el capital humano del empleado”. Sin duda, la combinación de estas tres dimensiones favorece que el capital humano sea estratégico y diferente de una organización a otra, al entenderse como un recurso único (Youndt, *et al*, 2004).

### **1.2.3.- Recursos y Capacidades**

Continuando el análisis sobre las bases teóricas de la empleabilidad cabe destacar la Teoría de los Recursos y Capacidades o *Resource-Based View* (en adelante TRC). Esta disciplina es la que mejor ha permitido tender un puente conceptual entre la Dirección y Recursos Humanos /DRH) y la competitividad de las organizaciones. En ella se inicia el estudio de los recursos humanos como recurso estratégico, susceptible de generar ventajas competitivas sostenibles. Los fundamentos de esta teoría han sido recogidos en los trabajos pioneros de autores tales como Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), Schoemaker (1992), Wernerfelt (1984), entre otros. De hecho, este enfoque se ha convertido en una de las teorías más utilizadas, si no la más utilizada, en el campo de la Dirección de RRHH (Ferris, *et al*, 2004; Martín-Alcazar, *et al*, 2009; McMahan, *et al*, 1999; Schuler y Jackson, 2005; Wright y Boswell, 2002; Wright, *et al*, 2001).

Según la TRC señala si bien las personas no son (o deben considerarse) en sí mismas un recurso, poseen recursos, especialmente recursos de conocimiento (habilidades técnicas, funcionales y creativas). Recursos estos últimos que son esenciales en todas las fases del proceso estratégico. Con este conocimiento, los empleados son capaces de desarrollar nuevos recursos, tanto de conocimiento (individual, grupal u organizativo), como recursos de propiedad en forma de patentes, localizaciones ventajosas, marcas, etc. (Bonache y Cabrera, 2002). Desde esta perspectiva, los recursos humanos (RRHH) y, por tanto, las personas que los poseen constituyen una importante fuente de ventajas competitivas, especialmente cuando se compite sobre la base de intangibles, vinculados directa o indirectamente a “activos de conocimiento”, entendidos en un sentido amplio. En este último caso podría decirse que los RRHH constituyen la base fundamental del éxito (Revuelto-Taboada, 2014).



Ya la Teoría del Capital Humano señalaba que los trabajadores clave para la organización son recursos fundamentales para crear mayor valor añadido en ésta (García Rodríguez, 2004). En este sentido, trabajar por el desarrollo de recursos y capacidades distintivos en los profesionales puede presentarse como el punto de partida para determinar la identidad y el funcionamiento de la empresa (Kogut y Zander, 1996; Suárez e Ibarra, 2000), basándose en una confianza, una experiencia y unos valores compartidos (Kogut y Zander, 1996; Zollo y Winter, 2002; Winter, 2003).

Cabe destacar que la sostenibilidad de las ventajas competitivas derivadas de la posesión de recursos valiosos o superiores, sean del tipo que sean, depende de que estos reúnan una serie de características. Estos recursos deben ser valiosos, escasos, difíciles de adquirir, imitar y sustituir (Amit y Schoemaker, 1993, Barney, 1991, Peteraf, 1993). Las capacidades que, de forma individual y colectiva, poseen los empleados, pueden cumplir estas características anteriormente citadas. Resultan difíciles de desarrollar, imitar, adquirir o sustituir, por ejemplo, el conocimiento adquirido a través de la formación específica y la experiencia en el puesto de trabajo; las sinergias derivadas de la interacción en grupos de personas cohesionadas y con talento, especialmente cuando están bien lideradas en el marco de un buen clima laboral y la estructura organizativa adecuada; las redes de relaciones tejidas por los miembros de la organización tanto a nivel interno como externo y las ventajas que de ellas se derivan; etc.

Además, este tipo de ventajas, suele estar protegido por la ambigüedad causal, en la medida en que desde fuera de la organización resulta prácticamente imposible establecer claras relaciones causales entre las características de esos RRHH (y los procesos de DRH que los sustentan), y los resultados, así como conocer la forma en que se llegó a esta situación (Reed y DeFillipi, 1990). Por último señalar que todavía resulta más difícil desarrollar, imitar o sustituir esos recursos y capacidades superiores en menos tiempo para recortar la ventaja competitiva del rival,

pues los recursos necesarios para conseguirlo serían, casi siempre, considerablemente mayores, debido a la existencia de deseconomías de compresión del tiempo (Dierickx y Cool, 1989).

Desde la perspectiva de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, que tiene su origen y fundamento, en gran medida, en la TRC, no sólo los recursos humanos tienen en sí mismos carácter estratégico y son fuente de ventajas competitivas. Para muchos autores, las propias prácticas o sistemas de prácticas de recursos humanos, pueden ser también fuente de ventajas competitivas, puesto que son estas prácticas las que permiten identificar, atraer, desarrollar, retener y movilizar los recursos humanos. Como señalan Becker, *et al*, (1997), “aunque el capital organizacional e intelectual puedan ser «invisibles», las fuentes de éstos capitales no. Se encuentran en una fuerza de trabajo hábil, motivado y adaptable, y en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos que desarrolla y sostiene a esa fuerza de trabajo. Además, como señalan Lado y Wilson (1994), los sistemas de prácticas son, a menudo, únicos, difíciles de imitar y poseen ambigüedad causal.

Especialmente relevante el papel de la DRH y los sistemas de prácticas que esta define para la empresa si adoptamos una perspectiva dinámica. En un entorno competitivo dinámico, cambiante e incierto, los recursos y capacidades de hoy no son una garantía de éxito en el futuro y, por tanto, han de ser contemplados como una variable stock (Dierickx y Cool, 1989), cuyo valor puede depreciarse por diversos motivos como pueden ser cambios tecnológicos radicales, abandono de personal estratégico, etc. La elección del sistema de prácticas debe depender, por tanto, de la ventaja competitiva que la empresa esté tratando de desarrollar en cada situación (Wright *et al*, 2001) pues, como señalan Delery y Doty (1996), las prácticas de RRHH pueden mejorar el desempeño organizativo cuando están internamente alineadas y orientadas a favorecer comportamientos que permitan alcanzar la ventaja competitiva seleccionada. Pueden ser fuente de ventajas competitivas aquellas prácticas que logren desarrollar o dar soporte a recursos y competencias

que den valor a la empresa (Collins y Clark, 2003; Wright et al., 2001), potenciando esas competencias centrales o *core competences* definidas por Hamel y Prahalad (1994). En consecuencia, es imprescindible que las empresas inviertan en sus recursos humanos para mantener y potenciar sus ventajas competitivas y desarrollar nuevas ventajas. Y las prácticas de recursos humanos son, en esencia, las que pueden contribuir a ello, haciendo de ellas organizaciones únicas, con un contexto peculiar, generando barreras de imitación y mejorando los resultados organizacionales (Choudhury, et al, 2011).

Las habilidades esenciales, es decir, aquellas consideradas vitales para el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas, a menudo, requieren inversiones que garanticen un desarrollo interno continuado, pues sin ello tienden a depreciarse y quedar obsoletas (Dierickx y Cool, 1989; Quinn, 1992). La externalización de estos recursos, puede hacer peligrar las ventajas competitivas de la empresa a causa de la depreciación de su stock de recursos y a la posibilidad de que se acabe facilitando el acceso a los mismos a terceros competidores (Bettis, et al, 1992). Por lo que respecta a las habilidades periféricas o secundarias, la opción más razonable es, *a priori*, externalizar pues ello no haría peligrar las ventajas competitivas de la empresa.

Lo anterior tendrá, necesariamente, efectos sobre la empleabilidad de los trabajadores de la empresa. Es más, la propia garantía de empleabilidad puede ser utilizada como argumento o incentivo para atraer, motivar y retener el capital humano considerado clave para garantizar la competitividad de la empresa. Bien podría ser cierta la recurrente frase de “ningún trabajador es indispensable”; sin embargo, en la medida en que los recursos humanos cumplan con las características de difícil transferencia e imitación (Amit y Schoemaker, 1993), el contrato psicológico entre empresa y trabajador perdurará más en el tiempo, pudiéndose fomentar el compromiso organizativo.

Tal y como establece Medina Muñoz (1998), trabajar bajo la perspectiva del conocimiento y el aprendizaje permanentes constituye un aspecto clave para la adquisición y el desarrollo de capacidades en los profesionales, derivando en una ventaja competitiva generadora de beneficios perdurables (Huerta Riveros, *et al*, 2004). Por tanto, el *know-how* considerado específico y/o de escasa transferibilidad en el mercado (García Rodríguez, 2004), así como el trabajo continuo por la adquisición y el desarrollo de competencias, hace de los trabajadores recursos valiosos potenciadores de una mejor y mayor experiencia profesional, motivación, capacidad de adaptación y toma de decisiones (Huerta Riveros, *et al*, 2004). En este sentido, basar la gestión de recursos humanos en el modelo de competencias organizativas puede dar lugar a un mayor uso de prácticas de alto rendimiento tales como la participación y el empoderamiento de los profesionales, el incremento de incentivos salariales, la seguridad en el empleo, la promoción interna y, la formación y desarrollo de habilidades. Estos aspectos en conjunto potencian la empleabilidad y las oportunidades laborales en los trabajadores (Pfeffer, 1994; Stavrou y Brewster, 2005).

Al hilo de esta idea, y considerando la capacidad como el conjunto de conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo, combinando los recursos con el intercambio de información entre el capital humano (Cuervo, 1993; Cruz Ros, 2001), es fundamental tener presente la coordinación e interiorización de los procedimientos de trabajo, en aras a obtener y promover la ventaja competitiva a través de una mayor capacidad para la empleabilidad (Sáez de Viteri, 2000). Siguiendo esta idea, la combinación de los recursos humanos con recursos intangibles como el desarrollo de habilidades, información y conocimiento, y el establecimiento de rutinas organizativas, incrementará los niveles de empleabilidad interna, al fomentar la creación de profesionales más difíciles de imitar por los competidores y más escasos en el mercado laboral (Martín Sierra, 2011).

#### 1.2.4.- Gestión del Talento

Uno de los desafíos más destacados sobre los que fijan objetivos las empresas es el desarrollo del capital humano (Tarique y Schuler, 2010), como veíamos anteriormente, más concretamente, la gestión del talento en sus profesionales (Farndale, *et al*, 2010). Y es que, los trabajadores son entendidos como recursos generadores de ventaja competitiva (Martínez Recio, 2013). Las empresas dependen de las habilidades y capacidades intelectuales de los profesionales para competir y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (Chiavenato, 2002). Por ello, las organizaciones están demandando cada vez más altos niveles de habilidad, especificidad y rendimiento entre su personal (Dickmann, *et al*, 2008). En este sentido, la capacidad para gestionar con eficacia dicho talento depende en gran medida de cómo los directivos interpretan el competitivo (y cambiante) entorno, además de decidir cómo y quién desarrolla ese talento (Mellahi y Collings, 2010). Para ello, no sólo es primordial intensificar la búsqueda a nivel interno de empresa, sino también ampliar el reclutamiento del talento a través de mercados laborales externos (Farndale, *et al*, 2010), como hacíamos mención en el apartado sobre delimitación conceptual de la empleabilidad.

Respecto a las bases de la Teoría sobre la Gestión del Talento (Schuler, *et al*, 2011), debemos señalar que existe una multiplicidad de definiciones al respecto. Si bien es fácil complementar referencias, no existe un consenso pleno de criterios en torno a su concepto (Lewis y Heckman, 2006; Iles, *et al*, 2010; Nilsson y Ellström, 2012). Al hilo de esta puntualización debemos señalar que la gestión del talento atiende a la integración de la totalidad de actividades de la organización, en aras a atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores trabajadores, situados en posiciones estratégicas de la empresa y, por tanto, formando parte del personal clave para el éxito organizativo (Hughes y Rog, 2008; Mellahi y Collings, 2010; Scullion y Collings, 2010; Tarique y Schuler, 2010). Así, contratar a personas con talento implica trabajar con profesionales de determinado grado y/o tipo de competencia

(especificidad), alto nivel de desempeño y alto potencial (Farndale, *et al*, 2010; Marín-García, *et al*, 2011; Nilsson y Ellström, 2012).

Acorde con la importancia de una óptima gestión del talento, no debemos olvidar el trabajo que desde el área de recursos humanos se realiza por ampliar el conocimiento, las habilidades y las destrezas de los empleados (Meyers, *et al*, 2013). Éste, sin duda, es el camino para mejorar el desarrollo personal y la carrera profesional del trabajador (Chiavenato, 2002), impactando positivamente en el incremento de la empleabilidad, tal y como estudiamos con anterioridad en la Teoría del Capital Humano y en la Teoría de los Recursos y Capacidades. McDonnell, *et al*, (2010), establecen que cada empleado contribuye a un desempeño concreto en la empresa, por lo que el nivel de formación y desarrollo que necesiten para ser productivos podrá variar. Y es que, los profesionales poseen distintas habilidades, las cuales tienen un impacto diferente en la generación y avance de la ventaja competitiva (Lepak y Snell, 1999).

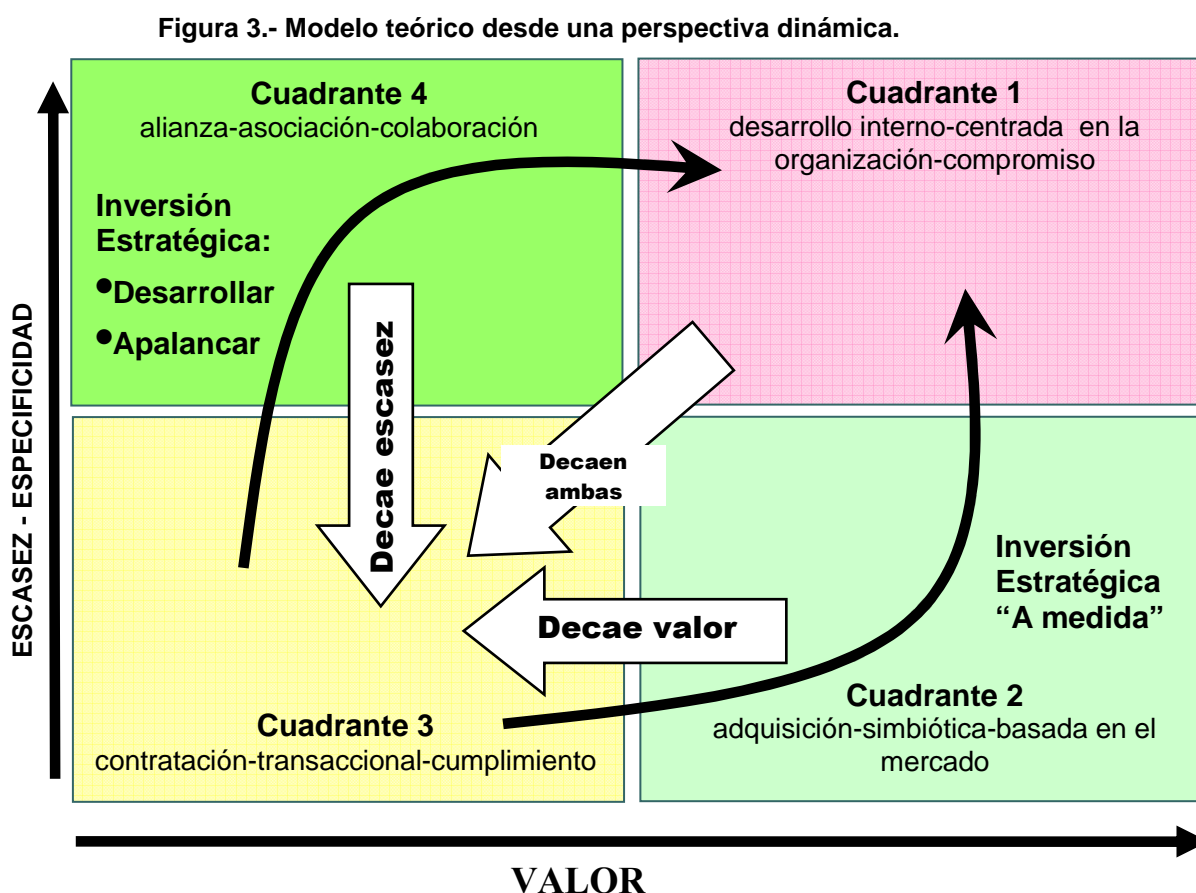
Al hilo de esta idea, distinguimos las dos tipologías principales de trabajadores clave por los que la organización tratará de fomentar la empleabilidad interna. Por una parte, encontramos aquellos que, en principio, tienen poco valor, pero un alto talento debido a la especificidad de sus funciones, por lo que son difícilmente reemplazables (Lewis y Heckman, 2006). A pesar de los niveles de concreción de la tarea, este caso puede ver incrementado su valor con la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, como consecuencia de la evolución de la tecnología y las modificaciones de la técnica, contribuyendo así a enriquecer su puesto de trabajo (Zuboff, 1988). La segunda tipología, por su parte, hace referencia a personal con altos niveles de valor y talento, que se constituyen como los líderes futuros (Lepak y Snell, 2002; Lewis y Heckman, 2006). Éstos, con índices elevados de conocimiento y difíciles de transferir en el mercado laboral, son derivados a posiciones estratégicas clave, y determinan el éxito o el fracaso de la empresa.

Estos dos tipos de profesionales se encontrarían en los cuadrantes 4 y 1 respectivamente del modelo de Lepak y Snell (1999, 2002). Desde una perspectiva dinámica Lepak y Snell (1999: 43) señalan que “si asumimos que las situaciones competitivas cambian, debemos también suponer que el valor y la singularidad de los conocimientos del capital humano cambian y evolucionan”. A medida que el ambiente y el origen de la competencia cambian, las empresas tienen que hacer frente, en muchos casos, a la creciente amenaza de la imitación, a la aparición de nuevos conocimientos y formas de hacer, y los conocimientos y habilidades que sostienen sus ventajas competitivas pueden llegar a ser imitados o quedar obsoletos. La dinámica de la competencia puede reducir la vida media de los conocimientos de los empleados, aumentando la velocidad a la que su importancia decae con el tiempo en comparación con las normas vigentes.

Con el tiempo y la competencia las ventajas competitivas de la empresa basadas en su capital humano pueden resultar erosionadas. Ahora bien, no es menos cierto que esta puede llevar a cabo acciones que permitan mantener, aumentar o transformar las barreras a la imitación que las protegen, así como invertir para evitar la depreciación de sus competencias clave y desarrollar nuevas competencias (Amit y Schoemaker; 1993; Dierickx y Cool, 1989; Reed y De Filippi, 1990).

Si nos centramos en las características de valor y singularidad del capital humano, elementos clave del modelo de Lepak y Snell (1999), se pueden plantear diferentes alternativas de actuación. Las empresas pueden tratar de aumentar la especificidad de su capital humano: a) desarrollando procedimientos específicos, nuevas rutinas organizativas y habilidades “a medida”; b) fomentando dinámicas de trabajo en equipo siempre que el tipo de interdependencias entre las tareas lo hagan, no sólo posible, sino eficaz; c) promoviendo el aprendizaje en el puesto de trabajo o *learning by doing*; d) tratando de aumentar el conocimiento tácito del empleado, evitando codificarlo explícitamente para reducir el riesgo de transferencias a otras empresas; etc. Los programas de capacitación no sólo pueden

utilizarse para mantener y/o aumentar el valor de las competencias de los empleados, sino también para aumentar la especificidad del capital humano, lo que supondría mover a empleados de los cuadrantes dos y tres hacia los cuadrantes cuatro y uno (ver figura siguiente).



Fuente: Lepak y Snell (1999: 44)

Aumentar la especificidad del capital humano que la empresa posee resulta beneficioso pues, como ya señalamos anteriormente, para mantener una ventaja competitiva las organizaciones necesitan poseer recursos que sean únicos y difícilmente capturables por los competidores a través de la transferencia o la imitación. El conocimiento tácito y basado en la organización es mucho más específico y difícil de replicar, mientras que el conocimiento genérico y explícito no es probable que confiera una ventaja sostenible. Ello es debido a que los individuos son libres de



cambiar de empresa y llevarse su conocimiento con ellos. Es más, incluso si permanecen leales a la organización, pueden apropiarse de las ganancias de su conocimiento obteniendo un salario más elevado (Balbastre, 2001).

Las empresas también pueden ampliar o apalancar el valor del capital humano, por ejemplo, aplicándolo a nuevas áreas de negocio, como recomiendan (Prahalad y Hamel, 1990). El conocimiento, en todas sus formas, de los miembros individuales de la organización no garantiza la construcción de ventajas competitivas, sino la capacidad de la organización para construirlo, integrarlo y utilizarlo en el ámbito adecuado. En la medida en que las habilidades de los empleados ubicados en los cuadrantes tres y cuatro puedan ser utilizados en un mayor ámbito de actuación o de forma diferente su valor, o lo que es lo mismo, su productividad en relación a sus costes, podría aumentar hasta llevarlos a los cuadrantes uno y dos.

En definitiva, las empresas no sólo pueden, sino que deben, invertir para desarrollar nuevos talentos que puedan constituirse en fuente de las ventajas competitivas futuras pues, como señalan diversos autores (Argyris, 1991a y 1991b; Leonard-Barton, 1995; Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Senge, 1990; Spender y Grant, 1996; Teece, 1998; entre otros), el aprendizaje y el conocimiento, conceptos distintos pero íntimamente ligados y que constituyen la esencia del valor del capital humano, han adquirido ya una relevancia fuera de toda duda y constituyen la base para el éxito de la organización en el futuro (Balbastre, 2001).

Obviamente, estas inversiones no están exentas de riesgos pues, en circunstancias competitivas cambiantes, las empresas pueden no disponer de tiempo suficiente para recuperar las inversiones realizadas. Por ello, resulta de extraordinaria importancia saber anticipar la dirección de los cambios y mantener la flexibilidad necesaria para adaptarse a los

mismos. Sólo de este modo se puede tratar de garantizar el éxito a largo plazo.

Siguiendo a Thunnissen, *et al*, (2013), debemos señalar que la relación de trabajo es algo más que un intercambio económico. Y es que, es importante invertir en las oportunidades de desarrollo de la carrera ya que este aspecto puede revertir en un mayor nivel de bienestar del profesional, contribuyendo a su vez en un incremento de la implicación de éste hacia la empresa. Igualmente, la sensación de logro puede verse aumentada al existir mayores posibilidades de realización personal, aprendizaje y oportunidades de promoción (Oldham y Hackman, 2010). Acorde con ello, el talento se distingue como un componente central de la empleabilidad, ya que el talento hace referencia a las competencias que tiene adquiridas el personal, presentándose por tanto como requisito fundamental para el desarrollo de la empleabilidad individual (Nilsson y Ellström, 2012).

### **1.2.5.- Comportamiento Organizativo**

Como último punto en estas bases teóricas debemos distinguir la Teoría del Comportamiento Organizativo (Schuler y Jackson, 1987), considerada como uno de los fundamentos más utilizados dentro del ámbito de los recursos humanos (Peña, 2009). Según ésta, las prácticas de recursos humanos tienen un efecto directo sobre el comportamiento de los empleados, siendo este mismo un elemento mediador entre la estrategia utilizada por la empresa y la mejora de los resultados empresariales (Lawler, 1986; Huselid, 1995; Takeuchi, 2003; Albizu y Landeta, 2007). A este respecto Revuelto-Taboada (2014: 404), señala que si bien ni la Teoría del Capital Humano ni la de Recursos y Capacidades hacen referencia explícita a las actitudes de los empleados, “éstas también juegan un papel fundamental a la hora de convertir ventajas potenciales en reales”. Si algo caracteriza al recurso humano frente al resto es que este está dotado de “voluntad” y “capacidad para decidir” algo de lo que, por ahora, carecen el resto de recursos de la organización.

La Teoría del Comportamiento Organizativo, especialmente cuando aborda el estudio de temas como la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso organizativo, es la que mejor plantea esta cuestión. “No se trata sólo de atraer y retener RRHH talentosos, sino de crear las condiciones para que éstos puedan y se sientan predispuestos a utilizar todo su potencial en beneficio de la empresa. Esto es imposible conseguirlo si simultáneamente estos RRHH no consiguen a través de su trabajo satisfacer sus propias necesidades. Unos RRHH excelentes pero mal dirigidos y gestionados llevarán, casi con toda seguridad, a pobres resultados. Pueden abandonar la empresa para irse a la competencia o establecerse por cuenta propia, estar poco motivados y no comprometerse con su trabajo, dejar de innovar, pueden quedar obsoletas sus competencias perdiendo su valor diferencial, etc.” (Revuelto-Taboada; 2014: 404).

El trabajo de Schuler (1989), desde una perspectiva contingente, explica como distintas estrategias organizativas van a requerir diferentes comportamientos, actitudes y habilidades de los trabajadores. Es en este punto donde cobra vital importancia la elección de un sistema de prácticas de RRHH adecuado, ya que estas tendrán un efecto directo sobre el comportamiento de los empleados que puede llevar a mejoras en los resultados organizacionales (Guest, 1997; Huselid, 1995; Lawler, 1986; Takeuchi, 2003). En el mismo sentido, Miles y Snow (1984) y Schuler y Jackson (1987) hacen referencia a que el comportamiento de los individuos debe estar acorde con la estrategia empresarial y acorde al valor y la singularidad (en términos de especificidad pero también de escasez) que para la organización genere cada cargo en la compañía.

Entre los beneficios que pueden reportar una adecuada Dirección y Gestión de los Recursos Humanos la literatura destaca la mejora de la productividad, la calidad y la capacidad de innovación; la reducción del absentismo, de la predisposición abandonar la empresa y la rotación efectiva, tanto voluntaria como motivada por despidos; niveles superiores

de satisfacción laboral, compromiso organizativo y *engagement*, menor incidencia de las huelgas, etc. Asimismo, destaca como, a consecuencia de las anteriores, puede alcanzarse una mejora en los resultados financieros y el valor de mercado de las organizaciones. Por otro lado, los datos que nos ofrecen instituciones como el Instituto *Great Place to Work*, también apuntan en esa línea, dejando como mínimo entrever que existen empresas capaces de crear entornos de trabajo y gestionar sus recursos humanos de manera que pueden conseguir simultáneamente trabajadores satisfechos y buenos resultados financieros, mejorando incluso los resultados obtenidos por sus competidores.

Acorde con ello, las estrategias llevadas a cabo por la organización requerirán, para su adecuada implantación, la adquisición y el desarrollo no sólo de conocimientos y habilidades, sino de un abanico de diferentes comportamientos y actitudes en los trabajadores (Schuler, 1987). En este sentido, el incremento de la motivación de los profesionales, como característica de comportamiento organizativo, puede conseguirse a través de potenciar prácticas de recursos humanos de capacitación, el establecimiento de sistemas de promoción interna, así como utilizar la propia garantía de empleabilidad como “contrapartida justa” en el marco del contrato psicológico entre la empresa y el empleado. Algo que, en las circunstancias actuales está adquiriendo un valor creciente como ya explicamos en la introducción de esta tesis. Ello acabaría derivando en mejores niveles de empleabilidad (tanto real como percibida), permitiendo la evolución de los empleados (Peña, 2009; Santos Cesário, *et al*, 2012).

Acorde con esta idea, y pensando en los tiempos de crisis actual, debemos destacar que los trabajadores que están más fuertemente motivados para mostrar su valor en la organización, pueden alcanzar niveles superiores de compromiso, aumentando la probabilidad de mantener sus puestos de trabajo en la misma empresa (Connely y Gallagher, 2004). La expectativa de este tipo de trabajadores, por tanto, pasa por alcanzar una elevada empleabilidad interna. Como consecuencia de esta alta percepción de empleabilidad tendrá lugar un

efecto positivo en el nivel de satisfacción y de compromiso afectivo hacia la organización (Santos Cesário, *et al*, 2012). Por el contrario, ante un supuesto caso de fin de contrato podemos considerar que, en la medida en que la empresa lleve a cabo buenas políticas de recursos humanos, en forma de inversión y desarrollo profesional, los empleados pueden percibir como más fácil encontrar un empleo alternativo que igualmente les proporcione niveles de satisfacción y de realización adecuados. Y es que, cuanto más se considera que la organización para la cual se ha trabajado, ha promovido y apoyado el desarrollo de las competencias profesionales, mayor es la percepción de empleabilidad externa en los trabajadores (Hillage y Pollard, 1998).

Wayne, *et al*, (1997), encuentran una relación directa entre las prácticas de recursos humanos llevadas a cabo por la organización, y la percepción del trabajador sobre el apoyo recibido por parte de la empresa. Schuler y Jackson (1987), consideran fundamental el desarrollo de una estrategia competitiva centrada en el pensamiento a largo plazo, la tendencia a asumir riesgos y responsabilidades por parte de los trabajadores, y la flexibilidad ante los cambios. En la medida en que la organización focalice su atención en el trabajo por y para la mejora de sus profesionales, más se potenciarán los índices de autonomía y, por ende, mayores probabilidades de empleabilidad podrán tener cabida. Al hilo de esta idea, podemos considerar que trabajar en pro de dicho incremento de la empleabilidad, podría conducir a experiencias y percepciones más positivas en el trabajo y, por tanto, a un aumento del compromiso con la empresa, el grado de implicación y la satisfacción laboral. Todo ello se traduciría a su vez en una mejora de la productividad y la eficiencia, así como en menores tasas de absentismo y rotación voluntaria (Amorós, 2007).

Por otra parte, trabajar en la capacitación y a favor del autocontrol y la autonomía puede brindar mayores conocimientos específicos y habilidades interpersonales en los empleados, repercutiendo en un aumento de su implicación y de su capacidad para resolver problemas

operativos y facultar a sus propios subordinados. Y es que, dotar de dicha capacidad al personal implica ceder el control y bajar la toma de decisiones al nivel operativo. Este aspecto proporciona libertad a los trabajadores poniéndoles a cargo de sus funciones y responsabilidades, siendo posible llevar a cabo la autogestión del propio trabajo, en forma de un incremento de la autonomía y mayores posibilidades de desarrollar la empleabilidad interna (Robbins, 2004).

Siguiendo esta idea, y como último punto al respecto de esta Teoría del Comportamiento Organizativo, debemos defender el propósito de trabajar por un mayor desarrollo de las políticas de responsabilidad social interna en las empresas, promoviendo con ello la empleabilidad de su fuerza de trabajo, independientemente de su situación contractual. Las pautas de comportamiento empresarial que, sin duda, debieran tenerse en cuenta para este cometido son la formación cualificada de sus profesionales, la rotación funcional, el enriquecimiento de las tareas y los puestos de trabajo, así como la creación de oportunidades de desarrollo profesional (Santos Cesário, *et al*, 2012).

### **1.3.- Revisión de los antecedentes de la empleabilidad**

El apartado anterior nos ha llevado a considerar las bases teóricas que pueden ayudarnos a comprender y valorar el desarrollo de la empleabilidad, a través de diferentes perspectivas de análisis. No obstante, en este último punto del capítulo analizaremos los factores que influyen en la empleabilidad, generando como consecuencia un impacto tanto positivo como negativo en el avance de esta capacidad. En este sentido, y tras realizar un análisis exhaustivo del marco conceptual en su conjunto, es importante señalar la no existencia de una clasificación única de antecedentes. Y es que, estos factores bien pueden interpretarse como una variedad de elementos que van desde la vertiente más situacional hasta la más individual y/o personal (Kirves, *et al*, 2013). Por ello, y acorde con la multiplicidad de referencias de autores en la materia,

plantearemos a modo de aportación nuestra propia clasificación, centrada en cuatro grupos de condicionantes primordiales como son, el factor demográfico, el factor de la personalidad, el factor organizativo y el factor del mercado laboral. Cada uno de ellos queda configurado por sus correspondientes variables, como se demuestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro 2.- Variables antecedentes de la empleabilidad.**

<b>Factores</b>	<b>Variables</b>	<b>Autores</b>
<b>Demográficos</b>	Edad	Hall y Mirvis, 1995; Patrickson y Ranzijn, 2003; Clarke y Patrickson, 2008; Van Der Heijden, <i>et al</i> , 2009.
	Género	Ekinsmyth, 1999; Perrons, 2003; Duncan y Loretto, 2004; McQuaid y Lindsay, 2005; Kelan, 2008.
	Tasa de ocupación	Formichella y London, 2005; Weller, 2007; Pivoda, 2009; Bostani y Grosu, 2010; Moral, <i>et al</i> , 2012.
<b>Personalidad</b>	Autoestima	Fugate, <i>et al</i> , 2004; Bernston, 2008; Forrier, <i>et al</i> , 2009; Branden, 2011.
	Iniciativa	Van Dam, 2004; Gamboa, <i>et al</i> , 2007; De Vos, <i>et al</i> , 2009; De Vos y De Hauw, 2010; Torcka, <i>et al</i> , 2010; De Vos, <i>et al</i> , 2011.
	Apertura y/o desafío	Salgado, 1997; Van Dam, 2004; Wittekind, <i>et al</i> , 2010.
	Experiencia previa	Jackson, 1999; Knight y Yorke, 2000; Harvey, 2001; Lees, 2002; Berntson, <i>et al</i> , 2006.
	Movilidad	Kluytmans y Ott, 1999; Griffeth, <i>et al</i> , 2005; Álvarez Martínez, <i>et al</i> , 2013; Kirves, <i>et al</i> , 2013.
<b>Organizativos</b>	Capacitación	Hillage y Pollard, 1998; Kluytmans y Ott, 1999; Forrier y Sels, 2003a y b; De Grip, <i>et al</i> , 2004; Fugate, <i>et al</i> , 2004; McQuaid y Lindsay, 2005; Van Der Heijde y Van Der Heijden, 2006; Albizu y Landeta, 2007; Berntson, 2008.
	Tecnología	Butler y Waldroop, 1999; Borghans y De Grip, 2000; Bresnahan, <i>et al</i> , 2002; Amorós, 2007; De Cuyper, <i>et al</i> , 2008; Peña, 2009; Fenwick, 2012.
	Estructura	Jackson, <i>et al</i> , 1989; Van Sluijs, <i>et al</i> , 1991; Gómez-Mejía, <i>et al</i> , 2001; Peña, 2009.
	Tamaño	Saari, <i>et al</i> , 1988; Jackson, <i>et al</i> , 1989; Deshpande y Golhar, 1994; Bacon, <i>et al</i> , (1996); De Kok y Uhlaner, 2001; Peña, 2009.
<b>Mercado laboral</b>	Ciclo económico	Finn, 2000; Lees, 2002; Knight, <i>et al</i> , 2003; Alon, 2004; Berntson, <i>et al</i> , 2006; Rinken, 2011; Yerkes y Van der Veen, 2011; Rocha y Aragón, 2012.
	Oportunidades laborales	Doeringer y Piore, 1971; Bulow y Summers, 1986; Dickens y Lang, 1988; Rebitzer y Robinson, 1991; Forrier y Sels, 2003a; Bernston, <i>et al</i> , 2006.
	Sistema de contratación	Forrier y Sels, 2003b; McQuaid y Lindsay, 2005; Burchell, <i>et al</i> , 2007; Berntson, 2008; Bostani y Grosu, 2010; Moral, <i>et al</i> , 2012; Kirves, <i>et al</i> , 2013.

Fuente: elaboración propia.



### 1.3.1.- Factores demográficos

Dentro de los factores demográficos, como primer factor de análisis, la edad puede constituirse como una de las variables más significativas, y a la vez excluyentes, en relación al desarrollo del aprendizaje y la empleabilidad (Hall y Mirvis, 1995). Una de las transformaciones más importantes de los últimos años en el mundo del trabajo es la *descronologización de las etapas del ciclo de vida activa*, y la constitución de una nueva categoría de trabajadores definida en base a la edad y caracterizada por unas condiciones de empleo cada vez más precarias (Susó Araico, 1997). Por lo general, los profesionales de mayor edad sufren más discriminación, debido a estereotipos sociolaborales tales como la incapacidad de adaptación a nuevas situaciones, la dificultad en el aprendizaje de nuevas habilidades, la tendencia a ausentarse con mayor frecuencia del trabajo y la no amortización de las inversiones formativas realizadas (Patrickson y Ranzijn, 2003; Clarke y Patrickson, 2008; Van Der Heijden, *et al*, 2009). Sin embargo, y como respaldo a este colectivo de profesionales, debemos indicar la existencia de mayores actitudes de control y liderazgo, frente a los trabajadores más jóvenes (Van Der Heijden, *et al*, 2009), como consecuencia de la experiencia laboral acumulada.

No obstante, y a pesar de ello, cada vez existe más sustitución de trabajadores mayores por jóvenes, y las medidas en torno a las políticas activas de empleo para este colectivo son escasas en comparación con el auge de medidas destinadas a aquellos de menor edad y experiencia. En este sentido, la nueva imagen potenciada desde la gestión empresarial, en relación a las condiciones que determinan la mayor empleabilidad de un trabajador queda asociada con los requerimientos de una mano de obra joven, capaz de adaptarse a los nuevos criterios de flexibilidad, polivalencia y precariedad, al partir de una mejor formación básica, siendo a su vez más maleables y dóciles en el mercado laboral (Susó Araico, 1997).

En segundo lugar, la variable del género en relación a la empleabilidad nos indica que, aunque existe cada vez mayor flexibilidad, el mercado laboral continua fuertemente masculinizado, con profesionales individualistas centrados en largas jornadas laborales a tiempo completo (Ekinsmyth, 1999; Perrons, 2003). Así, en la mayoría de ocasiones, la capacidad para encontrar, mantener y/o ascender en un empleo queda, si no determinada, sí influida por el sexo y la edad, sobre todo en el caso de mujeres mayores (Kelan, 2008), quienes suelen tener mayor dificultad para conciliar la vida familiar y laboral. Y es que, en comparación con los hombres, las mujeres obtienen menos beneficios del matrimonio y tienen mayores consecuencias negativas en términos de empleabilidad si quieren ser madres (Alon, 2004). Acorde con estos argumentos, los hombres suelen encontrar mejores opciones laborales, al ser vistos como más empleables (McQuaid y Lindsay, 2005). Por su parte, se ha demostrado que tradicionalmente las mujeres presentan mayores probabilidades que los hombres de enfrentarse a actitudes de rechazo en contra de su apariencia tanto física como intelectual (Duncan y Loretto, 2004), fruto de los negativos patrones educativos y culturales arraigados en nuestra sociedad.

Respecto a la variable de la tasa de ocupación dentro del factor demográfico debemos indicar que, la fuerte caída de productividad acontecida durante este período de crisis económica y financiera ha generado un considerable desequilibrio sociolaboral, disparando los niveles de desempleo y disminuyendo, por ende, los índices de empleabilidad de los profesionales (Pivoda, 2009; Bostani y Grosu, 2010). Ciertamente es que la solución al problema del desempleo pasa por la existencia de un crecimiento económico como consecuencia de un aumento en la demanda de productos y servicios; no obstante, desde el punto de vista de la oferta laboral, un incremento de la empleabilidad en los individuos podría representar también un avance en las posibilidades de obtener empleo (Formichella y London, 2005). Y es que, el trabajo representa una importante fuente de desarrollo y prosperidad, siendo el

mejor de los conductores de recuperación de la estructura económica y, por tanto, de la tasa de ocupación (Pivoda, 2009).

No obstante, debido a la inestabilidad de las relaciones laborales actuales, como veremos en el análisis de los factores relacionados con el mercado laboral, la inserción social en el mundo del trabajo no garantiza una trayectoria laboral ascendente, por lo que la ya mermada tasa de ocupación no cesa en altibajos (Weller, 2007). Acorde con ello, el modelo socioeconómico queda caracterizado por una extraordinaria capacidad para contratar y despedir a trabajadores, como forma de ajuste del factor trabajo (Moral, *et al*, 2012). Esta flexibilidad, unida al incremento de la precariedad en las condiciones contractuales, puede facilitar (en ocasiones no por propia voluntad del trabajador) la conciliación de la vida familiar y laboral, o el simultanear la realización de estudios o prácticas con trabajo. Sin embargo, este sistema conlleva también un riesgo para garantizar la empleabilidad futura en los profesionales, debido a la falta de continuidad y calidad de las oportunidades laborales (Moral, *et al*, 2012).

### **1.3.2.- Factores de personalidad**

Continuando con el análisis de los antecedentes de la empleabilidad distinguimos el grupo de los factores de personalidad. Éstos hacen referencia a las distintas actitudes que deben potenciar y mantener a lo largo del tiempo los profesionales en relación al trabajo y/o la búsqueda de empleo (Bernston, 2008). En primer lugar, presentamos la autoestima como elemento esencial para la evolución las personas (Fugate, *et al*, 2004). Este término implica tener confianza en la capacidad de pensar de uno mismo, así como confianza en el derecho a ser feliz, reconociendo las necesidades particulares y trabajando por su superación, pero también disfrutando de las recompensas de los esfuerzos. La autoestima, a su vez, está relacionada con la forma en la que el individuo se orienta hacia los acontecimientos futuros, a través de su capacidad de adaptación y flexibilidad (Forrier, *et al*, 2009), además del locus de control interno para la asunción de responsabilidad. La autoestima, por tanto, atiende a la

predisposición (positiva) que muestra una persona que se considera competente para afrontar los desafíos de la vida, y con ello, ser merecedor de la felicidad (Branden, 2011). Acorde con ello, trabajar en pro de la autoestima implicaría afrontar de manera más óptima el proceso de empleabilidad, evitando caer en derrotismos y/o pesimismo ante las dificultades de una determinada situación.

La iniciativa, como segunda referencia a destacar, se presenta como el comportamiento autónomo y proactivo del profesional, así como la capacidad para tomar sus propias decisiones (Van Dam, 2004). La iniciativa personal se convierte en un factor clave en el propio desarrollo profesional y en la generación de oportunidades de empleo (Fugate, *et al*, 2004). De esta manera, las personas que poseen esta capacidad pueden considerar que cambiar de empleo es una oportunidad para encontrar otro más retador y ajustado a sus expectativas (Gamboa, *et al*, 2007), como veíamos en la Teoría del Capital Humano y su modalidad de capital emocional. En este sentido, Frese, *et al* (1997), muestran que la iniciativa personal está relacionada con planes de carrera más claros y una mayor empleabilidad. Por su parte, De Vos y De Hauw (2010) determinan que en la medida en que la empresa centre su atención en el desarrollo de las competencias y en la iniciativa de los trabajadores, mayor probabilidad de éxito profesional tendrá lugar. Y es que, cada vez existe más consenso en torno a la idea de que tener iniciativa, tanto individual como organizativa, es importante para explicar los resultados de las carreras y de las oportunidades profesionales de los empleados (De Vos, *et al*, 2009; De Vos, *et al*, 2011).

Por su parte, la apertura, relacionada con el desafío para el cambio, configura la tercera variable dentro de los factores de personalidad. La apertura significa estar abiertos a nuevas ideas y, con ello, al cambio (Van Dam, 2004). En este caso, el cambio no está precedido por un temor inicial ante la inseguridad o ambigüedad, sino está guiado por un pensamiento positivo y de oportunidad. Y es que, se ha demostrado que tener una mente abierta es un claro predictivo del éxito de la formación y

la capacitación (Salgado, 1997). Así, las personas con voluntad positiva hacia el cambio podrían sentirse más empleables, ya que estarían considerando la adquisición de nuevas y/o mejoradas competencias, además de un espectro más amplio de puestos de trabajo (Wittekind, *et al*, 2010).

La experiencia previa, entendida ésta como el resultado del trabajo realizado en etapas anteriores, es otro antecedente de la empleabilidad, considerado como fundamental para muchos reclutadores (Harvey, 2001). En este sentido, las oportunidades laborales que permiten adquirir una experiencia a lo largo del tiempo mejoran el aprendizaje y los niveles de empleabilidad (Jackson, 1999; Knight y Yorke, 2000; Lees, 2002), contribuyendo a crear también mayor conocimiento sobre la estructura y la realidad empresarial (Lees, 2002). Acorde con ello, se estima que la formación, unida a la experiencia laboral, incrementa el desarrollo de competencias en los profesionales reportando como consecuencia mayores ingresos económicos, debido a las mejores posibilidades de promoción al respecto (Berntson, *et al*, 2006).

Por último en este listado de antecedentes de la empleabilidad, en relación a los factores de personalidad, disponemos de la movilidad percibida en los profesionales; es decir, de la voluntad de éstos hacia el cambio (Kluytmans y Ott, 1999; Berntson, 2008). Esta variable puede llevarnos a establecer la movilidad en dos sentidos. Por una parte, la movilidad funcional mediante el cambio de funciones o tareas (ya sea para la misma o distinta empresa) y, por otra parte, la movilidad geográfica con el cambio de puesto de trabajo a otra empresa que supusiese el cambio de localidad (y residencia) del profesional (Álvarez Martínez, *et al*, 2013).

Al hilo de esta idea, los trabajadores que presentan posibilidades y motivación personal para el cambio y/o aumento de funciones en su mismo puesto de trabajo (llamado también movilidad funcional horizontal), pueden ver mejorada su polivalencia en la empresa. Por otra parte, el

cambio de tareas puede realizarse también para diferente categoría profesional, y con ello, distinto puesto de trabajo, optando a una movilidad funcional vertical ascendente; es decir, pudiendo acceder a una promoción profesional (Álvarez Martínez, *et al*, 2013). En ambas opciones, el trabajador estaría incrementando sus niveles de empleabilidad y, por tanto, su continuidad en el mercado laboral. A su vez, tener oportunidades para la movilidad geográfica y el cambio residencial es importante para percibir mayores oportunidades en el mercado de trabajo, puesto que con ello se incrementaría el número de vacantes disponibles para el individuo, aspecto que podría repercutir de manera positiva en la empleabilidad (Griffeth, *et al*, 2005; Kirves, *et al*, 2013).

### **1.3.3.- Factores organizativos**

Acorde con el tercer bloque de antecedentes de la empleabilidad hacemos referencia a los factores organizativos. El primero de ellos se presenta con el desarrollo de políticas de capacitación por parte de las empresas. La capacitación es un elemento fundamental para la adecuación y actualización de las competencias del personal, y su crecimiento profesional; todo ello en función de las necesidades de la empresa (Albizu y Landeta, 2007). En este sentido, debemos señalar el importante consenso que existe en la literatura en torno a la defensa de las cualificaciones como variable clave e influyente de la empleabilidad (Hillage y Pollard, 1998; Kluytmans y Ott, 1999; Forrier y Sels, 2003a y b; De Grip, *et al*, 2004; Fugate, *et al*, 2004; McQuaid y Lindsay, 2005; Van Der Heijde y Van Der Heijden, 2006). Y es que, el nivel de conocimientos, habilidades y experiencia acumulada de un profesional es probable que tenga un impacto positivo en la productividad de éste y, consecuentemente, en el beneficio organizativo (Becker, 1993), como estudiamos en el apartado de bases teóricas. Trabajar a favor de la evolución de las competencias pasa por formar a profesionales más autosuficientes con capacidad para el trabajo en equipo, de tal manera que pueda aumentar la flexibilidad funcional (o de tarea) de éstos (Berntson, 2008). Por otra parte, el apoyo que los empleadores

demuestren por el desarrollo de la carrera y el fomento de las habilidades en los trabajadores se entenderá fundamental para poder incentivar los niveles de empleabilidad percibida de éstos, debido a un posible incremento en su motivación laboral.

La evolución de la tecnología, como segunda variable de antecedentes de la empleabilidad, se relaciona directamente con los necesarios y continuados cambios en las organizaciones (Bresnahan, *et al*, 2002; Fenwick, 2012), pudiendo ser elemento influyente en función de las posibilidades que presente el entorno. No obstante, a modo de aportación debemos indicar que dicha evolución puede ser interpretada también como efecto o consecuencia de la misma empleabilidad, en términos de estrategias de capacitación, dado que de la inversión en formación e investigación se sucede el progreso tecnológico. Si bien es cierto igualmente que, una de las causas por las que tiene lugar la empleabilidad, es el permanente cambio en la tecnología. En este sentido, la tecnología es un determinante fundamental de la política de personal, siendo cada vez más necesario tener a trabajadores con mayor nivel de cualificación (Peña, 2009).

A ello hay que incluir que, con objeto de los constantes cambios, la tecnología puede quedar obsoleta rápidamente ocasionando una pérdida de la capacidad laboral, por lo que las habilidades y experiencias de los empleados pueden volverse ciertamente insuficientes para el desempeño profesional, si no son debidamente actualizadas. Por ello, la empleabilidad como estrategia proactiva juega un papel esencial en la reducción de la brecha entre el capital humano que poseen los trabajadores, y el capital que realmente se requiere en éstos (Borghans y De Grip, 2000). La ampliación del puesto de trabajo (a través del incremento de funciones a desempeñar) y el enriquecimiento del mismo (ganando autonomía y capacidad para la toma de decisiones) permite aumentar los niveles de empleabilidad en los profesionales (Amorós, 2007). Acorde con ello, en la medida en que los trabajadores se familiaricen con la tecnología, más empleables serán, dado la adecuada

actualización de competencias (Butler y Waldroop, 1999; De Cuyper, *et al*, 2008).

Por su parte, la estructura de la empresa como tercera de las variables, describe la asignación de tareas y responsabilidades entre los trabajadores y departamentos, así como las relaciones establecidas entre ellos mismos (Child, 1977). La estructura de la organización ejerce una clara influencia en la Dirección de Recursos Humanos al determinar los requerimientos de coordinación y la tipología de profesionales que requiere la empresa (Jackson, *et al*, 1989; Van Sluijs, *et al*, 1991), por lo que puede orientar los niveles de empleabilidad de los trabajadores. Partiendo de la idea de que el grado de formalización y centralización de la estructura condiciona las prácticas de recursos humanos (Gómez-Mejía, *et al*, 2001), se entiende que para estructuras altamente formalizadas es recomendable el desarrollo de una estrategia marcada por el control, la toma de decisiones centralizada, la descripción explícita de puestos y el pago de salarios en función del mismo puesto. Por el contrario, en estructuras más descentralizadas, se recomienda la aplicación de técnicas no formales de selección y socialización, además de la toma de decisiones descentralizada, la definición más amplia de puestos y el pago de salarios en función del rendimiento (Peña, 2009). Por tanto, en la medida en que la organización apueste por esta segunda estrategia será más fácil llevar a alcanzar un alto nivel de autonomía y autocontrol por parte del trabajador, al priorizar sus capacidades y competencias adquiridas, pudiendo impactar positivamente en su empleabilidad.

El tamaño es la última de las variables antecedentes de la empleabilidad, en torno a los factores organizativos. Así, el proceso de crecimiento de una empresa conlleva una serie de cambios en las políticas de recursos humanos (Jackson, *et al*, 1989). Partimos de la idea de que las empresas con más dimensión tienen una mayor disponibilidad de recursos, permitiendo una mejor distribución de los costes derivados de la aplicación de las prácticas de recursos humanos (Peña, 2009). Dado la



mayor sofisticación en los procesos de formación y desarrollo interno (Saari, *et al*, 1988), puede tener cabida una mayor posibilidad de empleabilidad interna en ellas. Por el contrario, las empresas pequeñas suelen encontrar más impedimentos para aplicar dichas prácticas debido a la falta de tiempo, dinero y trabajadores (Jackson; *et al*, 1989; Deshpande y Golhar, 1994; De Kok y Uhlaner, 2001). No obstante, también existen aportaciones, como la de Sabater (2002), quien afirma que esta última afirmación no es tan clara, ya que si bien las grandes empresas disponen de una mayor cantidad de recursos para la aplicación de prácticas universalistas de recursos humanos, presentan una mayor rigidez, frente a las pequeñas empresas mucho más flexibles para la utilización eficiente de nuevas técnicas de gestión. Al hilo de esta idea, Bacon, *et al*, (1996) consideran que es posible que las empresas pequeñas adopten sistemas de recursos humanos más efectivos debido a que las comunicaciones son más directas, permitiendo que la realización de las tareas y la contribución de cada empleado esté más definida.

#### **1.3.4.- Factores del mercado laboral**

Dentro del cuarto bloque de factores antecedentes de la empleabilidad distinguimos los elementos relacionados con el mercado laboral. La primera variable hace referencia al ciclo económico, indicando que es probable que la percepción de la empleabilidad y las oportunidades de progresar en los profesionales dependan de la situación económica (Lees, 2002; Knight, *et al*, 2003; Berntson, *et al*, 2006). En este sentido, las debilidades económicas afectan al mercado de trabajo, desarrollando trabajadores más marginales como consecuencia del empeoramiento de las condiciones laborales y la menor probabilidad de que éstos puedan encontrar nuevos y mejores trabajo, es decir, ser empleables (Alon, 2004). Igualmente, y debido a la falta de empleo, muchos inmigrantes que en sus inicios contribuían a mantener la economía española, son prescindibles en la actualidad y están volviendo a sus países de origen (Rinken, 2011), por lo que nos encontramos de nuevo ante una disminución de los niveles de empleabilidad. Sin duda, estos hechos nos

conducen a una pérdida de capital humano y al riesgo de caer en el denominado *efecto histéresis*<sup>2</sup>, haciendo difícilmente reversibles los niveles de desempleo cuando mejore la situación económica, debido al desmedido efecto del paro estructural (Rocha y Aragón, 2012).

Continuar con niveles insuficientes de empleabilidad es un riesgo para la sociedad al hacer crecer la incertidumbre y la no confianza en las propias capacidades de las personas (Yerkes y Van der Veen, 2011). Por ello, construir mayor seguridad a través de la empleabilidad, contribuyendo a que la gente desarrolle y adapte sus habilidades en función de las necesidades del mercado de trabajo, debe ser el objetivo prioritario de entes públicos y privados (Finn, 2000). Por el contrario, la estrategia actual para el fomento de la empleabilidad pasa más por prestaciones sociales condicionadas, que por inversión en formación y en rotación voluntaria del personal (Yerkes y Van der Veen, 2011). En este sentido, los programas activos del mercado laboral debieran centrarse más en la asistencia y supervisión en la búsqueda de empleo; en planes de acción personalizados; o en formación y programas destinados a grupos desfavorecidos. Si dichas políticas están adecuadamente concebidas, pueden aumentar a corto plazo la empleabilidad y la movilidad de la fuerza de trabajo (Torres, 2009). No obstante, debemos indicar también que parte del éxito de todo ello dependerá igualmente de la existencia de un crecimiento económico continuado en el tiempo (Turok y Webster, 1998).

En relación a las oportunidades laborales, como segunda variable, disponemos de la Teoría de Doble Mercado de Trabajo (Bulow y Summers, 1986), también conocida como Teoría del Mercado de Trabajo Dual (Bernston, *et al*, 2006). Desde ésta se sugiere que son las mismas condiciones del mercado las que establecen si la persona tiene la oportunidad de avanzar a nivel profesional, o no (Berntson, *et al*, 2006).

---

<sup>2</sup> En economía, se denomina así al proceso que consiste en la acumulación de la tasa de paro de un período determinado, como paro habitual para el período siguiente. El efecto histéresis se debe en gran medida a las rigideces del mercado laboral y dificulta la estimación del desempleo cíclico.

Por lo tanto, la empleabilidad queda sujeta a la situación económica existente y, tanto las oportunidades del mercado laboral como sus restricciones son primordiales para determinar la empleabilidad de un individuo (Dickens y Lang, 1988).

En este sentido, el mercado queda dividido en dos segmentos. El primero de ellos hace referencia a la positividad, entendida ésta como los profesionales que quedan situados en la vertiente de salarios elevados, buenas condiciones de trabajo y estabilidad laboral, además de posibilidades de progreso y percepción de equidad (Doeringer y Piore, 1971). Por su parte, el segundo segmento queda caracterizado por la visión contraria con salarios bajos y beneficios más marginales, fuerte temporalidad y, posiblemente, menores niveles de formación. Consecuentemente, estos últimos trabajadores son menos atractivos para los empleadores, por lo que presentan menos capacidad para obtener y mantener un empleo, y progresar en él (Rebitzer y Robinson, 1991). Siguiendo estas argumentaciones, los profesionales situados en el primer segmento (el principal o núcleo) presentan mayores y mejores oportunidades de carrera siendo así más empleables (Forrier y Sels, 2003a). No obstante, y dado las dificultades económicas y financieras de los últimos años, surge la controversia de si los nuevos contratos celebrados recientemente apuestan más por la positividad y las oportunidades del primer segmento, o la precariedad creciente del segundo. Y es que, bien es sabido que ambos segmentos de trabajadores han recortado distancias en términos de calidad y justicia laboral.

Por último en esta relación de antecedentes de la empleabilidad, acorde con los factores del mercado laboral, encontramos la variable del sistema de contratación (Forrier y Sels, 2003b). Al hilo de esta idea estimamos que la proporción de contratos temporales y de contratos fijos puede afectar a los niveles de empleabilidad percibida (McQuaid y Lindsay, 2005; Berntson, 2008), ya que los empresarios suelen apostar más por el desarrollo de dicha capacidad en profesionales con contratos indefinidos

(Forrier y Sels, 2003b). Igualmente debemos indicar que la satisfacción por el trabajo se interpreta como mayor en las personas de ocupación fija (Álvarez y Miles, 2006), ya que las buenas condiciones de trabajo (en comparación con los contratos temporales), la estabilidad en el empleo y las posibilidades de ascenso, hacen que sus perfiles profesionales en el mercado laboral puedan verse fortalecidos (Kirves, *et al*, 2013). Todo ello, con independencia de las dificultades económicas y financieras de estos últimos años, que hacen cuestionarse en mayor medida este positivismo. Esta argumentación nos conduce a pensar que la implicación y vinculación hacia la empresa no se comprenden de igual manera entre empleados fijos y temporales, siendo éstos últimos más débiles frente a los empleadores (Kirves, *et al*, 2013).

A su vez, y en contraposición, hay que indicar el considerable aumento de las relaciones de empleo temporal (Bostani y Grosu, 2010). Esta tendencia más que afianzada podría presentar menor nivel de problemática en la medida en que creciese simultáneamente la atención a la empleabilidad como estrategia proactiva en las empresas (Forrier y Sels, 2003b). En este sentido, los profesionales dispuestos a trabajar de forma temporal considerarían que las organizaciones, ante la dificultad de ofrecer un empleo estable, apostarían por la mejora de sus competencias y habilidades, pudiendo ser estos más empleables en futuras oportunidades laborales (Kirves, *et al*, 2013).

Por último, y acorde con el actual sistema de contratación, debemos señalar el incremento significativo de contratos a tiempo parcial, frente a la disminución de las jornadas a tiempo completo (Moral, *et al*, 2012). Esta situación puede venir dada por dos justificaciones. Por una parte, existe un mayor intento de flexibilización del tiempo de trabajo mediante las reducciones de jornada (bien a instancias de la empresa o solicitadas por los mismos trabajadores). Por otro lado, los llamados nuevos empleos tienen cabida a través de puestos que se realizan bajo la figura de un contrato a tiempo parcial por su mayor adecuación a las características de las tareas. Estas estrategias, que denotan la existencia de cada vez

mayores restricciones laborales en aras a una reducción de costes en las empresas (Burchell, *et al*, 2007), conllevan a su vez un aumento del número de subempleados y del grado de involuntariedad del empleo parcial (Moral, *et al*, 2012). Salvo que los profesionales fuesen capaces de encontrar un empleo complementario, a priori esta forma de trabajo haría disminuir los niveles de empleabilidad en éstos.

Llegados a este punto, y tras el desarrollo de la propuesta de clasificación de antecedentes, debemos señalar que el modelo de investigación planteado en el presente trabajo centrará su atención en la capacitación, como una de las variables más significativas a nivel organizativo y personal. Y es que, mediante la adquisición y el desarrollo de las mencionadas cualificaciones relacionadas con el puesto de trabajo es más factible poder controlar la evolución de la empleabilidad como capacidad en el profesional.



## 2

# **Capacitación y empleabilidad percibida. Impacto de la empleabilidad sobre la ITQ y la OCB**

Este segundo capítulo centra su interés en la relevancia que tiene la capacitación para el desarrollo integral tanto de los profesionales como de las organizaciones. Y es que, considerar la formación como un elemento estratégico para el proceso evolutivo de la empresa es de vital importancia, en aras a adquirir y mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. En este sentido, tal y como proponen los autores Kraiger, *et al* (2004), la capacitación debe proporcionar la formación necesaria y adecuada que prepare a los directivos a planificar y pensar estratégicamente sobre las cuestiones clave de la empresa. Al hilo de esta idea defendemos que, tener mayores posibilidades de desarrollo hace que aspectos profesionales del trabajador tales como la empleabilidad, la actitud proactiva y la intención de permanecer en la empresa, se vean afectados de manera positiva.

Estas premisas, por su parte, nos conducen a presentar la estructura del capítulo que centra su interés, en primer lugar, en el desarrollo del concepto de la capacitación, entendida ésta como proceso fundamental para que pueda tener lugar posteriormente la empleabilidad. A continuación, presentamos la intención de abandonar la empresa (ITQ) y el comportamiento de ciudadanía organizativo (OCB), como constructos

que pueden verse afectadas por el nivel de empleabilidad interna y externa de los profesionales. Igualmente, analizaremos la satisfacción laboral y el compromiso organizativo como variables que pueden actuar como mediadoras entre las variables previamente citadas. Por último, y acorde con el análisis del conjunto de constructos, desarrollamos la pertinente fundamentación del modelo de investigación.

## **2.1.- Importancia de la capacitación y la empleabilidad**

La capacitación, junto con la captación y la motivación, constituye una de las tres funciones objetivo de la Dirección de Recursos Humanos. Como ya se ha avanzado a finales del capítulo anterior, la capacitación se ocupa de la adecuación y actualización de las competencias del personal, así como de su crecimiento profesional; todo ello en función de las necesidades de la empresa (Albizu y Landeta, 2007). En este sentido, es variada la literatura que se ha centrado en el análisis a este constructo, por lo que son diversas las referencias conceptuales y las definiciones del mismo. Herrera (2001) considera la capacitación como el conjunto de políticas organizativas encaminadas a la consecución de la formación en conocimientos, el desarrollo en habilidades y el adoctrinamiento en valores. Esta función objetivo supone, por tanto, llevar a cabo un conjunto de procesos organizados mediante los cuales adquirir conocimientos teóricos, técnicos y prácticos, contribuyendo al desarrollo de los profesionales en el desempeño de su actividad (Orgambídez, *et al*, 2011). Por ello, distinguimos que uno de los máximos propósitos en torno a la capacitación estriba en mejorar los índices de empleabilidad de la empresa en su conjunto, tal y como se defiende en el presente apartado del capítulo.

La capacitación, entendida como la totalidad de actos formativos, relacionados directa o indirectamente con la mejora del desempeño en el trabajo y/o el desarrollo profesional de la persona (Mertens, 2000), sirve como instrumento fundamental para minimizar y/o neutralizar la exclusión



en el ámbito laboral (Masseilot, 2000), mejorando con ello las posibilidades de ocupación. La capacitación, por tanto, desarrolla y estimula la naturaleza y los contenidos del trabajo realizado (Abramo, 1997; Skylar y Yalcin, 2010), a favor del proceso productivo. Consecuentemente, esta función objetivo fomenta la transferencia de conocimientos y el aprendizaje organizativo (Céspedes, *et al*, 2005; Skylar y Yalcin, 2010; Fenwick, 2012), además del conocimiento técnico necesario para el desempeño de las actividades laborales (Orgambidez, *et al*, 2011).

Acorde con Guiñazú (2004), es importante comprender la capacitación como un proceso, puesto que este aprendizaje no sucede de manera instantánea ni puntual, sino a lo largo de determinado tiempo. La capacitación, por tanto, es una actividad planeada que, en función de las demandas existentes del contexto, permite a la organización desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes (Siliceo, 2006). En este caso, la finalidad primordial estriba en orientar la acción de los mismos trabajadores hacia la resolución de problemas laborales y, consecuentemente, el incremento de la autonomía. Al hilo de esta idea, es fundamental que las prácticas de recursos humanos contemplen la capacitación como estrategia, facilitando con ello la obtención de una fuente de ventaja competitiva para la empresa (Collins y Clark, 2003).

Por su parte, y en relación a la normativa específica del ámbito, se analiza el Convenio sobre el desarrollo de los Recursos Humanos, promovido por la Conferencia General de la OIT en 1975. Esta referencia marca el punto de partida en el estudio de la capacitación, presentando en su artículo primero la necesidad de adoptar y llevar a la práctica políticas y programas, completos y coordinados, en el campo de la orientación y formación profesional, con el fin de establecer una estrecha relación entre el campo formativo y el empleo (Tuijnman, 1997). Para alcanzar este vínculo, por tanto, se entiende indispensable la acción de la capacitación

en las organizaciones, como forma de actualización laboral y aprendizaje permanente en los profesionales.

Tres décadas después, siguiendo la actualización de la normativa, debemos referirnos a la Recomendación sobre el desarrollo de los Recursos Humanos impulsada por la OIT de 2004, mencionada asimismo en el capítulo anterior para el estudio de la empleabilidad. Esta Recomendación presenta la educación, la formación y el aprendizaje permanente como elementos esenciales para la promoción de los intereses de las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto. Esta evolución resalta, a su vez, la importancia que tiene la adquisición de competencias durante el proceso de capacitación, en aras a desarrollar los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer específicos en los trabajadores. Y es que, gracias a la capacitación, no sólo es factible adecuar los profesionales y las empresas al cambio tecnológico y la reestructuración productiva, sino también mejorar la productividad, incrementar la competitividad y adaptarse a la globalización económica (Hiba, 1997; Masseur, 2000).

Este conjunto de ideas nos lleva a pensar que, además de que las organizaciones capten a personas que cumplan de antemano con las competencias requeridas para el puesto, es esencial que apuesten por el desarrollo del potencial de los profesionales. Acorde con ello, el proceso de capacitación se entiende desde la perspectiva positiva de la formación y el aprendizaje como forma de integración de los nuevos empleados. Esta capacitación efectiva facilitará una mejor y mayor comprensión de las condiciones de trabajo, al haber sido detectadas las necesidades del puesto y llevar a cabo un aprendizaje específico (Guiñazú, 2004).

Es importante señalar que no tener en consideración la capacitación como proceso, puede generar efectos negativos para la evolución futura de las organizaciones. Pues ello conlleva un desarrollo incompleto del personal, haciendo que las empresas pierdan profesionales valiosos, ocasionándose un daño para la continuidad operativa y productiva del

conjunto de áreas funcionales (Siliceo, 2006). Por ello, para defender en mayor medida esta práctica de recursos humanos y conocer el conjunto de funciones que desempeña, estudiamos en el siguiente apartado los ámbitos de la capacitación a través de la formación en conocimientos, el desarrollo de habilidades y el adoctrinamiento en valores (Herrera, 2001).

### **2.1.1.- Ámbitos de la capacitación**

Para el estudio de la formación en conocimientos como primer ámbito de la capacitación, debemos indicar que el conocimiento en sí hace referencia al conjunto de materias y contenidos organizados que posee un individuo en un campo de indagación concreto (Ausubel, 2002). En este caso, y acorde con la realidad empresarial, cada una de las áreas funcionales que configuran una organización se interpreta como un campo de indagación determinado.

Al hilo de esta idea, es importante considerar el trabajo como una oportunidad para la formación. La participación activa de todos aquellos que manejan y realizan el proceso de trabajo conducirá a la acreditación de los conocimientos y las prácticas laborales necesarias. Esta combinación supondrá, además, la intelectualización de los mismos trabajadores (Dufour, 1997), quienes podrán desarrollar una mayor adaptación y eficacia en el trabajo. Y es que, proporcionar oportunidades de formación se interpreta como una estrategia de inversión para la estabilidad en el empleo (Shaw, *et al*, 1998), haciendo que los profesionales puedan sentir mayores niveles de apego hacia la organización, potenciando con ello el contrato psicológico (Bergiel, *et al*, 2009).

Asimismo, debemos destacar que en la actualidad, todos los países desarrollados presentan economías basadas en el conocimiento. Esto hace que la capacidad para continuar siendo competitivos pase por mantener y desarrollar de manera permanente conocimientos y aptitudes en los trabajadores (Gonczi, 1997). En este sentido, la disposición de las

nuevas tecnologías en los puestos de trabajo hace que el diseño y desarrollo de los sistemas de formación de las empresas deban adecuarse a dicha evolución (Salas y Cannon-Bowers, 2001). Las instituciones industriales y educativas, por tanto, educan y capacitan a la fuerza de trabajo para hacer frente a estos continuos cambios.

No obstante, a medida que la industria, el comercio y los servicios se ven transformados por la tecnología, se corre el riesgo de caer en la obsolescencia de muchos de los conocimientos y habilidades (Tuijnman, 1997). Con ello se observa de nuevo la necesidad de formación y actualización, entendiendo que la inversiones de recursos dedicados a ajustar los conocimientos y habilidades de los empleados a los requerimientos de las nuevas tecnologías, constituye un elemento clave para la competitividad de las organizaciones y la mejora la empleabilidad de sus trabajadores. Por ello, la empresa debe tener presente que la brecha entre el nivel de competencias del profesional y la labor que se ha de dominar, sea lo suficientemente pequeña como para no perder el nivel de competitividad necesario (OIT, 2008).

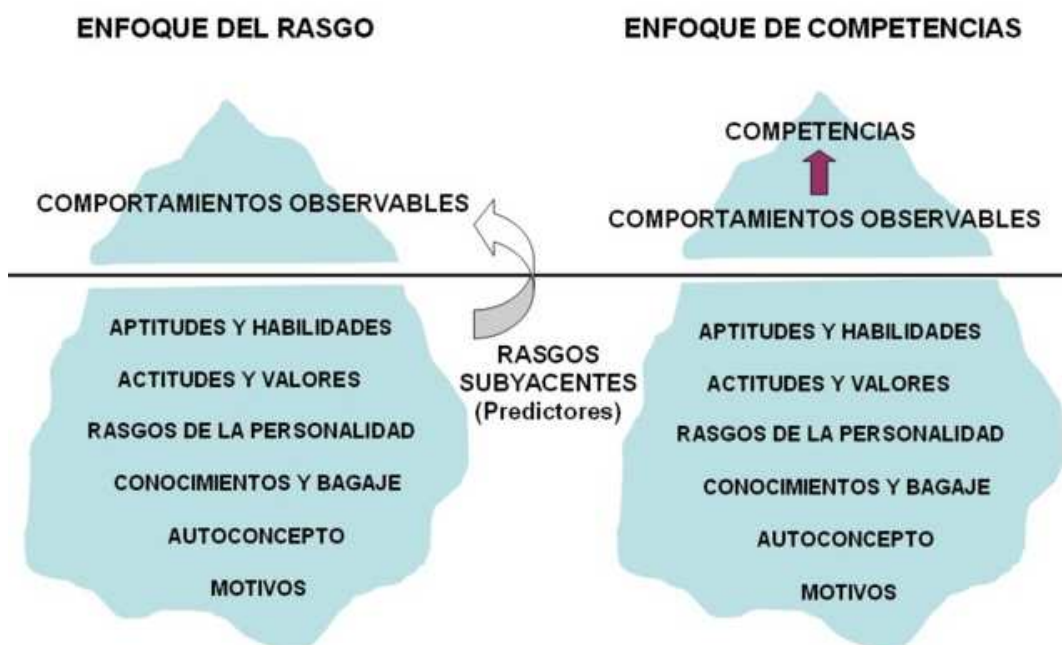
Por su parte, el desarrollo de habilidades como segundo ámbito de capacitación atiende generalmente al entrenamiento *on the job* (Mertens, 2000); es decir, a la práctica desde el mismo puesto de trabajo, partiendo de la realidad organizativa del profesional, al *saber hacer* y al *saber estar*, más allá del *saber* que representa la adquisición de conocimientos. Sin embargo, bien es sabido que difícilmente puede pensarse en desarrollar una estrategia formativa para una situación profesional estable, puesto que los conocimientos y habilidades son protagonistas de múltiples y variados cambios, tal y como se ha hecho referencia en el anterior punto de formación en conocimientos.

En la actualidad, hablar de desarrollo y de habilidades implica hablar de competencias, término cuyo origen hallamos en un artículo publicado por McClelland (1973), "*Testing for competence rather than intelligence*". Marca el inicio de lo que Pereda, *et al*, (2002) definen como la evolución

del enfoque del rasgo al enfoque de competencias. Este último, ha tenido en las últimas décadas una enorme influencia en los diferentes ámbitos de la Dirección y Gestión de RRHH, incluso mayor en el ámbito de la intervención, que en el de la investigación. Resumiendo, la Gestión por Competencias implica asumir que para que la empresa alcance sus objetivos, debe construir competencias individuales, susceptibles de crear competencias organizativas únicas y diferenciales (*core competences*) que permitan construir ventajas competitivas (Hafeez y Essmail, 2007; Chen y Chang, 2010).

Si bien existen diferentes escuelas, la dominante define y evalúa las competencias como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta (Levy-Leboyer, 1997). Cuando vinculamos el concepto de competencias al de ocupación, como es el caso en este trabajo, es inevitable pensar en los perfiles profesionales, esto es, en el conjunto de competencias que llevarían al adecuado desempeño en una ocupación concreta.

Figura 4.- Comparativa entre los enfoques de rasgos y competencias.



Fuente: adaptado de Pereda, et al, (2002: 46 y 47).

Resnick (1997) establece en las Normas de Competencia Laboral una tipología clave de competencias profesionales, distinguiendo entre las básicas, las genéricas o transferibles y las técnicas o específicas, que presenta grandes similitudes con la clasificación de Mertens (1996) que distingue entre básicas, transversales, horizontales o genéricas y técnicas, específicas o verticales. El primer bloque presenta las competencias básicas, en las que se describen los comportamientos elementales que deben mostrar los trabajadores, quedando asociadas a conocimientos formativos lingüístico-matemáticos y de comunicación oral. La segunda clase de habilidades atiende a las competencias genéricas o transferibles, que parte de comportamientos asociados a desempeños comunes de diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva. Entre éstas destacamos las capacidades de análisis, de interpretación, de organización y de toma de decisiones. El tercer grupo de habilidades describe las competencias técnicas o específicas, en relación a comportamientos asociados al desarrollo de conocimientos de índole

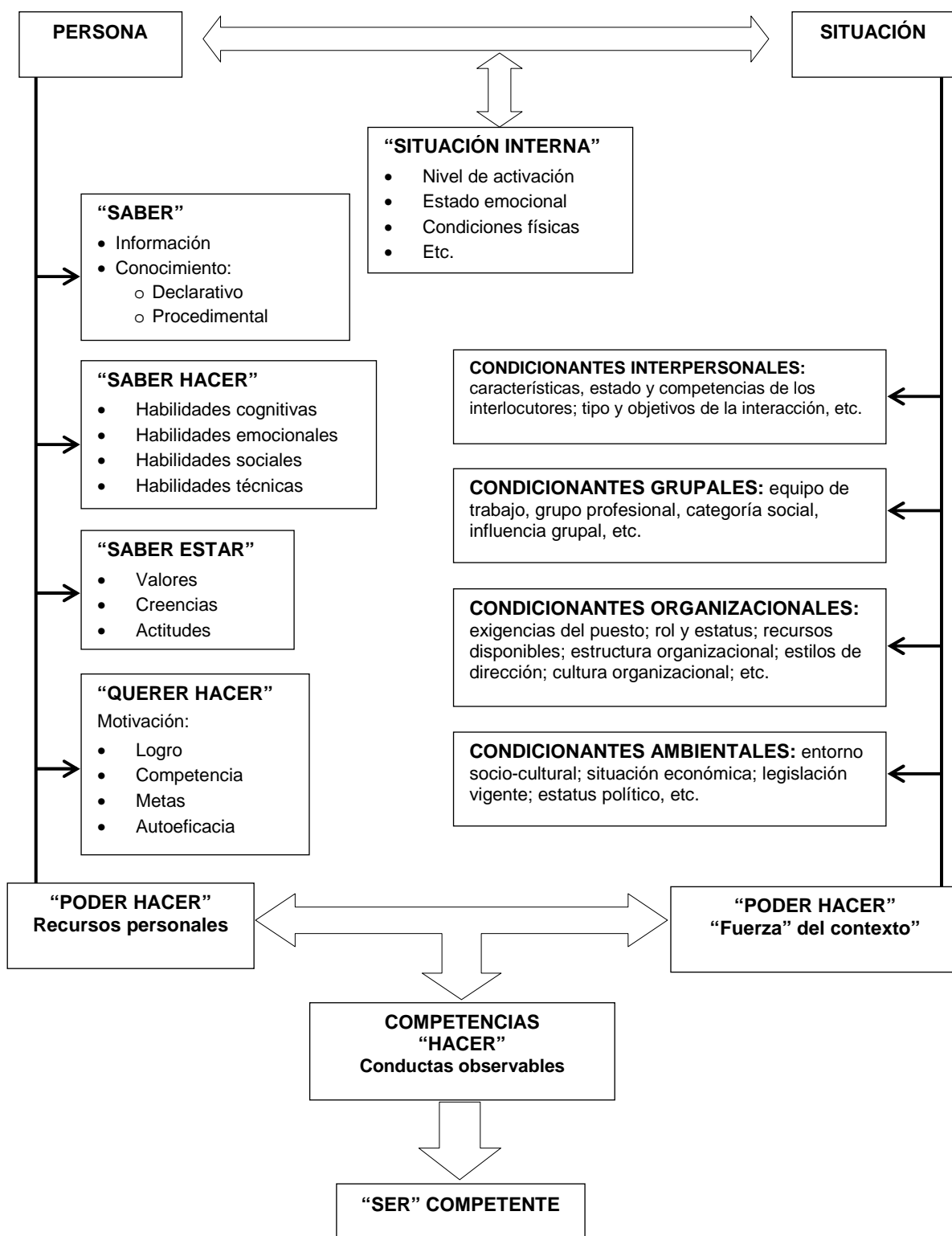
técnico y a un lenguaje determinado específico de la función productiva (Resnick, 1997).

Obviamente el desarrollo de competencias en términos conductuales, está relacionado con la adquisición de conocimientos ya comentada y con el adoctrinamiento en valores. Basta para ello observar la figura cinco en la que se recogen todos los componentes implicados en la ejecución de una competencia. Estas habilidades o competencias, especialmente las directivas, son conductuales por su propia naturaleza, consisten en “grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y les conducen a ciertos resultados” (Whetten y Cameron, 2005: 8).

El desarrollo de competencias o habilidades puede considerarse una tarea sin fin en la medida en que siempre se puede seguir aprendiendo y mejorando, desaprendiendo y volviendo a aprender para afrontar nuevos retos y situaciones. A ello hay que añadir que las competencias constituyen realidades complejas no independientes. Están “interrelacionadas y sobrepuestas” por lo que es difícil desarrollarlas de forma aislada. En muchos casos existen sinergias positivas entre ellas de modo que se refuerzan y se apoyan unas en otras.

Si bien las organizaciones pueden optar, en cierta medida, por el desarrollo de competencias con alto grado de especificidad, no es menos cierto que algunas de las competencias más importantes, especialmente cuando pensamos en niveles de alta dirección, resultan, en gran medida, “exportables” a otras situaciones y organizaciones. Por ejemplo, habilidades interpersonales, de negociación y resolución de conflictos, de toma de decisiones, etc.

Figura 5.- Componentes implicados en la ejecución de las competencias.



Fuente: García-Sáiz (2011: 493).



Por último, y dada la importancia central de la empleabilidad en el presente trabajo señalar que según Gan y Soto (2007) destacan como elementos claves para el progreso profesional, al margen del propio autoconocimiento, a) las competencias gestoras (iniciativa, creatividad, gestión eficaz del tiempo y las reuniones, planificación y organización, orientación a la acción, negociación, etc.); b) las competencias relacionales emocionales (escucha activa, comunicación verbal y no verbal, asertividad, empatía, la orientación a la búsqueda de soluciones en lugar de culpables, etc.); así como c) una serie de “vitaminas” para hacer frente a la presión y afrontar el estrés, aclarar prioridades, afrontar retos difíciles, fomentar la creatividad, etc. Competencias todas ellas tan valiosas como “exportables”.

Por su parte, el adoctrinamiento en valores, como último ámbito de la capacitación, se presenta como el sistema de valores interiorizado en una organización, así como el conjunto de creencias personal y socialmente preferibles, con carácter sostenible en el tiempo (Rokeach, 1973). En este caso, los valores organizativos se relacionan con las creencias de los individuos o grupos respecto a los medios, acciones de negocio y/o fines u objetivos principales de la empresa (Enz, 1988).

Acorde con esta idea, es fundamental que el trabajador pueda desarrollar una adaptación individual interiorizando este sistema de valores de la compañía, con el propósito de alcanzar una posterior socialización organizativa, en la que los valores de la totalidad de los miembros se correlacionen con los de la empresa en su conjunto. Esta adaptación, asimismo, quedaría asociada a dos factores determinantes. En primer lugar, el grado en que las personas tienden a pensar en su “obligación moral” hacia la empresa, en forma de lealtad, deber y participación. Y, en segundo lugar, el grado de congruencia entre los propios valores personales de los trabajadores y los de la organización, donde se entiende que a mayor grado, más predisposición existirá para adoptar el sistema de valores de la empresa (Wiener, 1988).

La consecución de un mayor ajuste entre individuo y empresa hará que dicho nivel de congruencia entre lo personal y lo organizativo sea grande (Chatman, 1989; Judge y Bretz, 1991), pero para ello será esencial construir un clima de apoyo, que haga hincapié en valores fundamentales tales como la integridad, la conducta ética y el compromiso (Somers, 2001). Esto se verá reconocido por una mayor implicación en el desarrollo del comportamiento de ciudadanía organizativo, como estudiaremos en la fundamentación de hipótesis del presente capítulo. Y es que, los valores organizativos son normativos y señalan cómo debemos comportarnos en la empresa, por lo que son esenciales para orientar la toma de decisiones ya que, sirven de criterio para la acción de los profesionales (Argandoña, 2001).

Tras el desglose de la importancia que tiene para el desarrollo de los profesionales trabajar adecuadamente los ámbitos de la capacitación, presentamos a continuación los planes de carrera a los que pueden optar, mediante los mercados de trabajo internos y externos, reconociendo a su vez cómo éstos pueden motivar la evolución sociolaboral del profesional.

### **2.1.2.- Planes de carrera: mercados de trabajo internos y externos**

Los planes de carrera se presentan como una de las modalidades esenciales de la capacitación, junto con los planes de formación que veremos más adelante. Esta modalidad, también conocida como carrera profesional, no hace referencia a la carrera académica de los empleados, sino a la totalidad de tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. La carrera, por tanto, se identifica con la secuencia evolutiva de las experiencias de trabajo de un individuo a lo largo del tiempo. Acorde con ello, y por parte de la empresa, no sólo se deben transmitir claramente las metas de la organización (en aras a concretar el plan personal previsto para cada trabajador), sino que también deben brindarse las oportunidades de crecimiento y el tiempo

necesario para que los empleados puedan aumentar de forma continua sus capacidades, habilidades y conocimientos (Amorós, 2007).

El desarrollo de carrera profesional en ocasiones se confunde con la formación, sin embargo se diferencia de ésta en el sentido de que tiene un mayor alcance temporal y una perspectiva profesional más amplia (Gómez-Mejía, *et al*, 2001). El desarrollo de carrera profesional, se ha de entender como el esfuerzo continuo, organizado y formalizado que reconoce que las personas son un recurso de vital importancia para las organizaciones, abarcando la sucesión de actividades laborales y de puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida y las actitudes y las reacciones asociadas que experimenta (Núñez-Cacho, *et al*, 2012).

Gerpott, *et al* (1988), determinan las líneas de la carrera organizativa como unas secuencias estandarizadas de puestos, especificados de manera formal dentro de la empresa, para grupos concretos de empleados. Del mismo modo establecen que, estas estrategias por lo general son llevadas a cabo en compañías grandes y burocráticas. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, permite facilitar políticas de promoción reales, habilitando al individuo a recorrer con éxito el camino desde su puesto actual hasta otros de mayor categoría (Siliceo, 2006). Atendiendo a la creciente necesidad de flexibilidad de las empresas, en muchos casos, el principal propósito estriba en incrementar las responsabilidades en el empleado y, con ello, incentivar sus niveles de autonomía y motivación en la organización (Amorós, 2007).

Los planes de carrera, por tanto, hacen referencia al diseño de una serie de procedimientos a seguir, dentro de un proyecto global de empresa, cuya finalidad estriba en armonizar las demandas y ofertas formativas, laborales y personales de los trabajadores considerados clave en la organización (Fernández-Salineró, 1999; Sanders y De Grip, 2004). Estas necesidades, a su vez, deben presentar una correlación con los objetivos de la empresa a corto, medio y largo plazo.

Un aspecto a tener en cuenta, y en contraposición a las ideas establecidas, estriba en que debido a la compleja situación actual del mercado laboral, económico y financiero, cada vez es más común ver como las empresas apuestan por la reducción del personal de sus plantillas, por la externalización de determinadas actividades, por la reingeniería de sus negocios, por estructuras organizativas cada vez más planas. Todo ello hace que los trabajadores tomen conciencia de la necesidad organizativa de permanecer en el mismo puesto de trabajo más de lo esperado, sin tener que reducir el nivel de rendimiento (Nachbagauer y Riedl, 2002). Esta realidad pone de manifiesto la dificultad existente en ocasiones para poder desarrollar en condiciones óptimas los planes de carrera deseados, al menos si entendemos la carrera en un sentido tradicional de carrera vertical, o lo que es lo mismo, progreso en la jerarquía de la organización.

Cabe destacar que también existen diferentes posibilidades de carrera horizontal, que pueden llevar al desempeño de otras funciones o puestos más acordes con las preferencias o cualidades del individuo y/o con las necesidades de la organización. Incluso puede hablarse de carreras horizontales en el propio puesto de trabajo cuando un profesional, al aumentar su grado de maestría, puede conseguir asumir mayores niveles de responsabilidad y percibir mayores recompensas sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo. En muchos casos la carrera horizontal también puede constituir un prerrequisito para poder optar a una carrera vertical.

Los sistemas de carrera profesional, no están exentos de riesgos pues, cuando son excesivamente rígidos, suponen un freno a la capacidad innovadora de la empresa. Esta puede encontrar dificultades para introducir cambios en el diseño, así como para contratar trabajadores externos que proporcionen nuevas competencias e ideas. Presentan además un potencial para reducir los incentivos a la excelencia, sobre todo cuando la antigüedad constituye un criterio importante a la hora de

determinar promociones. El sentimiento de comunidad que generan, puede acabar subordinando los intereses del negocio a los del grupo. Si los trabajadores están muy preocupados por su futuro profesional dentro de la empresa, pueden dedicar parte de su tiempo de trabajo a “actividades de influencia”. Y si los sistemas de promoción están muy definidos, los empleados se opondrán a promociones o transferencias a puestos que se salen de su idea de carrera pre-establecida (Fernández-Mateo, 2002).

Por otro lado, es necesario destacar que en la actualidad, las carreras profesionales trascienden, con cada vez mayor frecuencia, el ámbito de una empresa. Ello puede provocar que los profesionales definan su éxito profesional no tanto en términos de avance en la jerarquía de una organización, sino por su prestigio dentro de una profesión determinada. Según Fernández-Mateo (2002), esto puede plantear: dificultades para el desarrollo de capital humano específico; conflictos entre la autoridad jerárquica y la autoridad del experto (poco interesado en ascender); así como dificultades para atraer y retener trabajadores de elevada cualificación.

En la actualidad prácticamente ningún puesto es seguro, por lo que los jóvenes, y también los no tan jóvenes, deberán seguir capacitándose toda la vida y aceptar la realidad de que van a cambiar de empleo con cierta frecuencia (Gan y Soto, 2007). En este contexto de la “Nueva Economía” los trabajadores son cada vez más responsables de su propio avance profesional de lo que eran tradicionalmente y, por tanto, se preocuparán cada vez más por si un empleo puede ayudarlos a progresar en su carrera profesional en la dirección deseada.

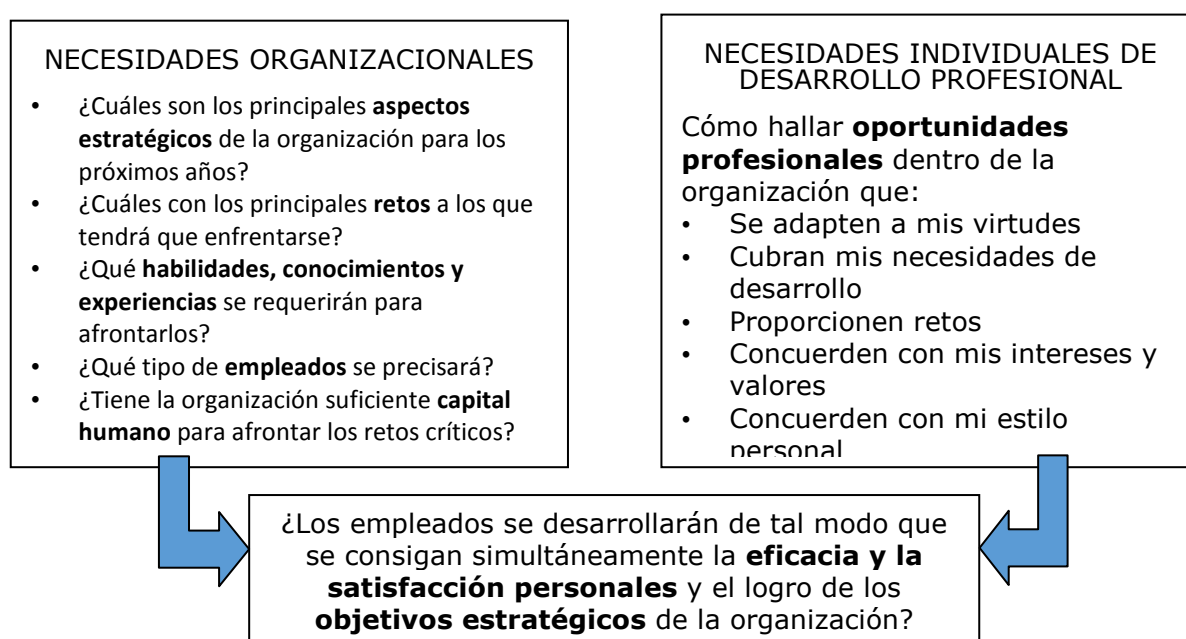
Por todo ello, cabe suponer que una creciente exigencia, al menos implícita, a las organizaciones de una garantía de empleabilidad, que tiene como instrumento fundamental el desarrollo profesional, en lugar de una seguridad que ya no pueden ofrecer. Sin ello, al margen de escenarios de crisis agudas como la que vivimos, será cada vez más

difícil atraer, motivar y retener, si quiera temporalmente, a empleados clave con talento.

Por tanto, a pesar de la situación actual, empresas y trabajadores no deben olvidar seguir apostando en la medida de sus posibilidades por la consecución de estos planes óptimos de desarrollo. El empleado que se vea involucrado en esta dirección, no sólo estará fomentando la confianza en sí mismo, aumentando a su vez su candidatura voluntaria a procesos de promoción, sino que estará contribuyendo a crear una positiva red de contactos en la empresa, favoreciendo la obtención de mayor información y apoyo (Nabi, 2003).

En todo caso, a pesar de las dificultades que plantea este escenario, resulta imprescindible lograr, en la medida de lo posible, un encaje adecuado entre las necesidades organizacionales y las individuales, lo que requiere plantearse cuestiones como las recogidas en la figura siguiente.

Figura 6.- El encaje entre las necesidades de las organizaciones y las individuales.



Fuente: adaptado de Bohlander, *et al*, (2003: 231).

En este punto de análisis debemos distinguir las dos tipologías de procesos que se suceden en los planes de carrera, vinculados a los mercados internos de trabajo y los mercados externos. En primer lugar, los mercados internos de trabajo se presentan con la idea tradicional de lo que se considera “hacer carrera en la empresa” y presume de intentar ser una tendencia dominante en las organizaciones (aunque en ocasiones sea complicado dado la actual situación del mercado laboral). Desde esta perspectiva, los empleados prefieren la seguridad y estabilidad en una empresa, como forma de empleo de por vida (Zaleska y de Menezes, 2007), a otras alternativas que impliquen movilidad organizativa; es decir, preferirían la empleabilidad interna, a la externa, como se ha estudiado en el anterior capítulo.

El mercado interno de trabajo, por tanto, se caracteriza principalmente por un conjunto de puestos de trabajo que implican la progresión y el desarrollo en virtud de la adquisición de habilidades, conocimientos y experiencia (Aryee, *et al*, 1994), siempre bajo el prisma de una misma empresa. En este sentido, y acorde con la actual disminución de la seguridad en el empleo y la creciente competencia, la disposición positiva hacia la movilidad laboral interna por parte de las empresas es importante al estar generando mayores niveles de retención y motivación en los trabajadores (Gong y Chang, 2008).

Esta promoción profesional interna supone, además, contar con una serie de beneficios para la organización. Por una parte, tal y como se verá en apartados sucesivos, encontramos un mayor compromiso a largo plazo en los empleados, quienes son más favorables a participar en lo que podríamos considerar “esfuerzos adicionales” por y para la empresa. Por otra parte, visualizamos también un mejor desempeño organizativo en los trabajadores (Gong y Chang, 2008), como consecuencia del desarrollo de conductas de trabajo prosociales, más conocidas como comportamientos de ciudadanía organizativa, que igualmente explicaremos a continuación. Y es que, la seguridad en el empleo no es tan eficaz como la promoción

profesional, puesto que a largo plazo esta primera no genera la motivación del empleado; mientras que los planes de carrera internos sí consideran el factor motivador y, con ello, un mayor afán por incrementar las “conductas de ciudadanía” y el desempeño organizativo (Zaleska y de Menezes, 2007).

En segundo lugar, los mercados externos de trabajo presentan mayor flexibilidad y disposición hacia el cambio, donde la adaptación mutua debe estar a la orden del día (Guest, 2004). Este segundo modelo de carrera se plantea en dos direcciones. Por una parte, puede tener lugar una rotación voluntaria del trabajador, finalizando éste la relación laboral con la empresa para formar parte de otra compañía. Por otro lado, la vía externa se comprende como la continuación del trabajador en la empresa, pero bajo nuevas perspectivas. Esta última idea hace referencia al cambio de centro de trabajo (que no de empresa), aspecto que supondría trabajar por la variable del desplazamiento y/o traslado, como movilidad geográfica.

Acorde con dicha movilidad, los trabajadores pueden disponer como alternativa del proceso de internacionalización, también denominado “carrera sin fronteras” (Zaleska y de Menezes, 2007). Esta opción implica una rotación de los puestos de trabajo con el fin de mejorar las capacidades multifuncionales, las redes sociolaborales y el intercambio de información a nivel internacional. En este caso, se interpreta como una inversión positiva para el presente y futuro ya que, trabajar con profesionales expatriados facilitaría en mayor medida la transmisión de conocimientos a lo largo de todas las unidades de la organización y/o grupo corporativo (Jiménez Palmero, 2008). Empresas y empleados deben ser conscientes de que un éxito en la expatriación conduce (o más bien debería conducir) a un nuevo éxito durante la repatriación (Cerdin y Le Pargneux, 2009). Y es que, como establece la OCDE en su informe sobre Ciencia, Tecnología e Industria (2008), el talento extranjero contribuye significativamente a la oferta de personal de recursos



humanos, y el mercado global se vuelve más competitivo para aquellos trabajadores altamente capacitados.

Por otro lado, autores como Nuñez-Cacho, *et al*, (2012), plantean el concepto de *Boundarilyless Career*, como un modelo que trata de conseguir que los profesionales puedan ocupar una amplia gama de puestos de trabajo, así como desempeñar mayor número de funciones en ellos. Este innovador concepto estimula la utilización de prácticas como el diseño de planes de carrera y planes de sucesión, el *coaching*, la utilización de la promoción interna, el *mentoring*, la transferencia entre puestos, los movimientos laterales y la rotación, lo que dará el resultado de acumulación de competencias y conocimientos. Los autores ponen de manifiesto que, mediante la aplicación de estas prácticas en empresas reales, se ha visto como el desarrollo profesional es más efectivo y tiene mayor éxito, pues la persona se siente más considerada por parte de la organización y el aprendizaje es más consolidado. Las conclusiones a las que llegan, respecto a los resultados que derivan de la práctica del modelo *Boundarilyless Career* son positivas. Se percibe que aumenta el grado de compromiso y satisfacción de los trabajadores con la empresa y ayuda a reducir el número de bajas voluntarias, lo que permitirá retener el talento y evitar su marcha a otras empresas. Todo ello ayudará a conformar un equipo humano valioso, comprometido con la organización y seguro de tener un grado de estabilidad en el trabajo.

Tras este desglose de contenidos sobre los planes de carrera en su conjunto, analizaremos a continuación la que hemos clasificado como segunda modalidad del proceso de capacitación sistemático, en forma de planes de formación, y desarrollando a su vez la formación intensiva y la formación genérica, como principales tipologías al respecto.

### **2.1.3.- Planes de formación: proceso intensivo y genérico**

Llegados a este punto, interpretar la formación como una estrategia organizativa es imprescindible para el éxito de las empresas, debido a la

creciente competencia global, la aceleración de los cambios tecnológicos y demográficos, y las nuevas condiciones de la misma fuerza de trabajo (Catalanello y Redding, 1989). Y es que, la investigación en el área de recursos humanos comienza a vincular fuertemente las inversiones en capital humano a la mejora de los resultados organizativos, como ya vimos en el capítulo primero, en términos de rendimiento financiero, valor de mercado, crecimiento, etc. (Kraiger, *et al*, 2004). Acorde con ello, el Informe V de la Conferencia Internacional del Trabajo (2008) sobre calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo, afirma que la mayoría de estudios en el área defienden el efecto positivo que ejerce la formación sobre la productividad y, consecuentemente, sobre los niveles salariales. Cuestión ésta ya planteada por la Teoría del Capital Humano.

Centrándonos en los planes de formación, como elemento fundamental del proceso de capacitación en las organizaciones, señalamos que, generalmente, se identifican con un documento elaborado por la dirección de la empresa, consistente en un conjunto de acciones instructivas formales e/o informales, por un período de tiempo determinado. Éstas actividades se orientan hacia la consecución de unas competencias específicas para los empleados, de tal manera que impliquen un re-encauzamiento y una mejora en las capacidades del personal estratégico (Fernández-Salineró, 1999).

Asimismo, este tipo de formación queda fuertemente vinculada a las distintas necesidades que puedan sucederse en la empresa. Con carácter general, estos propósitos quedan englobados en tres áreas principales (Parellada, *et al*, 1999). En primer lugar, y con mayor relevancia, distinguimos el campo de la formación relacionada con *el trabajo en innovación tecnológica, la mejora de la calidad de los productos y la mejora de competitividad de la empresa en los mercados*; todos ellos relacionados. En este sentido, una mano de obra mejor capacitada facilita a las empresas la adopción de nuevas tecnologías y, con ello, la atracción de inversión extranjera directa, además de la diversificación de sus

estructuras de producción (Conferencia Internacional del Trabajo, 2008). La segundo área hace referencia a *las necesidades de formación generadas por el cambio en la cultura corporativa*, sobre todo en aquellas empresas donde prevalece el modelo vertical descendente de centralización de la toma de decisiones. A tal respecto será importante la formación en el ámbito de la motivación del personal, el liderazgo y la seguridad e higiene laboral. Por su parte, y como último bloque de necesidades formativas distinguimos las relacionadas con *el incremento de la productividad y la mejora de la comunicación interna*, focalizado en las empresas de gran tamaño, puesto que son éstas las que en menor medida generan dinamismo en su personal, dado los elevados niveles de centralización en la toma de decisiones.

No obstante, del mismo modo que defendemos la importancia del trabajo desempeñado en formación, debemos indicar por qué muchas de las empresas son reticentes a invertir en formación. Varias investigaciones e informes indican que sólo alrededor del diez por ciento de lo que se aprende se aplica verdaderamente en el trabajo (Saks y Belcourt, 2006). Este hallazgo supondría un problema para las organizaciones, puesto que la transferencia del aprendizaje influye fuertemente en los resultados financieros y productivos. La formación, por tanto, presenta potencialmente una elevada rentabilidad, pero se hace efectiva en términos de mejoras en eficacia y eficiencia con menor frecuencia en las empresas de lo que socialmente se acepta (Lengermann, 1996). Una de las razones principales de ello podría encontrarse en que son los empresarios quienes cargan con la mayor parte de los costes de dicha capacitación laboral.

Por otro lado, como señalan Chikering y Gamson (1987: 3), “el aprendizaje no es un deporte de espectadores. Los alumnos no aprenden mucho solamente por estar sentados en la clase escuchando a los maestros, memorizando trabajos preempacados y escupiendo respuestas. Deben hablar de lo están aprendiendo, escribir acerca de ello, relacionarlo con sus experiencias pasados, aplicarlo a sus vidas diarias.

Deben hacer que lo que aprenden sea parte de ellos mismos”. Esto es especialmente cierto en el caso de las habilidades directivas, nadie puede desarrollarlas leyendo un libro, entrando en una plataforma de e-formación, o escuchando una conferencia. Ha de observarlas, experimentarlas, practicarlas, vivirlas, en resumen, ha de “aprender haciendo” para ser capaz de modificar su conducta y conseguir comportarse de manera más competente.

Sin embargo, y a pesar de las dificultades de muchas de las empresas, no se debe obviar la formación como aspecto fundamental para el progreso de los profesionales y su óptima adecuación a la evolución de las formas de trabajo. Por ello, y acorde con dicha evolución del conocimiento, los planes de formación deben concretar el grado de especificidad en la materia a impartir. Al hilo de esta idea, se distinguen dos tipos de formación, genérica y específica.

La formación genérica hace referencia a una formación general y polivalente con el fin de permitir desarrollar diferentes funciones y tareas (Céspedes, *et al*, 2005), quedando relacionada con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas productivas, como puede ser la capacidad de trabajar en equipo o la capacidad de negociación (Ibarra Almada, 1997). Acorde con ello, y como establece Becker (1964), la formación genérica desarrolla una productividad igual o similar en las distintas empresas donde el profesional trabaja. En este sentido, no hay diferenciación en términos de dificultad de tarea y el nivel de rendimiento en el profesional no tiene por qué decaer. Invirtiendo en este tipo de formación los empresarios corren en riesgo de acabar enriqueciendo el capital humano de la competencia si no son capaces de retener el talento.

Por su parte, la vertiente de la formación específica implica una formación orientada al puesto o tarea en una organización determinada, que dota al empleados competencias que tiene un valor mayor para la propia empresa que el que puede tener con para la competencia. Esta rama se identifica con conocimientos de índole técnica, vinculados a un cierto

lenguaje tecnológico y a una función productiva mucho más determinada y compleja. Llevado al extremo, este tipo de formación sólo incrementaría la productividad en la empresa para la cual está trabajando el profesional (Becker, 1964). En este caso, el empleador puede asumir mayores costes de la formación, debido a una disminución inicial de la productividad, propiciando salarios más reducidos durante este período (Barrett y O'Connell, 2001).

Profundizando en ambas ideas, se debe indicar que la formación específica supone el aprendizaje de conocimientos y capacidades para el desempeño correcto de unas tareas determinadas, vinculadas con el propio contenido del puesto de trabajo. Por el contrario, la formación genérica se asocia a la adquisición de competencias para la mejora de la polivalencia de tarea de los trabajadores, tanto en términos cuantitativos como cualitativos (Albizu y Landeta, 2007). El proceso de formación que vaya a seguir el profesional dependerá, por tanto, del tipo de actividad desarrollada por la empresa, así como del papel que dicho trabajador desempeñe en la estructura de la compañía, valorando si su puesto de trabajo es estratégico o no para el conjunto organizativo.

Llegados a este punto, y tras la totalidad de reflexiones realizadas sobre la capacitación y su importancia para la evolución de los profesionales, profundizamos a continuación en el impacto positivo que dicho proceso de capacitación genera en los índices de empleabilidad de los trabajadores.

#### **2.1.4.- Impacto de la capacitación sobre la empleabilidad**

Tal y como se ha hecho referencia en el capítulo anterior debemos señalar que, el apoyo que los empleadores demuestren por el desarrollo de la carrera y el fomento del conocimiento y las habilidades en los trabajadores, es fundamental para incentivar los niveles de empleabilidad percibida de éstos, incrementando con ello su motivación laboral. Y es que, la formación, a través de la capacitación, contribuye a mejorar la

confianza de los profesionales por seguir aprendiendo en pro de alcanzar mayores oportunidades sociolaborales (Garrido, *et al*, 2010).

En relación a dicha predisposición positiva debemos indicar que, la consideración individual que muestra el trabajador en relación a su éxito profesional tiene implicaciones tanto para su bienestar psicológico, como para la calidad de su vida laboral (Peluchette, 1993). Igualmente, las características estructurales de la organización influyen de manera inevitable en la motivación de los trabajadores. Acorde con esta puntualización, y en términos generales, defendemos como relación directa la idea de que si el contexto organizativo es positivo y favorable para las perspectivas de carrera (mostrando con ello más estabilidad en el empleo), el trabajador tendrá mayores probabilidades de involucrarse en los planes de carrera y lograr sus aspiraciones y metas (Nabi, 2003). Estas afirmaciones nos conducen a pensar en la importancia que tiene las distintas estrategias de formación por parte de las empresas, en aras a fomentar el desarrollo de la empleabilidad y trabajar consecuentemente la mejora de la retención de los trabajadores y/o la posibilidad de promoción laboral interna (Cappelli, 2004).

Del mismo modo, la participación voluntaria de los profesionales en actividades que puedan incentivar dicha empleabilidad contribuye a apostar por candidatos mejor preparados, fruto del incremento de la formación y experiencia de éstos, así como de los niveles superiores de motivación (Krueger y Rouse, 1998; Van Dam, 2004). Por el contrario, los profesionales que no estén al día en relación a las competencias y habilidades necesarias para el empleo, pueden estar debilitando su posición en el mercado de trabajo tanto interno como externo (Ramioul, 2009).

Al hilo de esta idea no debemos olvidar que, cada vez con mayor relevancia, las empresas destacan la necesidad de trabajar en pro de la mejora de las cualificaciones en los profesionales. Tal y como señala Bouchard (1998), una mayor formación conduce a mejoras en las

habilidades de los trabajadores. Acorde con lo establecido anteriormente, los procesos de capacitación pueden ser tanto específicos como genéricos. En muchas ocasiones es importante resaltar la necesidad de polivalencia, al entenderse como estrategia esencial para generar una rápida capacidad de reacción y adaptación, dado la actual configuración del mercado laboral (Bouchard, 1998).

Atendiendo al impacto que la capacitación debe ejercer sobre la empleabilidad, planteamos como correspondencia positiva, la relación directa entre las estrategias de capacitación organizativa y la empleabilidad percibida de los trabajadores. Y es que, tal y como se defiende al final del primer capítulo y a lo largo de este segundo, la capacitación es un instrumento para minimizar y/o neutralizar la exclusión en el ámbito laboral, mejorando con ello las posibilidades de ocupación de los individuos (Masseilot, 2000). A continuación, y de manera más concreta, se defiende por una parte la relación positiva entre las estrategias de formación genéricas y el desarrollo de la empleabilidad externa y, por otra parte, la correspondencia positiva entre las estrategias de formación específicas y la empleabilidad interna de los profesionales.

#### **2.1.4.1.- Formación específica y empleabilidad interna**

Capacitación y empleabilidad van unidas, siendo una base sólida de conocimiento en la construcción progresiva de habilidades óptimas derivadas de la formación continua. La clave estriba en dotar a los profesionales de una significativa fuente de competencias que contribuya a desarrollar una creciente movilidad y/o empleabilidad interna, consiguiendo una mayor retención y motivación de los trabajadores (Ducci, 1998; Gong y Chang, 2008), además de una rápida y eficiente capacidad de respuesta por parte de la organización a las imprevistas necesidades externas (Ducci, 1998; Smith, 2010).

Plantear estrategias de formación específicas en los profesionales puede hacer que para éstos suponga mayor sacrificio dejar la organización al

pensar que se están facilitando buenas oportunidades de crecimiento por parte de la empresa (Bergiel, *et al*, 2009). Los trabajadores pueden percibir mayor nivel de empleabilidad interna al considerar que tienen más posibilidades de desarrollar y demostrar su potencial, ajustándose mejor a los puestos de trabajo establecidos por la organización. Acorde con ello, los individuos sienten mayor necesidad de asumir la responsabilidad e iniciativa en actividades relacionadas con la capacitación y el aprendizaje, que propicien su promoción interna (Carbery, *et al*, 2005). Y es que, al hilo de esta idea, los empleados muestran por lo general mayor preferencia por la seguridad y estabilidad en una empresa, como forma de empleo de por vida, que por alternativas que impliquen mayor movilidad organizativa externa (Zaleska y de Menezes, 2007).

Como ya se ha estudiado con anterioridad, la capacitación específica implica un mayor coste de transferencia de conocimientos, habilidades y destrezas, frente a la capacitación genérica, ciertamente más barata de “exportar” a otras empresas (Jensen y Meckling, 1992). De ello comprendemos que, en la medida en que la capacitación sea más concreta para el puesto de trabajo y/u organización, más valioso podrá ser el profesional a nivel interno. En este sentido, podemos esperar que el grado de conocimientos de los empleados en una empresa sea ciertamente exclusivo como para influir en el modo de empleo y desarrollo. Y es que, participar en los sistemas de capacitación incrementa las posibilidades de que los trabajadores puedan trasladarse a otros puestos de trabajo internos de la empresa (Groot y Van den Brink, 2000). De esta manera, los profesionales más valiosos y/o distintivos tendrán más probabilidad de escalar en la propia empresa, y/o mantener sus puestos de trabajo. Si éstos sienten como reales dichas opciones de mejora, serán más propensos a colaborar en tal consecución formativa (Sanders y de Grip, 2004).

Asimismo, dado el nivel de costes asumido por empresas y trabajadores, debemos considerar que los beneficios de la formación específica se perderían cuando los profesionales abandonasen la empresa y/o los



empleadores despidiesen a dicho capital humano, por lo que, se entiende que ambas partes serían reacias a llevar a cabo tales propósitos (Becker, 1962). Con ello consideramos que las estrategias de formación específicas se asociarían con menores tasas de rotación y búsqueda de empleo (Green, *et al*, 2000), disponiendo por tanto de mayores posibilidades de mercados de trabajo internos en los profesionales (Loewenstein y Spletzer, 1999; Sieben, *et al*, 2007; Ramioul y De Vroom, 2009).

Acorde con estas justificaciones, proponemos la segunda de las hipótesis de nuestro modelo de investigación, defendiendo que:

*H1a(+): Las empresas con estrategias de formación específicas, muestran mayores índices de empleabilidad interna percibida en los empleados.*

#### **2.1.4.2.- Formación genérica y empleabilidad externa**

La empleabilidad hace hincapié en la necesidad de dotar a las personas de habilidades y competencias que favorezcan la obtención de un empleo y/o la creación de un puesto de trabajo propio, lo que, a nivel global, tendría efectos positivos sobre la competitividad y el crecimiento. La empleabilidad, tal y como se ha mencionado anteriormente, insta de antemano a los individuos, empresas y gobiernos a invertir, cuantitativa y cualitativamente, en la formación, el desarrollo y la utilización productiva del máximo potencial humano (Ducci, 1998).

Las estrategias de formación genéricas contribuyen a incrementar los niveles de polivalencia en el profesional, pudiendo ser de mayor valor para el empleado fuera del empleo actual (Barrett y O'Connell, 2001). Debido a la mayor transferibilidad de los trabajadores en el mercado laboral, esta formación puede ofrecer el beneficio de mejorar los niveles de empleabilidad externa en éstos, sin variar sus índices de rendimiento. En este sentido, podría existir menos problemática a la hora de separar al

empleado de su empresa actual, al pensar que esos conocimientos y habilidades son útiles también fuera de dicha organización.

Al evaluar los costes y los beneficios de la formación, empresas y trabajadores deben valorar también la inversión realizada (Sieben, 2007). Al hilo de esta idea, las estrategias genéricas aumentan la productividad de los profesionales en empresas ajenas a la actual que está ofreciendo la formación. Debido a que los trabajadores pueden adquirir sus habilidades a través de otros empleadores, la formación genérica se entiende como un riesgo para la empresa que la haya facilitado (Becker, 1962).

La empleabilidad externa se ve más reforzada en los casos de empleados con trabajos elementales, con pocas habilidades y/o con competencias genéricas no distintivas (Groot y Van den Brink, 2000). Sin embargo, también debemos puntualizar que De Grip y Wolbers (2003), demostraron que los trabajadores con bajas habilidades, o poco cualificados, suelen presentar más oportunidades para mejorar su posición en el mercado de trabajo interno que en el externo, fruto de su menor volumen de recursos y su mayor dificultad de adaptación externa. No obstante, tal y como se está haciendo referencia, el presente trabajo defiende, en general, como positiva la inversión en formación genérica, si bien la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas no distintivas implica un menor coste de transferencia entre empresas.

Por su parte, debemos señalar también la perspectiva positiva que en determinadas ocasiones empresarios y profesionales consideran acerca del desarrollo de la formación genérica. En este sentido, en la medida en que los trabajadores sean más transferibles, se podrán ganar óptimas posibilidades de contratación de personal con formación y experiencia previa (Loewenstein y Spletzer, 1998), defendiendo que el bagaje en empresas anteriores puede afianzar los niveles de empleabilidad de los profesionales y, con ello, la productividad en el tiempo de la nueva organización.

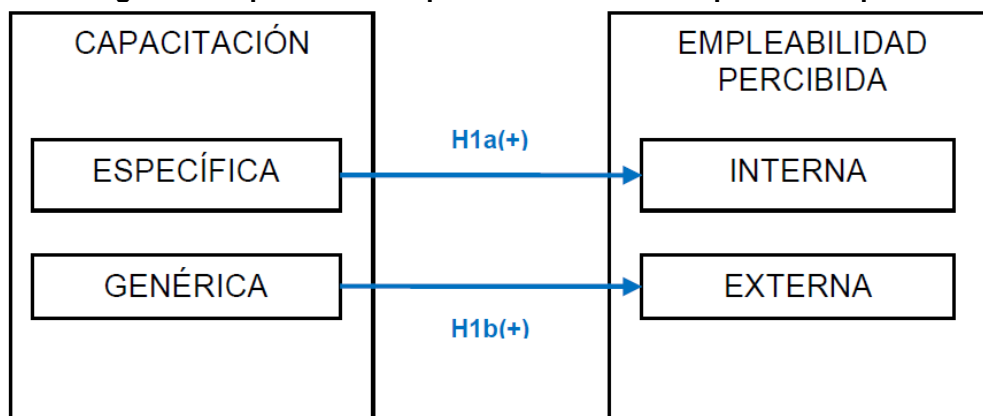
Como último punto de fundamentación en torno a las estrategias de formación genéricas y la empleabilidad externa, no debemos obviar el aprendizaje de las denominadas “competencias soft”, como capacidades cada vez más demandadas por los empleadores (McQuaid, *et al*, 2005). Y es que, aspectos tales como las habilidades de comunicación (McQuaid, *et al*, 2005); los comportamientos prosociales, las habilidades sociales e interpersonales (Sutton, 2007; Lievens y Sackett, 2012; Hogan, *et al*, 2013); así como la resolución de conflictos, el trabajo en equipo y el liderazgo (Knight y Yorke, 2003), entre otras competencias, han adquirido una importancia central para muchos puestos de trabajo ya que, saber ponerlas en práctica supone alcanzar un mayor nivel de inclusión en el mercado laboral.

Todas estas justificaciones nos conducen a plantear la primera de las hipótesis de nuestro modelo de investigación, considerando que:

*H1b(+): Las empresas con estrategias de formación genéricas, presentan mayores niveles de empleabilidad externa percibida en sus trabajadores.*

Al hilo de estas fundamentaciones iniciales, y como último punto de este apartado del capítulo, disponemos a continuación de la primera parte del modelo propuesto, referente al impacto que la capacitación ejerce sobre la empleabilidad percibida en los trabajadores.

**Figura 7.- Impacto de la capacitación sobre la empleabilidad percibida.**



Fuente: elaboración propia.

## 2.2.- Intención de abandonar la empresa (ITQ)

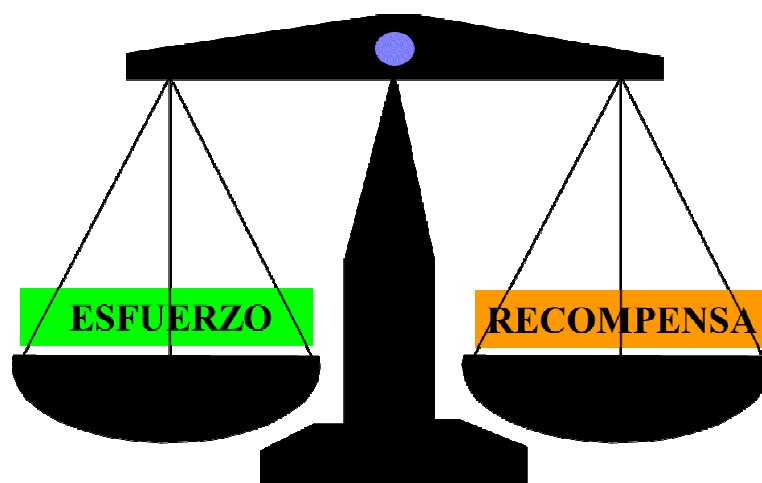
De acuerdo con la Teoría de la Equidad de Adams (1965), que se centra en el efecto sobre la conducta de la percepción de equidad entre esfuerzo y recompensa, los individuos realizan comparaciones entre su situación, y la de otras personas o grupos de referencia en la organización, lo que genera efectos en su motivación laboral. A tal respecto, nos encontramos ante una situación de equidad cuando los profesionales entienden que la relación entre sus insumos y las recompensas obtenidas por parte de la empresa, es justa en comparación con lo que constituye su marco de referencia. Es decir, el trabajador considera que la organización le ha tratado y valorado de manera adecuada, acorde con su nivel de conocimientos, habilidades, experiencia y esfuerzo. Dicho resultado, por tanto, generará una motivación laboral, así como mayor disposición positiva en el trabajador (Asensio y Vázquez, 2009).

No obstante, también puede existir una percepción de inequidad, en la que el profesional considera que existe una falta de reciprocidad en el intercambio entre empresa y trabajador, que conlleva al no cumplimiento de sus expectativas. Como consecuencia, surge la desmotivación y la asunción de posibles acciones o comportamientos contraproducentes para la organización, como es el pensamiento de querer abandonar la

empresa por parte del empleado (Krishnan y Singh, 2010; García Chas, *et al*, 2012). Llegados a este punto, se podría incurrir en una futura pérdida de talento organizativo, así como en mayores costes de reclutamiento y formación del nuevo personal (Loi, *et al*, 2006).

**Figura 8.- Bases de la Teoría de la Equidad de Adams (1965).**

La conducta se inicia, se dirige y se mantiene gracias a los esfuerzos que realiza el individuo para hallar una especie de **equilibrio interno**, es decir, para mantener en equilibrio su presupuesto psicológico.



Tanto el esfuerzo como la valoración de la recompensa y de la relación existente entre ambas están sujetas a la **percepción** y la evaluación de las personas y, por tanto, no tienen por qué corresponder necesariamente con la realidad.

**Fuente: elaboración propia.**

Ello es debido a que una desigualdad en la relación esfuerzo/recompensa genera una tensión interna que motiva al individuo a reducirla restableciendo la igualdad. Para ello puede: a) tratar de incrementar su recompensa si esta menor que las que considera apropiadas según la referencia que utiliza; b) disminuir su rendimiento inicial reduciendo su nivel de esfuerzo; y c) ausentándose con frecuencia del puesto de trabajo o abandonando la empresa.

Siguiendo este marco teórico, y dado el apartado anterior, consideramos los constructos de la capacitación y la empleabilidad como factores fundamentales para el buen desarrollo del profesional. Y es que, la falta

de éstas variables puede sumir al trabajador en una monotonía excesiva, propiciando una situación de inequidad, al sentirse éste infravalorado y sin posibles perspectivas de futuro. Este hecho, por otra parte, puede conllevar la posibilidad de que el empleado quiera abandonar la empresa en un momento dado. Por ello, y atendiendo al riesgo que este tipo de actuaciones puede suponer para las organizaciones, desarrollamos el segundo de los apartados del capítulo, que centra su interés en el estudio de dicha intención de abandonar la empresa, así como en sus posibles consecuencias al respecto.

### **2.2.1.- Distinción de la ITQ**

Una primera visión general sobre la intención de abandonar la empresa, también acuñada con el término anglosajón *Intention To Quit* (ITQ), la encontramos en la medida en que los trabajadores están pensando en dejar su actual empresa o, inclusive, su profesión (McNatt y Judge, 2008). Esta intención se corresponde más directamente con la propia voluntad y toma de decisiones que manifiesta el individuo ante una necesidad de cambio en su actitud y comportamiento organizativo (Elangovan, 2001; Campbell y Campbell, 2003), como consecuencia de una falta de adaptación en las relaciones laborales. Acorde con esta idea, un profesional tentado por la intención de abandonar su situación actual en la empresa, en principio, estaría más motivado para investigar nuevas perspectivas de empleo, que supusieran una alternativa a su realidad (Milliman, *et al*, 2003).

No obstante, a pesar de que la tendencia al abandono es la conducta más característica relacionada con este constructo, no significa necesariamente que vaya a suceder (Maertz Jr. y Campion, 2004). Y es que, esta intención de marcha se corresponde con una estimación subjetiva y una probabilidad, pero no necesariamente con un suceso real (García Chas, *et al*, 2012). Por tanto, mientras el comportamiento efectivo de abandono se presenta como la finalidad última del trabajador, es más bien la intención la que prevalece como fuerte sustituto (Firth, *et al*, 2004).

En este caso, la intención de abandonar la empresa se interpreta en mayor medida como una expresión del desinterés por continuar trabajando en la misma, como una sensación de pérdida de tiempo y un agotamiento emocional (Jaramillo, *et al*, 2006), pero no siempre como una verdadera renuncia. Al hijo de esta idea, Khatri, *et al* (2001), consideran que actualmente, como consecuencia de las elevadas tasas de desempleo, a pesar de la existencia de una intención alta, el abandono real es bajo.

A su vez, la intención de abandonar la organización puede catalogarse como un indicador de posibles problemas y malas prácticas en la gestión de recursos humanos (Khatri, *et al*, 2001; Campbell y Campbell, 2003). No obstante, y aunque dicha motivación hacia el abandono persista, los trabajadores no siempre responden en esa dirección. Una de las razones estriba en la alta necesidad de logro profesional que tienen muchos de ellos, así como en la fuerte obligación que sienten hacia la empresa (Bowen, 1982), en forma de arraigo laboral y compromiso normativo (Bergiel, *et al*, 2009). Tales aspectos les conducen a permanecer en la organización. De igual modo, otra razón para no llevar a cabo este abandono se origina con la falta de riesgo e incertidumbre que quieren padecer ya que, no todos los factores laborales dependen de ellos mismos, y un posible fracaso en la búsqueda de empleo podría derivar no sólo en problemas socioeconómicos, sino también en una disminución de la autoestima personal y profesional de los trabajadores (Steers y Mowday, 1979).

### **2.2.2.- Consecuencias de la ITQ**

El análisis conceptual llevado a cabo sobre la intención de abandonar la empresa nos conduce a pensar en el más que probable desarrollo de situaciones profesionales preocupantes, derivadas de una inadaptación en la organización del trabajo (Nova Melle, 1996). Esto hace que cada vez con mayor frecuencia el trabajador pueda caer en una notable dejadez laboral (Moblely, 1982), incrementando a su vez la ausencia de conductas

proactivas y motivacionales hacia la organización y el resto de profesionales de ésta (Judge y Klinger, 2007). A ello, y como si de una cadena de acontecimientos se tratase, debemos incluir el empeoramiento que puede sufrir la imagen corporativa a nivel social. Y es que, cuando proveedores y clientes y/o usuarios finales perciben frecuentes cambios en los empleados, tienden a forjar una visión menos favorable acerca de la misma, traduciéndose esto en menores índices de satisfacción con los servicios prestados (Rego y Souto, 2004).

**Cuadro 3.- Consecuencias de la intención de abandonar la empresa (ITQ).**

<b>Factores</b>	<b>Variables</b>	<b>Autores</b>
<b>Individuales</b>	Rotación voluntaria	March y Simon, 1958; Bowen, 1982; Curry, <i>et al</i> , 1986; Naumann, 1992; Tett y Meyer, 1993; Mueller, <i>et al</i> , 1994; Iverson y Deery, 1997; Abassi y Hollman, 2000; Khatri, <i>et al</i> , 2001; Stovel y Bontis, 2002; Rego y Souto, 2004; Velando Rodríguez, 2004; Benson, 2006; Ugboro, 2006; Chafetz, <i>et al</i> , 2009; García y García, 2009.
	Absentismo laboral	Bowen, 1982; Mueller, <i>et al</i> , 1994; Samaniego, 1998; Khatri, <i>et al</i> , 2001; Robbins, 2004; Boada i Grau, <i>et al</i> , 2005; Ugboro, 2006; Ramsey, <i>et al</i> , 2008; Ribaya Mallada, 2008.
	Ser despedido	Herman, 1973; Bowen, 1982; Koys, 2001.
<b>Organizativos</b>	Incremento de costes	Mobley, 1982; McEvoy y Cascio, 1987; Barney, 1991; Hom y Griffeth, 1995; Nova Melle, 1996; Rego y Souto, 2004; Ugboro, 2006; Ramsey, <i>et al</i> , 2008; Bergiel, <i>et al</i> , 2009; Mohr, <i>et al</i> , 2011; García Chas, <i>et al</i> , 2012.
	Disminución de rendimiento	Moynihan y Pandey, 2008; Krishnan y Singh, 2010; Koys, 2001.
	Ruptura del contrato psicológico	Argyris, 1960; Guest, 1998; Tena, 2002; Sora, <i>et al</i> , 2010; Freese, <i>et al</i> , 2011; Inkson y King, 2011; Payán Martínez, 2011.

Fuente: elaboración propia.



Estas justificaciones nos llevan a pensar de manera más concreta en las consecuencias que genera dicha intención de abandono. Por ello, disponemos a continuación la siguiente tabla que, con carácter individual y organizativo, recoge los efectos más significativos que se suceden en relación a la intención de abandonar la empresa. Ciertamente, existen una multiplicidad de variables en torno a dichas consecuencias, que bien pueden vincularse entre sí (Mobley, 1982), ya que tal y como se ha establecido, éstas pueden generar un efecto en el conjunto de ámbitos de la sociedad. No obstante, y a modo de aportación, consideramos importante la clasificación propuesta, en aras a organizar en mayor medida la disposición de los distintos elementos.

### 2.2.2.1.- Factores individuales

Las consecuencias individuales, como primera categoría de variables, las identificamos a través de los efectos originados en las mismas personas que manifiestan la predisposición hacia el abandono. Como veremos a continuación, en ocasiones esta tendencia deja de ser un deseo, para materializarse en forma de abandono real. Y es que, de manera inevitable, en la intención de abandono subyace una reducción de los índices de motivación laboral, así como de compromiso organizativo (Curry, *et al*, 1986; Rego y Souto, 2004; Ugboro, 2006). A tal respecto, consideramos la rotación voluntaria, el absentismo y el hecho de ser despedido, como las consecuencias más destacadas en este primer bloque de factores.

En relación a la rotación debemos señalar que éste ha sido considerado como uno de los efectos tradicionales de la misma intención de abandono (Bowen, 1982; Mueller, *et al*, 1994; Khatri, *et al*, 2001; Ugboro, 2006). En términos generales, la rotación se interpreta como la concreción de la voluntad de los empleados de abandonar la empresa, con el fin de comenzar en otro empleo y/o buscar uno nuevo (Tett y Meyer, 1993; Benson, 2006). En este caso, la rotación hace referencia a los cambios de los trabajadores en todo el mercado laboral; a los cambios entre

empresas, empleos y ocupaciones; así como a los cambios sucedidos entre los estados de empleo y desempleo (Abassi y Hollman, 2000).

Como es sabido, la rotación presenta una vertiente voluntaria y otra involuntaria, en función del origen de la toma de decisiones. La primera corresponde a un cambio interno y/o intención real de abandono de la empresa, por propia iniciativa del empleado (Naumann, 1992; García y García, 2009). Por su parte, en la segunda es la organización quien impone el cambio, a través del despido de los trabajadores y/o el fin de contrato (Naumann, 1992; Stovel y Bontis, 2002). Sin embargo, acorde con nuestro nivel de estudio, la perspectiva voluntaria se interpreta como la variable fundamental de análisis al respecto, dado la propia voluntad de querer abandonar la empresa.

En este sentido, la rotación voluntaria se define como el deseo consciente y deliberado que tiene un trabajador de abandonar su puesto de trabajo, dentro de un intervalo de tiempo determinado (Chafetz, *et al*, 2009). La rotación puede ser interna, implicando el cambio a otro puesto con distintas funciones en la misma organización; o externa, a nivel de mercado laboral, cambiando de empresa. No obstante, esta perspectiva voluntaria implica en casi la totalidad de las situaciones el nivel externo, pudiendo suponer un problema para las empresas, si los profesionales objeto de la rotación son distintivos para la organización (Iverson y Deery, 1997), y/o pueden hacer uso de sus conocimientos y experiencia en contra de la empresa a la que pertenecieron (Stovel y Bontis, 2002).

Acorde con ello, hay que determinar que dicho proceso voluntario integra tres fases principales de actuación por parte del trabajador que está pensando en abandonar su empresa y/o empleo actual (Velando Rodríguez, 2004). En primer lugar, debe haber un desencadenante de la decisión de abandono del individuo, generalmente relacionado con la insatisfacción laboral y/o la disminución del compromiso organizativo. En segunda instancia, y con carácter previo al abandono, el empleado debe comenzar a buscar las alternativas profesionales. Y, por último, el

trabajador debe evaluar dichas alternativas, conduciendo todo ello, o no, al acto real de la rotación, en función del grado de cumplimiento de sus expectativas (Velando Rodríguez, 2004). Por lo tanto, podemos considerar que dicha rotación voluntaria es el resultado de la interacción entre la denominada “conveniencia percibida” de permanecer en la empresa, y la “facilidad percibida” para plantear un verdadero abandono organizativo (March y Simon, 1958; Bowen, 1982).

El absentismo laboral se plantea como la segunda consecuencia de la intención de abandonar la empresa, dentro de los factores individuales. Del mismo modo que sucediese en el caso anterior, éste se considera uno de los elementos tradicionales al respecto de dicho abandono (Bowen, 1982; Mueller, *et al*, 1994; Khatri, *et al*, 2001; Ugboro, 2006). Esta variable se identifica en términos generales, como la falta de la presencia en el trabajo (Robbins, 2004); así como toda ausencia de una persona a su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo (Ribaya Mallada, 2008). El absentismo, por tanto, se presenta como uno de los problemas que más preocupa a las empresas, siendo uno de los aspectos prioritarios a controlar y reducir por parte del área de recursos humanos.

Para concretar en mayor medida el absentismo, debemos entenderlo también siguiendo los niveles de frecuencia y duración (Ramsey, *et al*, 2008), como es el incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral, bien por retrasar su incorporación o adelantar su salida, o inclusive por no acudir al trabajo en una o varias jornadas completas (Samaniego, 1998; Ribaya Mallada, 2008). No obstante, y como es sabido, igualmente consideramos que el absentismo puede sucederse aun encontrándose el empleado físicamente presente en su lugar y puesto de trabajo (Boada i Grau, *et al*, 2005), lo que la literatura ha denominado absentismo presencial (Molinera, 2001).

Asimismo, llegados a este punto, es importante distinguir la clasificación del absentismo laboral, acorde con la vertiente legal o involuntaria, y la

personal o voluntaria (Ramsey, *et al*, 2008), como vías principales. Ambas se caracterizan por suponer un coste para la empresa; no obstante, difieren en sus causas. En este caso, el absentismo voluntario centra nuestro nivel de estudio y se identifica con los permisos particulares, las ausencias no autorizadas y los conflictos laborales (Ribaya Mallada, 2008), entre otros ejemplos. Y es que, el absentismo está bajo el control del empleado al ver incentivadas las ganas de salir (Bowen, 1982). Aunque con ello la organización no continúe pagando el salario del trabajador, igualmente implica un coste económico para la empresa al retrasar y/o ralentizar el proceso productivo; encarecer el precio final de los bienes y servicios, y ser un coste de oportunidad importante para la empresa.

Por su parte, la última variable a destacar dentro del bloque de factores individuales es el hecho de ser despedido. En este sentido, la intención de abandono tiene una correlación negativa con la consecución de la eficacia por parte del empleado (Koys, 2001). Ante trabajos relativamente poco estructurados y libres de restricciones externas, es probable que haya un mayor cambio de actitudes (Herman, 1973), que propicien una disminución del desempeño profesional, fruto de la misma intención de querer abandonar la empresa. Esta bajada voluntaria de rendimiento puede conducir en última instancia al despido del trabajador (Bowen, 1982).

Igualmente, el profesional que quiere salir de la organización, en su intento de búsqueda de alternativas, verá más posibilidades externas de recolocación, por lo que puede entender su situación actual en la empresa como más libre de restricciones, no cumpliendo con sus obligaciones como debiera y, tentando a la suerte para ser despedido (Bowen, 1982). En este caso, y como riesgo para la empresa si el profesional se entendiese como valioso y no se hubiera sabido fidelizar, podría tener lugar una cierta pérdida de competitividad.

### 2.2.2.2.- Factores organizativos

La segunda categoría de variables relacionadas con los efectos que ocasiona la intención de abandonar la empresa, la situamos dentro de los factores organizativos. En este caso, consideramos el incremento de costes, la disminución de rendimiento y la ruptura del contrato psicológico, como las consecuencias más destacadas en este bloque de elementos. Y es que, ante una intención de abandono, es probable que el bienestar de las relaciones laborales se vea afectado con el incremento de tensiones y conflictos entre compañeros, y la percepción de un ambiente de trabajo difícil, debido a la falta de compromiso y a la ausencia de motivación (Nova Melle, 1996).

En relación al incremento de costes como primera variable de análisis debemos señalar que, una situación de abandono efectivo por parte del profesional, podría derivar a corto plazo en una pérdida generalizada de eficacia y efectividad en la empresa (Ugboro, 2006), fruto de la aparición de mayores dificultades para la planificación estratégica y operativa (Nova Melle, 1996). En los casos más extremos, ante la marcha de trabajadores clave y difícilmente reemplazables, inclusive podrían verse afectados de manera negativa los niveles de beneficio anual del conjunto organizativo (Barney, 1991; Hom y Griffeth, 1995; Ramsey, *et al*, 2008).

Asimismo, no debemos olvidar que, el incremento de costes se genera también con la necesidad de iniciar los pertinentes procesos de reclutamiento y selección para la contratación de nuevos profesionales. En este sentido, el nivel de costes no sólo se entiende desde el plano económico, sino también desde el factor tiempo. Al hilo de esta idea, por tanto, debemos considerar los costes de formación, además de la menor productividad y el bajo desempeño a corto plazo, como consecuencia del proceso de adaptación de las nuevas adquisiciones (Mobley, 1982; McEvoy y Cascio, 1987; Rego y Souto, 2004; Mohr, *et al*, 2011). Por otra parte, y como es sabido, la salida mal gestionada de los empleados altera las estructuras sociales de la empresa, dificultando la comunicación entre

el resto de compañeros y, disminuyendo la cohesión, la moral y el compromiso de los que se quedan en la organización (Mobley, 1982; Bergiel, *et al*, 2009; García Chas, *et al*, 2012).

Por último en esta valoración de costes, existen unas consecuencias que, aunque pueden afectar al nivel organizativo, ciertamente son sufridas por la totalidad de la sociedad, por lo que se interpretan también como efectos sociales. Al hilo de esta idea, una de las repercusiones más importantes del abandono efectivo de los profesionales estriba en el detrimento de la calidad en la atención al cliente y los servicios públicos. La pérdida de trabajadores conlleva, además, la fuerte caída de ingresos para la Seguridad Social, en concepto de impuestos, revirtiendo en una disminución del bienestar social general. Asimismo, no debemos olvidar el encarecimiento final de los bienes y servicios ofrecidos, en aras a compensar la pérdida de efectividad y productividad organizativa (Nova Melle, 1996).

La disminución de rendimiento es la segunda variable de los factores organizativos, ocasionada como consecuencia de la intención de abandonar la empresa. En este caso, y desde el punto de vista del empleado con intención de abandono, se sucede una disminución del compromiso que puede conducir a una menor inclinación por seguir las normas de la organización y el puesto de trabajo (Krishnan y Singh, 2010). Esto, sumado a la necesidad de impulsar nuevos procesos de selección y capacitación en las situaciones de salida real, evidencia una bajada de rendimiento en parte del conjunto de profesionales que continúa en la empresa (Moynihan y Pandey, 2008), donde el nivel de eficacia organizativa se ve afectado en sentido negativo, hasta que se alcance la “vuelta a la normalidad” (Koys, 2001).

Finalmente en este desarrollo de consecuencias organizativas en relación a la intención de abandono, distinguimos la ruptura del contrato psicológico entre empresa y trabajador. Acorde con ello, Argyris (1960), establece que el contrato psicológico constituye el conjunto de

percepciones que cada una de las dos partes de la relación laboral tiene respecto a las obligaciones implícitas que mantienen (o deben mantener), en términos de compromiso, respeto, sentimiento de pertenencia y seguridad, motivación y satisfacción laboral, entre otros elementos (Guest, 1998). A diferencia de los contratos formales el contrato psicológico es totalmente perceptual y lo que una parte asume como cierto puede no serlo para la otra parte. El CS es un contrato basado en la forma como el empleado percibe a la organización, sus promesas y patrones de incentivos a través del tiempo, también es importante tener en cuenta que el compromiso del empleado hacia la compañía es determinante y se basa en la aceptación de los valores corporativos, el deseo de esforzarse por el nombre de la compañía y el anhelo de continuar empleado en la misma (Rousseau, 1989). Considerar la posibilidad de abandonar la organización hace que la relación entre empresa y profesional se vuelva inestable, con el consiguiente desencadenamiento de comportamientos negativos (Sora, *et al*, 2010), además del declive de la lealtad y la falta de compromiso del trabajador (Tena, 2002; Freese, *et al*, 2011).

En este sentido, una de las motivaciones por las cuales los empleados sienten la necesidad de salir de la empresa, puede venir dada por la falta de justicia y confianza que perciben por parte de la organización (Payán Martínez, 2011). Y es que, ciertamente, la falta de estos elementos son los que conducen a una justificada predisposición negativa, imposibilitando el desarrollo de una identificación con los objetivos y metas de la empresa. Una ruptura del contrato psicológico, por tanto, crea tensiones y rompe la normalidad del día a día, pudiendo caer en un tiempo incierto para recuperar la inversión perdida por la marcha del profesional (Inkson y King, 2011).

### **2.3.- Comportamiento de ciudadanía organizativo (OCB)**

Retomando los fundamentos de la Teoría de la Equidad de Adams (1965), es importante considerar la relevancia que tiene para los trabajadores percibir un trato equitativo y justo por parte de la empresa. En este caso, en la medida en que los empleados sientan que son tratados justamente, en relación a sus esfuerzos y recompensas, serán más propensos a participar en la organización de manera prosocial (Lee y Allen, 2002). Por el contrario, aquellos profesionales que perciban que son injustamente tratados, infravalorados o mal recompensados, es más probable que retengan sus actitudes más positivas.

Acorde con esta disposición del comportamiento, Organ y Konovsky (1989), siguiendo las premisas de Barnard (1938), defienden que las empresas se conciben como asociaciones destinadas a la cooperación y a los esfuerzos colectivos. Por tanto, los individuos deben tener presente comportamientos que propicien en mayor medida la solidaridad y la armonía en las relaciones interpersonales, pudiendo generar con ello beneficios tanto a nivel personal como organizativo (Omar, 2009). Tal y como se ha estudiado con anterioridad, y siguiendo las premisas de la Teoría Motivacional de Herzberg (1966), las posibilidades de las empresas de implementar estratégicamente las distintas políticas y prácticas de formación posibles, de manera que potencien los niveles de empleabilidad, puede entenderse ciertamente como un factor motivador en los profesionales, generador de actitudes y comportamientos positivos para los intereses de la organización. Por ello, y en aras a incrementar el conocimiento sobre esta realidad, desarrollamos el siguiente apartado, que centra su interés en el estudio del comportamiento de ciudadanía organizativo como pauta en los profesionales, así como en las consecuencias de dichas actitudes prosociales.



### 2.3.1.- Delimitación de la OCB

*Organizational citizenship behavior* (OCB) es el término anglosajón para referirnos al comportamiento de ciudadanía organizativo. Uno de los autores más destacados en el ámbito es Organ (1988), quien en un primer momento considera este comportamiento como el que va más allá de los requisitos del trabajo y del mero rol del profesional, y no se encuentra directa o formalmente recompensado por los sistemas organizativos. Este comportamiento espontáneo y cooperador buscaría la mejora del rendimiento del conjunto de la empresa, a través de actitudes positivas en los trabajadores (Organ y Konovsky, 1989; George y Brief, 1992).

Esta disposición se presenta como un comportamiento especial en el trabajo, dado que se concreta a través del desarrollo de conductas individuales y discrecionales en los sujetos, con el fin de generar beneficios para la organización. En este sentido, la razón de tal elección personal no es conseguir un reconocimiento cuantitativo individual por parte del sistema formal de recompensas de la empresa (Organ, 1997), sino alcanzar una mayor cooperación y, consecuentemente, una mejora de los niveles de eficacia y eficiencia de las relaciones en el trabajo.

Dicho comportamiento se caracteriza, a su vez, por ayudar a los demás voluntariamente, generando como resultado una fuerte relación interpersonal, incrementando con ello los índices de capital social relacional (Bolino, *et al*, 2002). Este trato positivo, por tanto, refleja en las personas mayor y mejor predisposición para colaborar en las distintas funciones de la empresa, aspecto que deriva en un aumento de los niveles de satisfacción del individuo (Hau-Siu Chow, 2009), como veremos en el siguiente apartado del capítulo. Ejemplos de esta concienciación tienen que ver con la capacidad de realizar tareas de nivel superior a los que normalmente se espera, involucrarse en el gobierno y en la toma de decisiones de la organización, o inclusive, incentivar la capacidad para innovar (Niehoff y Moorman, 1993). Acorde con ello, la

clave para desarrollar estos comportamientos organizativos prosociales estriba en fomentar la motivación hacia la participación y la reciprocidad positivas (Brief y Motowidlo, 1986; Bettencourt y Brown, 1997; Omar, 2009), maximizando los talentos particulares de los profesionales (Davis y Newstrom, 1991).

Con independencia de que la empresa pueda centrar en mayor medida su atención sobre las funciones relacionadas directamente con la actividad económica, es importante destacar que los directivos y/o líneas medias pueden y deben ejercer una influencia clara en los empleados, a través de su comportamiento, con el objetivo de potenciar dichas actitudes positivas. En este sentido, si el trabajador contempla el comportamiento del líder como útil y prosocial, podrá imitar tal conducta con el resto de compañeros, forjando un sentimiento de pertenencia e identidad colectiva, mediante mayores niveles de cohesión entre grupos y equipos de trabajo (Niehoff y Moorman, 1993).

Las ideas al respecto de estas conductas justifican el efecto positivo que podrían generar en la organización. Sin embargo, también podemos considerar ciertas dificultades o hándicaps, dada la relativa ambigüedad del concepto. Y es que, este tipo de conductas cívicas son en sí mismas subjetivas (Morrison, 1994), por lo que, las diferencias en las percepciones derivadas de los valores culturales de cada persona pueden generar un impacto en la forma de ver el comportamiento de la ciudadanía (Farh, *et al*, 1997). En este sentido, una de las maneras mediante las cuales se puede disminuir dicha ambigüedad en la medición del constructo estriba en conocer explícitamente la descripción de puestos de trabajo y los elementos característicos del comportamiento organizativo en cada uno de ellos, aspectos que sería entendidos de obligado cumplimiento (Podsakoff, *et al*, 2000).

Por su parte, autores como Chen, *et al*, (2009a) defienden la idea de que la estandarización del trabajo contribuiría también a resolver el problema de la medición de este comportamiento en su conjunto. Los procesos de

normalización del trabajo serían una oportunidad para el incremento de la motivación, seguido de una mayor eficacia y eficiencia organizativa. No obstante, y a modo de aportación, debemos considerar que no todas estas situaciones tienen por qué generar dicho efecto motivador en los trabajadores. Esta opción sí es factible para aquellos empleados que no sienten mayor necesidad de variación de tareas y/o niveles de responsabilidad; éstos ven en la rutina del trabajo su propia motivación. Sin embargo, esta opción no es posible para los trabajadores con mayores aspiraciones profesionales y/o necesidades de cambio organizativo, quienes encuentran en la rutina justamente el efecto contrario, a través de la desmotivación (Hackman y Lawler, 1971; Hakman y Oldham, 1976 y 1980).

### **2.3.2.- Consecuencias de la OCB**

El análisis conceptual llevado a cabo sobre el comportamiento de ciudadanía organizativo establece la conclusión positiva de que las características del trabajo, la importancia de la tarea y la autonomía del conjunto de profesionales, se relacionan directamente con la consecución de dicho comportamiento en la empresa (Chen y Chiu, 2009). Tal y como se ha hecho referencia, este comportamiento es imprescindible para desarrollar una evolución óptima a nivel empresarial. Y es que, las actitudes proactivas en términos de ayuda, civismo y espíritu deportivo en la organización hacen que el trabajo sea más fácil (Podsakoff, *et al*, 2009), y consecuentemente, pueda generarse un impacto en las evaluaciones del desempeño y en la asignación de recompensas de los trabajadores (Homans, 1961; Blau, 1964).

No obstante, para analizar en mayor medida los efectos que el comportamiento de ciudadanía organizativo ocasiona, profundizaremos a continuación en sus consecuencias. Para ello, y como se muestra en el siguiente cuadro descriptiva, centramos la atención en la participación, el clima organizativo, la cultura organizativa y la atención al cliente, como resultados clave de dicha predisposición. A modo de aportación, a su vez,

consideramos que el desarrollo de estos elementos se entiende de forma gradual, de tal manera que si no hay un incremento de la participación en primer lugar, difícilmente podrá alcanzarse como uno de los objetivos prioritarios a nivel empresarial una buena atención al cliente y/o usuarios.

**Cuadro 4.- Consecuencias del comportamiento de ciudadanía organizativo (OCB).**

<b>Variables</b>	<b>Autores</b>
<b>Participación</b>	Organ, 1988; George y Bettenhausen, 1990; Organ, 1990; Mowday, 1991; Borman y Motowidlo, 1993; Kidwell, <i>et al</i> , 1997; Organ, 1997; Podsakoff y MacKenzie, 1997; Podsakoff, <i>et al</i> , 1997; VanYperen, <i>et al</i> , 1999; Bolino, <i>et al</i> , 2002; Chen, <i>et al</i> , 2009b; Podsakoff, <i>et al</i> , 2009.
<b>Clima organizativo</b>	James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1979; Brunet, 1987; Scott y Bruce, 1994; Amabile, 1998; Martín Bris, 2000; Rego, 2002; López-Domínguez y Enache, 2009.
<b>Cultura organizativa</b>	Davis y Newstrom, 1991; Putnam, 1994; Robbins, 1998; Goodman y Svyantek, 1999; Natal y Sandoval, 2004; Robbins, 2004; Albizu y Landeta, 2007.
<b>Atención al cliente y/o usuario</b>	Bitner, <i>et al</i> , 1990; Pfeffer, 1994; Koys, 2001; Yoon y Suh, 2003; Yen y Hiehoff, 2004; Podsakoff, <i>et al</i> , 2009.

Fuente: elaboración propia.

### 2.3.2.1.- Participación

Tal y como se ha señalado anteriormente, existirá un comportamiento de ciudadanía organizativo cuando se trabaje por y para el incremento de la cooperación (Organ, 1997), exige voluntariedad por parte de los trabajadores, dispuestos a generar mejores relaciones interpersonales (Bolino, *et al*, 2002). Organ (1988: 4) lo define como “un comportamiento individual que el discrecional, no reconocido directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas, y que de forma agregada promueve el funcionamiento eficaz de la organización”. Y es que, el análisis conceptual desarrollado nos conduce a pensar en la participación como elemento originalmente tácito o interiorizado, que bien puede explicitarse y ser compartido entre los miembros de la organización. Por ello, en la medida en que tenga lugar una interdependencia de tareas y objetivos (y

recompensas) en la empresa, la participación se entenderá como un elemento clave para la consecución de un mayor trabajo solidario e identidad grupal (Chen, *et al*, 2009b). Especialmente cuando las interdependencias en las tareas sean recíprocas, en lugar de compartidas o secuenciales (García-Tenorio y Sabater, 2004).

Al hilo de esta primera consecuencia, existe un consenso en torno a la idea de que los comportamientos prosociales pueden mejorar los índices de participación, incrementando con ello, la eficacia organizativa (Organ, 1988; Borman y Motowidlo, 1993; Podsakoff, *et al*, 1997; Podsakoff y MacKenzie, 1997). En este sentido, los profesionales con más experiencia que muestren comportamientos de ciudadanía organizativos, así como un mejor nivel de prácticas en la gestión de recursos humanos, podrán aumentar la participación del conjunto organizativo, mejorando a su vez la productividad de aquellos compañeros con menor experiencia y/o trayectoria laboral. Del mismo modo, los trabajadores que desarrollen actitudes cívicas pueden ofrecer mayor índice de sugerencias a los líderes o jefes, y asumir mayor toma de decisiones, fortaleciendo así su productividad, la efectividad de las unidades de trabajo y el sentimiento de pertenencia e identidad en la organización (VanYperen, *et al*, 1999; Podsakoff, *et al*, 2009).

La mayoría de comportamientos de esta índole que se producen en contextos organizacionales están dirigidos a ayudar y proporcionar apoyo a los compañeros de trabajo. Por ende, como consecuencia de la participación, cabe esperar que dichas conductas construyan relaciones más cohesionadas y fuertes entre los miembros del grupo y/o equipo, reduciendo posteriormente la probabilidad de dejar dicho grupo de trabajo (George y Bettenhausen, 1990; Kidwell, *et al*, 1997; Podsakoff, *et al*, 2009). Y es que, comportarse como un “buen ciudadano” en la organización puede ser considerado como una forma para mantener el equilibrio no sólo en la relación entre compañeros de trabajo, sino también entre empleados y supervisores (Mowday, *et al* 1991; Organ, 1990; VanYperen, *et al*, 1999).

### **2.3.2.2. Clima organizativo**

En la medida en que el incremento de la participación pueda tener lugar en los profesionales, es más probable que pueda verse mejorado el clima laboral. Así, y en relación a esta variable, se debe puntualizar que con independencia de las coincidencias que puedan existir por parte de los miembros de la empresa, el clima es una percepción individual (James y Sells, 1981; James, *et al*, 1990); si bien hay autores que lo analizan como un atributo de la organización más que del individuo (Glick, 1985), que no es necesariamente un agregado de climas psicológicos individuales aunque sí depende de ellos. La visión de éste se configura colectivamente a partir de las actitudes y comportamientos de los profesionales, caracterizándose igualmente por ser un constructo multidimensional (Martín Bris, 2000). Pero, es importante destacar la carga subjetiva y personal que entraña, como consecuencia de las vivencias acontecidas por cada uno de los trabajadores en la organización.

En este sentido, toda situación de trabajo implica el desarrollo de un conjunto de factores específicos en el individuo como son las aptitudes y características físicas y psicológicas. Sin embargo, la predicción del comportamiento individual organizativo basado únicamente en las características personales es insuficiente, ya que dichas conductas dependen igualmente de las situaciones vividas en la empresa (Brunet, 1987). Por ello, defendemos que el clima organizativo queda influido tanto por las mismas condiciones personales, como por las condiciones sociales, económicas y estructurales de la empresa.

Ahondando en esta idea, James y Jones (1974), entienden que el clima organizativo se establece en función de la percepción de los atributos individuales, que vincula dicho clima con los valores, las actitudes, las opiniones y el grado de satisfacción de los empleados. Esta vertiente puede ser más difícilmente estable y uniforme en el tiempo, puesto que depende del estado de ánimo de los trabajadores en un momento dado. Sin embargo, estos autores también consideran que el clima laboral

puede desarrollarse en función de la percepción de los atributos organizativos. En este sentido, el clima se interpreta como una serie de características percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades de trabajo, y que pueden ser deducidas según la forma en la que se actúa (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad en general. Aquí, variables propias de la empresa como son la estructura y el mismo proceso productivo, interactúan con la personalidad del individuo.

No obstante, y con el objetivo de unificar criterios al respecto, es importante identificar el concepto de *climas colectivos* (Joyce y Slocum, 1979). Esta idea hace referencia a la similitud de percepción en los miembros de una organización. Estas formas de pensamiento deben estar basadas en la pertenencia a alguna colectividad, bien formal o informal en la empresa. Acorde con ello, el clima se entiende como un elemento integrador del individuo, el grupo y la organización. Por esta razón, consideramos las relaciones positivas entre empleados como facilitadoras de la humanización del trabajo (Rego, 2002) y, por tanto, indispensables para el desarrollo del comportamiento de ciudadanía organizativa. En la medida en que dicho comportamiento se presente como estable en el tiempo, la organización estará en disposición de alcanzar un mejor clima colectivo, a través de la consecución de un mayor sentimiento de pertenencia hacia la empresa, por parte del conjunto de profesionales.

Igualmente, llegados a este punto, destacamos la importancia de crear un *clima organizativo innovador* (López-Domínguez y Enache, 2009). Y es que, una buena predisposición hacia el comportamiento de ciudadanía organizativo, traducida en un clima óptimo y unificado, podrá contribuir a la realización de acciones creativas e innovadoras para la empresa (Scott y Bruce, 1994). La innovación, por tanto, además de depender de un despliegue de medios adecuado, se relaciona con el desarrollo de un clima favorecedor. Para dicho propósito, además, se entiende indispensable la motivación intrínseca de los individuos (Amabile, 1998),

mediante la percepción de un entorno organizativo receptivo, apoyado en primera instancia por el clima positivo referido.

### **2.3.2.3.- Cultura organizativa**

La cultura de la organización se interpreta como un recurso intangible basado en las personas, y de gran importancia estratégica para la totalidad de la compañía (Albizu y Landeta, 2007). Según Thevenét (1992: 27), la cultura “es el cemento que une el conjunto de los componentes de la empresa; es una explicación fundamental de lo que se desarrolla; es el producto de una historia y no solamente una instantánea; es un patrimonio de *savoir-faire*, modos de acción y de pensamiento, visiones comunes; es un modo de describir la organización”. Acorde con Davis y Newstrom (1991), la cultura organizativa hace referencia al conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. La cultura, por tanto, crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo y es potencialmente buena ya que las creencias compartidas facilitan y reducen las necesidades de comunicación, simplifican la toma de decisiones, y los valores compartidos suelen generar motivación, cooperación y compromiso. No obstante, cuando una cultura fuerte no concuerda con las necesidades de la organización, o es excesivamente rígida, dificultando su adaptación a las cambiantes condiciones del entorno, puede suponer un obstáculo incluso para la supervivencia de la propia organización. Como aportación consideramos que, en la medida en que los profesionales participen en la empresa y contribuyan a desarrollar un óptimo clima organizativo, mayor probabilidad existirá de que se identifiquen con los patrones culturales existentes.

La cultura organizativa trata de lograr la integración de las variables tanto externas como internas de la empresa (Albizu y Landeta, 2007). A nivel externo, los miembros de la organización deben compartir un mismo enfoque sobre la misión o razón de ser de la compañía; sobre las metas y medios para alcanzarlas, así como sobre los criterios de evaluación y corrección de los posibles errores. Por su parte, a nivel interno, la



empresa debe caracterizarse por desarrollar un lenguaje común y una comunicación eficaz para el conjunto de profesionales, que conduzca a unas normas estandarizadas de comportamiento, así como a idénticos criterios de autoridad, jerarquía, y sistemas de recompensas y castigos.

Igualmente, cabe destacar la importancia de la *cultura dominante* en la organización, entendiéndose ésta como los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la empresa. Ésta supone la transmisión de un sentimiento de identidad a los miembros y el desarrollo de un mayor compromiso por parte de éstos, incrementando con ello la estabilidad del sistema social interno y el moldeado de actitudes y comportamientos de los empleados (Robbins, 1998). No obstante, esta cultura dominante convive con la aparición de subculturas complementarias a nivel de departamentos, unidades de trabajo y/o divisiones geográficas (Robbins, 2004), que no sólo incluyen dichos valores centrales, sino también los propios de cada nivel. Es más, en algunas organizaciones más que una cultura organizativa se puede hablar de un *mosaico de culturas* que pueden llegar a entrar en conflicto (Menguzzato y Renau, 1991).

Acorde con ello, en la medida en que se desarrolle una óptima consecución de los comportamientos de ciudadanía organizativa, trabajaremos a favor de un buen desempeño, afianzando una cultura de apoyo, confianza, comunicación, altruismo y conciencia, que mejore a su vez las variables de la citada integración externa e interna.

La consecución del comportamiento proactivo, por tanto, supondrá el desarrollo de las denominadas “redes de compromiso cívico” en la empresa (Natal y Sandoval, 2004). Así, cuanto más densas sean estas redes, más probable será que los individuos sean capaces de cooperar por el beneficio mutuo, en detrimento de los índices de oportunismo (Putnam, 1994). Y es que, estas redes contribuyen a la reciprocidad, haciendo que los individuos interactúen con fuertes normas de conducta aceptables por todos. En este sentido, el despliegue de comportamientos

de ciudadanía organizativos implicará trabajar en pro de una mayor cultura social, a través de la disminución de los niveles de incertidumbre, como consecuencia de la acumulación de experiencias y óptimos procesos de comunicación (Natal y Sandoval, 2004).

#### **2.3.2.4.- Atención al cliente y/o usuario**

Finalmente en este apartado, defendemos el desarrollo de una óptima atención al cliente y/o usuario final, como consecuencia fundamental del comportamiento de ciudadanía organizativo. Acorde con ello consideramos que si los profesionales llevan a cabo previamente procesos de colaboración conjunta, que generen un clima laboral favorable y potencien una mayor identificación con la cultura de la empresa, se desarrollará una mejor atención hacia los usuarios y/o clientes. En este sentido, presentar una actitud cívica contribuye a realizar sugerencias para mejorar la calidad y la satisfacción del cliente. Del mismo modo, actuar con deportividad y cortesía facilita un clima positivo entre los profesionales y mayor efectividad en la resolución de conflictos (Koys, 2001; Yen y Hiehoff, 2004; Podsakoff, *et al*, 2009). Ello puede revertir positivamente en los clientes y generando, por ende, una fuente de diferenciación y ventaja competitiva importante para la empresa (Pfeffer, 1994). Al hilo de esta idea defendemos que la satisfacción del cliente, así como las percepciones de calidad del servicio prestado y/o el producto vendido, y la decisión que éstos tienen de permanecer fieles a la empresa o, por el contrario, cambiar de proveedor, son cuestiones fuertemente influidas por las actitudes y comportamientos de los profesionales responsables de tales funciones en la organización (Bitner, *et al*, 1990).

Así, en muchas ocasiones, el mismo usuario percibe un detrimento en la calidad de la atención llevada a cabo por la empresa, debido a una falta de capacitación para comprender las necesidades de éste por parte de los trabajadores (Bitner, *et al*, 1990). Por el contrario de lo que debiera suceder, existen profesionales deficitarios en este campo de interacción,

impidiendo o menguando con ello la consecución y garantía de un servicio eficaz. Por todos es conocido la importancia que implica saber crear una imagen favorable de la empresa en su conjunto. Para ello, no sólo bastará con ofrecer óptimas promociones de productos y/o servicios, o ser rigurosos con los plazos de entrega, sino que será fundamental trabajar arduamente por facilitar un mejor servicio de calidad, que el llevado a cabo por la competencia (Bitner, *et al*, 1990). La consecución de este objetivo prioritario tendrá lugar, sin duda, mediante el desarrollo de óptimas políticas en términos de capacitación, como se ha hecho referencia en el primer apartado del capítulo.

Llegados a este punto, se hace imprescindible el desarrollo de un buen comportamiento de ciudadanía organizativo interno. En relación a dicho aspecto podemos considerar a los clientes y/o usuarios como raudos receptores de información de la empresa, tanto de índole positiva como negativa. Por tanto, la calidad de los comportamientos proactivos, bien directa o indirectamente, queda reflejada en el día a día de los empleados y, por consiguiente, en la relación más inmediata con los clientes y/o usuarios finales. Así, el tipo de relaciones existentes en la empresa podrá favorecer, o no, la satisfacción de los consumidores, siendo el comportamiento de ciudadanía organizativo un elemento clave para la fidelización de muchos de éstos.

Siguiendo esta última idea, defendemos que como consecuencia de la interacción entre clientes y empleados puede extraerse información valiosa y enriquecedora para la organización. Por ello, debemos remarcar la importancia de desarrollar un comportamiento prosocial, que se manifieste tanto a nivel interno de empresa como en los consumidores finales (Yoon y Suh, 2003). El objetivo de esta estrategia de actuación estriba en obtener el mayor feedback posible y con ello capacitar a la organización a estudiar las continuas necesidades de profesionales y consumidores. Esta reflexión establece que los empleados fomentarán el trabajo en equipo y la cooperación entre ellos mismos, permitiendo

ofrecer sus productos y/o servicios con mayor eficacia y, aumentando, a su vez, la satisfacción del cliente (Yen y Niehoff, 2004).

## **2.4.- Impacto de la empleabilidad sobre la ITQ y la OCB**

Tras reflexionar sobre la importancia de la capacitación en relación a la empleabilidad percibida y proponer las dos primeras hipótesis de nuestro modelo de investigación, centramos la atención en la fundamentación del impacto que ejerce dicha mejora de la empleabilidad sobre constructos tales como la intención de abandonar la empresa (ITQ), y el comportamiento de ciudadanía organizativo (OCB). No obstante, dicha relación, que podría entenderse como directa, consideramos debe estar influida por la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, entendidas éstas como variables intermediadoras del proceso en su conjunto.

Al hilo de esta idea defendemos que, las percepciones que tengan los profesionales en torno a sus niveles de satisfacción laboral y compromiso organizativo son aspectos críticos para determinar la retención de éstos en sus actuales empresas (Tymon Jr, *et al*, 2010). Por ello, y con el fin de propiciar mayor información al respecto, disponemos a continuación del desarrollo de ambos constructos de manera más exhaustiva. Asimismo, y como último punto de este apartado, presentamos la fundamentación del resto de hipótesis planteadas en relación al impacto que ejerce la empleabilidad percibida sobre la intención de abandonar la empresa, y el comportamiento de ciudadanía organizativo.

### **2.4.1.- Satisfacción laboral: concepto y determinantes**

La definición de satisfacción laboral más aceptada en términos generales es la propuesta por Locke (1976), quien considera la satisfacción como un estado emocional placentero o positivo resultante de la evaluación del puesto de trabajo, o de las experiencias en y del trabajo. La satisfacción

laboral supone, por tanto, la orientación afectiva que muestran los empleados hacia sus roles organizativos (Kalleberg, 1977). Autores como Beer (1964) y Peiró (1984) la describen más allá de sentimientos y emociones como la actitud general que los empleados tienen hacia su trabajo.

Asimismo, la satisfacción se interpreta como un proceso de juicio cognitivo (pensamiento) basado en la comparación con un modelo o patrón a seguir, que cada persona establece para sí misma y concibe de manera distinta. Dicho elemento se entiende subjetivo y queda condicionado, además de por la personalidad y las circunstancias de cada individuo, por los cambios del entorno (Diener, *et al*, 1985). Acorde con ello, el mayor o menor desarrollo de la satisfacción laboral dependerá del grado de cumplimiento existente entre las aspiraciones iniciales de una persona y los logros verdaderamente alcanzados, en forma de experiencia en el trabajo o respuestas del medio (Morse, 1977; Pérez Rubio, 1997; Hamermesh, 1999).

La consecución de la satisfacción en el trabajo, en forma de desarrollo de bienestar subjetivo por parte de los empleados (Judge y Klinger, 2007), propicia un ambiente laboral más óptimo. Por ello, en la medida en que los trabajadores se reconozcan como satisfechos en su empleo, podremos encontrar mayores niveles de unión y/o interdependencia de conocimientos y experiencias, dando lugar a un incremento del enriquecimiento organizativo en su conjunto.

A su vez, y en aras a medir el grado de satisfacción laboral, debe tenerse presente la importancia del rol que desempeña el trabajador en la organización, así como sus propias expectativas (Pérez Rubio, 1997). Gowler y Legge (1972), destacan como necesaria la interrelación de tres niveles de comparación. Por una parte, las exigencias de la organización y de los grupos, a través de los requerimientos formales del puesto de trabajo y las interacciones con los compañeros. En segundo lugar, las experiencias del pasado, comparando el actual puesto de trabajo con

otros anteriores (Hamermesh, 1999). Y, por último, las expectativas del empleado, en relación al grado de cumplimiento de la tarea, y las recompensas obtenidas a cambio en forma de salario y oportunidades de promoción, entre otras posibilidades.

Por último en este nivel conceptual de la satisfacción laboral podemos entrever, acorde con esta citada interrelación, la necesaria pertenencia social que deben mostrar los trabajadores hacia sus grupos de referencia en la empresa, con el fin de motivar dicha satisfacción. Por ello, se considera fundamental encuadrar dentro del sistema de relaciones sociales (tanto internas como externas a la empresa), las actitudes, ideas y creencias del individuo en torno al trabajo, además de los niveles de comparativa que puedan tener éstos en relación al sector de la actividad; a otras instituciones y/o regiones, y al mercado laboral en general (Pérez Rubio, 1997).

Llevado a cabo el marco conceptual de la satisfacción laboral, como variable intermediadora de nuestro modelo de investigación, debemos hacer referencia por otra parte a sus determinantes más característicos, vinculados todos ellos a tres predictores de las actitudes en los trabajadores (Glisson y Durick, 1988). Estas disposiciones se derivan, además, de la respuesta afectiva que los individuos presentan en relación a su trabajo, acorde con tres categorías de variables presentadas por Gamboa, *et al* (2007), como son la satisfacción intrínseca, la satisfacción extrínseca y la satisfacción relacionada con aspectos sociales, y que desglosamos a continuación en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5.- Variables determinantes de la satisfacción laboral.**

<b>Categorías</b>	<b>Variables</b>	<b>Autores</b>
<b>Satisfacción intrínseca</b>	Oportunidades de aprendizaje	Glisson y Durick, 1988; Ganesan, 1994; Gamboa, <i>et al</i> , 2007; Petrescu y Simmons, 2008.
	Variedad de tareas	
	Autonomía para el puesto	
	Habilidades requeridas	
	Ambigüedad de rol	
<b>Satisfacción extrínseca</b>	Recursos económicos / Salario	Glisson y Durick, 1988; Salgado, <i>et al</i> , 1996; Clark, 1997; Gaertner, 1999; Luchak, 2003; Gamboa, <i>et al</i> , 2007; Pérez Vera, <i>et al</i> , 2007; Gamboa, 2010.
	Estabilidad en el empleo	
	Oportunidades de promoción	
	Condiciones laborales	
	Características del mercado laboral	
<b>Satisfacción en relación a aspectos sociales</b>	Significado social de la actividad	Glisson y Durick, 1988; Kumar y Ghadially, 1989; Robles, <i>et al</i> , 2005; Gamboa, <i>et al</i> , 2007; López-Araújo, <i>et al</i> , 2007.
	Relaciones sociales en el entorno laboral	
	Reconocimiento profesional	

**Fuente: elaboración propia.**

En primera instancia, la satisfacción intrínseca se refiere a una tipología de satisfacción dependiente de las características individuales de la persona (Petrescu y Simmons, 2008). Esta satisfacción se interpreta, por tanto, como una respuesta afectiva y actitudinal ante elementos propios de la actividad laboral como son las oportunidades de aprendizaje; la variedad de las tareas a realizar, así como los niveles de autonomía hacia éstas, y las habilidades requeridas en el puesto de trabajo (Gamboa, *et al*, 2007), entre otras variables.

En este caso, del conjunto de elementos que caracterizan la tarea, presentamos la ambigüedad de rol y la variedad y/o complejidad de habilidades, como las directamente relacionadas con la predicción de la satisfacción laboral (Glisson y Durick, 1988). Y es que, un menor nivel de confusión en la responsabilidad del trabajador, genera más conocimiento

sobre la labor a desempeñar, sucediéndose con ello menor grado de incertidumbre.

Igualmente, la autonomía se presenta como un factor esencial en la consecución de la satisfacción en el trabajo (Petrescu y Simmons, 2008). En este sentido, una supervisión desmedida de la tarea, por lo general se entiende como elemento negativo en las relaciones laborales. No obstante, debemos indicar la importancia que en ocasiones presenta la dependencia profesional, definida ésta como el grado en que una de las partes (o varias partes) necesita mantener una relación con otra, para lograr los objetivos organizativos deseados (Ganesan, 1994). Y es que, esta interrelación entre compañeros nos conduce a incrementar los niveles de participación, favoreciendo un efecto positivo en la misma satisfacción (Petrescu y Simmons, 2008).

La satisfacción extrínseca, como segunda dimensión, se interpreta como una respuesta global del profesional ante aspectos situacionales y dependientes del medio ambiente y/o clima laboral (Luchak, 2003), más que del propio trabajo en sí. Algunos ejemplos al respecto son los recursos económicos, la estabilidad en el empleo, las oportunidades de promoción y las condiciones laborales (Gamboa, *et al*, 2007).

Acorde con estos elementos debemos señalar que, ante las precarias características del mercado laboral actual, los trabajadores sienten mayor necesidad de certidumbre y seguridad hacia su empleo (Pérez Vera, *et al*, 2007), como consecuencia de la cada vez mayor dificultad de inserción laboral y/o promocional (Clark, 1997). Por ello, una buena percepción de oportunidades en el mercado de trabajo, junto a una elevada iniciativa personal, puede incrementar los niveles de satisfacción general en el individuo (Gamboa, 2010).

Por su parte, en relación a la variable del salario es importante señalar que, ésta puede suponer también una fuente de insatisfacción laboral (Salgado, *et al*, 1996), ante la falta de correlación entre la retribución



percibida y el trabajo realizado, algo que tiene mucho que ver con la justicia distributiva (Colquitt, 2001). Al hilo de esta idea, los empleados, por lo general consideran que, dado su nivel de compromiso organizativo no son pagados justamente (Gaertner, 1999). Sin embargo, también hay que entrever que dicho efecto de desigualdad implicar necesariamente cierta carga subjetiva por parte del profesional, fruto de sus niveles de percepción. Las percepciones de justicia se basan en comparaciones sociales, las cuales están particularmente enfocadas en la insatisfacción cuando perciben que son privados de resultados deseables (Greenberg, 2011).

Finalmente en esta categoría de variables predictivas de las actitudes laborales, debemos hacer referencia a la satisfacción en relación a aspectos sociales, que se interpreta mediante el significado social de la actividad y las relaciones sociales establecidas en el trabajo. El significado social se interpreta como la valoración que la sociedad realiza del trabajo del individuo en términos de reconocimiento. Por su parte, el ámbito de las relaciones sociales fija la atención en las personas con las que podemos relacionarnos en la esfera laboral, como es el caso de compañeros, supervisores, proveedores y clientes (Gamboa, *et al*, 2007).

Es importante señalar a tal respecto que, uno de los aspectos más fuertemente asociados con la satisfacción laboral es el reconocimiento profesional obtenido en la organización (Robles, *et al*, 2005). En este sentido, un buen desarrollo de políticas organizativas en el área de recursos humanos es clave para incentivar el reconocimiento del empleado, a través de la mejora de aspectos tales como la sensación de logro, el sentido de control, y la promoción profesional y personal (Kumar y Ghadially, 1989), entre otras variables.

Del mismo modo, la interrelación con otras personas puede ser objeto de satisfacción o insatisfacción, en la medida en que ésta sea una fuente de estrés laboral para el empleado. Acorde con esta idea, si el profesional se identifica con el deber u obligación en el trabajo, las relaciones se

consideran meramente profesionales, y no se siente la necesidad de implicación emocional, por lo que, la satisfacción laboral no se verá afectada (López-Araújo, *et al*, 2007). Por el contrario, la insatisfacción sí puede aparecer cuando los sentimientos sobre las obligaciones laborales son bajos.

#### **2.4.2.- Compromiso organizativo: concepto, dimensiones y determinantes**

Una de las definiciones más aceptadas del compromiso organizativo es la propuesta por Rockeach (1973 y 2000), quien considera esta variable como la fijación emocional y funcional que el empleado tiene con respecto a su lugar de trabajo. El compromiso, por tanto, no sólo se relaciona con el grado de identificación que tiene el trabajador con la empresa, sino también con el puesto de trabajo y los contenidos de éste. Esta variable, asimismo, supone la conexión emocional e intelectual que el profesional tiene en relación a su trabajo, organización, superiores y/o compañeros de trabajo, generando con ello un esfuerzo discrecional adicional en su labor (Gibbons, 2006).

Igualmente, el compromiso organizativo hace referencia a la identificación que muestra un individuo ante la participación en una determinada empresa (Mowday, *et al*, 1982), caracterizándose por creer y aceptar fuertemente los valores y objetivos organizativos (Wiener, 1982). El trabajador comprometido, a su vez, debe tener la voluntad de esforzarse por trabajar en esa empresa, queriendo permanecer en ella (Campion y Lord, 1982; Huselid y Day, 1991). Acorde con esta idea, en la medida en que tiene lugar tal identificación y participación (Curry, *et al*, 1986), el profesional puede implicarse de manera más exhaustiva en la consecución de metas específicas.

Asimismo es importante indicar que, el compromiso organizativo se identifica con la propia percepción de los trabajadores en relación al grado en que la empresa valora sus contribuciones y su nivel de bienestar

(Tejada y Arias, 2005). Por ello establecemos que, ante una percepción positiva, el empleado tiende a contribuir en la consecución de un mayor apego psicológico (Meyer y Allen, 1997), y una creciente lealtad hacia la organización, en términos de compromiso (Garbarino y Johnson, 1999).

Estas primeras referencias conceptuales sobre el compromiso organizativo nos conducen a abordar seguidamente las tres dimensiones más características que lo componen, en aras a incrementar su nivel de conocimiento. Estas dimensiones desarrollan facetas esenciales tales como el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso de continuidad (Meyer y Allen, 1991). En este sentido podemos considerar que, estas perspectivas son las responsables de mediar tanto en las conductas como en el desempeño de los trabajadores (Tejada y Arias, 2005).

El compromiso afectivo, como primera dimensión, explica el vínculo que tiene el trabajador con la organización, como consecuencia de los lazos emocionales forjados al satisfacer sus expectativas y necesidades, especialmente psicológicas (Allen y Meyer, 1990; Arias Galicia, 2001). Este compromiso se desarrolla en la medida en que el empleado se siente psicológicamente en sintonía con los objetivos y la cultura organizativa (Mellor, *et al*, 2001). Acorde con ello, los individuos generan estados afectivos positivos hacia el trabajo que van más allá de lo que podrían producir los rasgos positivos del propio individuo (Herrbach, 2006). En este caso, la afectividad desarrollada conduce a sentimientos tales como el cariño por los compañeros, el sentimiento de pertenencia al grupo y la lealtad (González y Guillén, 2007). Así, esta tipología de compromiso se fundamenta, no sólo en la identificación real del sujeto con los objetivos y valores de la empresa, sino también con un nivel importante de satisfacción laboral percibida, estudiada ésta en el punto anterior.

Con carácter general, el compromiso afectivo es el predominante en la empresa e implica menores índices de rotación voluntaria en los

trabajadores, menor nivel de absentismo, así como una mejora del rendimiento (Meyer y Allen, 1991; Meyer y Allen, 1997). Y es que, los trabajadores con un elevado compromiso afectivo permanecen en la empresa porque realmente lo desean (Álvarez Llorente, 2008), siendo propensos a esforzarse con mayor ímpetu en beneficio de la organización (Meyer y Allen, 1991).

El compromiso normativo, como segunda dimensión, se caracteriza por proporcionar en los empleados una implicación directa con los objetivos de la empresa. Sin embargo, en este caso, no tiene porqué existir necesariamente una vinculación emocional o afectiva. Dicho aspecto normativo, por tanto, estriba en el sentido del deber moral; es decir, en hacer lo que se debe hacer en pro de la organización (González y Guillén, 2007), generando con ello mayores niveles de permanencia en la empresa (Meyer y Allen, 1997). En este sentido, el compromiso organizativo tiene lugar al interiorizarse las normas de la empresa, como consecuencia de la citada lealtad y responsabilidad moral (Pimentel y Reynolds, 2004), sabiendo cómo se debe actuar para cumplir de manera eficaz con los objetivos e intereses corporativos.

Por último en este bloque de dimensiones destacamos el compromiso de continuidad, que explica porqué las personas deciden permanecer en una organización. Acorde con ello, los trabajadores conciben este compromiso principalmente bajo la perspectiva del intercambio económico llevado a cabo entre la empresa y el trabajador (González y Guillén, 2007). En este sentido, el compromiso de continuidad mide los aspectos más cuantitativos de la relación laboral donde, en un momento dado, el trabajador no puede abandonar la empresa por la existencia de un considerable coste personal, y unas escasas o nulas alternativas en el mercado laboral (Allen y Meyer, 1990; Pimentel y Reynolds, 2004).

Al hilo de estas premisas debemos señalar que, la no permanencia en el trabajo puede ocasionar en determinadas situaciones costes financieros, físicos y psicológicos importantes. Y es que, dejar la empresa puede

resultar cada vez más costoso, generando en los trabajadores el denominado “compromiso por omisión” (Arias Galicia, 2001). En este caso, y aunque los profesionales puedan encontrarse bajo una considerable desmotivación laboral, éstos se ven obligados a desarrollar en mayor medida dicho compromiso, como consecuencia de la necesidad y las elevadas tasas de desempleo.

Llegados a este punto, y tras el desglose del marco conceptual y dimensional del compromiso organizativo, hacemos referencia a sus determinantes más significativos. Sin embargo, es importante indicar la variedad de elementos señalados fruto de la multiplicidad de autores responsables de su estudio y de la ausencia de un consenso en relación a cuáles son las más influyentes. Por ello, y a modo de aportación, se presenta el siguiente cuadro recopilatorio de las cinco propuestas categóricas más relevantes, acorde con la revisión bibliográfica desarrollada.

**Cuadro 6.- Variables determinantes del compromiso organizativo.**

<b>Categorías</b>	<b>Variabes</b>	<b>Autores</b>
<b>Factores organizativos</b>	Cultura organizativa	Porter y Steers, 1973; Wiener, 1982; Locke, <i>et al</i> , 1988; Newman y Sabherwal, 1996; Meyer y Allen, 1997; Harrison y Hubbard, 1998; Escrig, <i>et al</i> , 2003; Arciniega y González, 2006; Sánchez, <i>et al</i> , 2007.
	Conducta del líder	
	Estructura organizativa	
	Grado de formalidad	
	Políticas de recursos humanos	
<b>Experiencias y condiciones laborales</b>	Empowerment	Mathieu y Zajac, 1990; Harrison y Hubbard, 1998; Garbarino y Johnson, 1999; Escrig, <i>et al</i> , 2003; Álvarez Llorente, 2008.
	Modalidad contractual	
<b>Características propias del trabajo</b>	Cambios en el trabajo	Porter y Steers, 1973; Mathieu y Zajac, 1990; Newman y Sabherwall, 1996; Tilly, 1996; Álvarez Llorente, 2008.
	Autonomía	
	Variedad de habilidades	
	Ambigüedad de rol	
	Identificación con los objetivos	
<b>Factores interactivos y relacionales</b>	Participación	Porter y Steers, 1973; Locke, <i>et al</i> , 1988; Newman y Sabherwal, 1996; Zander, 1996; Meyer y Allen, 1997.
	Influencia del grupo de iguales	
<b>Características personales</b>	Edad	Staw y Ross, 1978; Meyer y Allen, 1997; Mañas, <i>et al</i> , 2007; Sánchez, <i>et al</i> , 2007; Álvarez Llorente, 2008.
	Antigüedad en el puesto	
	Satisfacción laboral	

**Fuente: elaboración propia.**

La primera categoría de análisis a destacar es la agrupada bajo los factores organizativos, presentando como uno de los condicionantes más relevantes el desarrollo de la cultura organizativa (Sánchez, *et al*, 2007). En este sentido, cuanto más identificado se siente el profesional con la cultura, los valores y los objetivos corporativos, mayor es su percepción en torno al compromiso con la empresa (Wiener, 1982).

De igual modo, disponemos de la conducta de la dirección (Escrig, *et al*, 2003), como variable organizativa importante. Aquí, la conducta del líder debe partir de las premisas de la consideración y la estructura, como formas de comportamiento integrador en la empresa (Harrison y Hubbard,

1998). La consideración muestra como base principal de actuación la comunicación clara de los objetivos y la participación de los trabajadores en la estrategia organizativa. Por su parte, la estructura se relaciona con el desarrollo de la formalización mediante los procedimientos de trabajo. En este caso, la unión de ambos elementos tiende a generar un incremento del compromiso en los empleados, debido al aumento de la lealtad y la disminución de la ambigüedad funcional (Harrison y Hubbard, 1998).

Acorde con esta última idea sobre el liderazgo, debemos señalar como otro determinante estructural, el grado de formalidad de la organización (Porter y Steers, 1973; Newman y Sabherwal, 1996). Éste se interpreta como la autoridad legítima percibida (Locke, *et al*, 1988). En este sentido, la gente suele decantarse por obedecer a la figura superior porque, consciente o inconscientemente, legitiman sus acciones para ello (Locke, *et al*, 1988).

Por su parte, otro grupo de variables igualmente influyentes se presenta a través del conjunto de políticas de recursos humanos configuradas por la empresa. Los ejemplos más destacados al respecto son las políticas de contratación y formación (Meyer y Allen, 1997), los procesos de socialización (Arciniega y González, 2006) y los sistemas de recompensas e incentivos (Locke, *et al*, 1988). No debemos olvidar tampoco la percepción positiva del individuo en relación a las oportunidades de aprendizaje y promoción sociolaboral (Meyer y Allen, 1997), además de la seguridad en el empleo, favorecedores todos ellos del compromiso de permanencia en la empresa (Arciniega y González, 2006).

La segunda categoría de determinantes del compromiso organizativo se presenta con las experiencias y condiciones laborales, identificando el *empowerment* y las propias condiciones del trabajo como aspectos fundamentales. El *empowerment* hace referencia a la capacitación que proporciona la dirección a los subordinados mediante la delegación de poder y autoridad (Escrig, *et al*, 2003). En la medida en que tiene lugar

una participación real en la toma de decisiones, se genera mayor sentido de la responsabilidad y confianza en los empleados (Garbarino y Johnson, 1999). Todo ello hace factible, por tanto, un mayor grado de implicación en el trabajo y, consecuentemente, un óptimo desarrollo del compromiso organizativo (Mathieu y Zajac, 1990; Harrison y Hubbard, 1998).

En relación a las condiciones laborales debemos indicar como elemento clave la modalidad contractual. En este caso, la tendencia estriba en considerar como precarios los contratos de trabajo a tiempo parcial mostrando, como consecuencia, una menor implicación en la empresa por parte de los trabajadores. Sin embargo, los resultados empíricos no han demostrado tal relación negativa (Álvarez Llorente, 2008), sino al contrario. Por lo que, la contratación a tiempo parcial puede verse como positiva en relación al compromiso organizativo, al menos en algunos casos, en la medida en que facilita una mayor conciliación de la vida laboral con respecto a otras actividades.

Acorde con la tercera categoría de determinantes del compromiso organizativo destacamos las características propias del trabajo. Mathieu y Zajac (1990) defienden como elementos precursores, sobre todo del compromiso afectivo, los cambios en el trabajo, entendidos éstos como retos motivadores (Porter y Steers, 1973). Asimismo, también consideran la autonomía, la variedad de habilidades en el empleado y la no ambigüedad de rol, de tal manera que cada profesional sepa el papel que debe desempeñar en la empresa.

Otro antecedente de este grupo se establece con la identificación del trabajador en relación a los objetivos específicos de su proyecto profesional y/o puesto de trabajo (Newman y Sabherwall, 1996). Así, en la medida en que éste interiorice el valor de su cometido profesional, mayor nivel de implicación tendrá. Como última referencia al respecto de esta categoría señalamos también la tipología de puesto ocupado (Tilly, 1996). Acorde con esta idea, los profesionales que ocupan puestos superiores



en el organigrama, manifiestan mejores actitudes, y consecuentemente, mayor compromiso organizativo, que aquéllos con puestos más bajos (Tilly, 1996; Álvarez Llorente, 2008).

La cuarta categoría de condicionantes del compromiso organizativo se identifica con los factores interactivos y relacionales, haciendo referencia al área más social de la empresa (Newman y Sabherwal, 1996), a través del desarrollo de las actitudes del personal (Porter y Steers, 1973). Como se ha destacado anteriormente, uno de los constructos más importantes de carácter formal se presenta con el incremento de la participación en los profesionales (Locke, *et al*, 1988). A su vez, la influencia del grupo de iguales en la consecución de los objetivos es primordial (Zander, 1996). No obstante, para que dichos propósitos deriven en un efecto positivo sobre el compromiso de los empleados, sobre todo de carácter afectivo (Meyer y Allen, 1997), es clave el apoyo por parte de la dirección.

Atendiendo a la quinta y última categoría de variables determinantes encontramos las características personales de los trabajadores. La edad y la antigüedad en el puesto de trabajo se muestran como factores estrechamente relacionados al respecto. Así, conforme se incrementa la edad y la antigüedad en los profesionales, se generan índices superiores de compromiso organizativo percibido (Sánchez, *et al*, 2007), ya que el trabajador es considerado como una inversión para la empresa, siguiendo la idea de los costes invertidos (Staw y Ross, 1978).

La satisfacción laboral, estudiada en el punto anterior, se presenta también como otro determinante significativo del compromiso organizativo (Mañas, *et al*, 2007; Álvarez Llorente, 2008). A tal efecto, las investigaciones realizadas señalan que los empleados deciden comprometerse con la empresa si se encuentran motivados y contentos con su puesto de trabajo, generando con ello un incremento del bienestar psicológico (Mañas, *et al*, 2007), y un aumento del contrato psicológico (Meyer y Allen, 1997); ambos elementos estudiados anteriormente en el primer capítulo sobre la empleabilidad.

Llegados a este punto, y tras el estudio de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo como variables intermediadoras de nuestro modelo de investigación, disponemos a continuación de la fundamentación del resto de hipótesis planteadas, en relación al impacto que ejerce la empleabilidad percibida sobre la intención de abandonar la empresa (ITQ), y el comportamiento de ciudadanía organizativo (OCB).

### **2.4.3.- Empleabilidad percibida y satisfacción laboral**

Acorde con Lawler (1983), y tal y como se defiende en el capítulo anterior, las oportunidades de promoción, entendidas como empleabilidad interna y externa, junto con aspectos como el salario, los compañeros de trabajo, las condiciones de empleo y los niveles de supervisión, configuran uno de los ejes fundamentales para la creación de la satisfacción global en el individuo. En este sentido, Alas (2007), establece que una de las facetas esenciales a tener en cuenta para motivar al personal es el aprendizaje de nuevas habilidades, junto con dichas oportunidades de promoción.

En relación a esta idea, una persona resulta empleable cuando se encuentra en condiciones de obtener un trabajo entendido como satisfactorio (Hillage y Pollard, 1998). Esta afirmación nos lleva a considerar que para el establecimiento de la empleabilidad en el individuo es importante trabajar por la voluntad y la predisposición positiva, en forma de iniciativa (Forrier y Sels, 2003b; Van Dam, 2004; Gamboa, *et al*, 2007), e inquietud personal y profesional. Por tanto, la iniciativa, unida a una buena percepción de oportunidades en el mercado laboral, incrementa los índices de satisfacción internos y externos del trabajo (Gamboa, *et al*, 2007), favoreciendo la probabilidad de conseguir un empleo deseado, acorde con las preferencias del profesional.

Por tanto, las personas con elevados índices de empleabilidad percibida participan más activamente en los distintos procesos de aprendizaje de la organización, incrementándose la predisposición para modificar su actual

situación laboral. En este caso, los trabajadores fijan como objetivo primordial satisfacer sus propios intereses profesionales, cumpliendo así con los planes de carrera deseados (Fugate, *et al*, 2004). Por ello, en la medida en que la empresa se implique positivamente en dicho proceso facilitando de manera continua las oportunidades de empleo, se alcanzará en los trabajadores un incremento de la satisfacción laboral (Álvarez y Miles, 2006).

En definitiva, y con independencia de la posible influencia que puedan ejercer en un momento dado los casos de inseguridad laboral y/o temporalidad, la empleabilidad percibida en los trabajadores se relaciona positivamente con el bienestar (subjetivo) de éstos (Silla, *et al*, 2009). Y es que, estas oportunidades de aprendizaje y promoción, asimismo, posibilitan un mayor control sobre la propia carrera profesional (Fugate, *et al*, 2004), y consecuentemente, niveles superiores de satisfacción laboral en los trabajadores. Al hilo de esta idea debemos señalar que, el paradigma de promoción del empleo de por vida en una misma organización, tiene que ser sustituido por la promoción de empleabilidad para la incentivar vida activa (Santos Cesário, *et al*, 2012).

#### **2.4.3.1.- Empleabilidad interna y satisfacción laboral**

Llegados a este punto, debemos señalar que la correspondencia positiva entre la empleabilidad interna percibida y el incremento de la satisfacción laboral en el individuo presenta un consistente respaldo literario. La empleabilidad interna, refiriéndose a la posibilidad de un trabajador para sentir que tiene oportunidades de carrera en su actual trabajo (Santos Cesário, *et al*, 2012), puede generar mayores niveles de satisfacción. Una de las razones fundamentales estriba en que el profesional considera que es de valor para la empresa y tiene probabilidades de mantener su empleo actual (De Witte, 2005). En la medida en que la empresa se implique positivamente en el proceso de empleabilidad interna, facilitando de manera continua las oportunidades de empleo, hará que sea un factor motivador para que el profesional perciba una mayor satisfacción laboral

(Álvarez y Miles, 2006). Y es que, la consecución de planes de carrera propuestos entre empresa y trabajador, que conlleven la pertinente promoción sociolaboral interna, favorece el desarrollo del bienestar subjetivo, precursor éste de la satisfacción laboral (D'Addio, *et al*, 2007).

La empleabilidad, por tanto, debe instar al desarrollo del máximo potencial humano (Ducci, 1998), incrementando con ello las posibilidades de mantener el empleo, al dotar a las personas de habilidades y competencias que favorecen la promoción interna y/o el enriquecimiento del mismo puesto de trabajo. Este hecho, ante un mercado laboral caracterizado por una gran incertidumbre, ha de generar, como consecuencia, una mayor satisfacción en el profesional (Forrier y Sels, 2003a; Gamboa, *et al*, 2007), al percibir mayor seguridad laboral y poder construir un óptimo contrato psicológico (De Cuyper, *et al*, 2008; Silla, *et al*, 2009). Todo lo anterior nos conduce a pensar que la empleabilidad interna percibida en los trabajadores se relaciona positivamente con el bienestar de éstos (Silla, *et al*, 2009), pues las oportunidades de aprendizaje y promoción podrán facilitar un mayor control sobre la trayectoria profesional de los trabajadores (Fugate, *et al*, 2004), incentivando consecuentemente sus niveles de satisfacción laboral.

Estas reflexiones relacionadas con el impacto positivo que puede ejercer la empleabilidad interna percibida sobre la satisfacción de los trabajadores, nos conducen a proponer la siguiente hipótesis de nuestro modelo de investigación:

*H2(+): Los trabajadores con índices elevados de empleabilidad interna percibida, manifiestan mayores niveles de satisfacción laboral.*

#### **2.4.3.2.- Empleabilidad externa y satisfacción laboral**

La empleabilidad externa, interpretada como la percepción que tiene el trabajador sobre su valor en el mercado de trabajo, puede generar actitudes de confianza y motivación en el profesional, en la medida en que

éste considere que existe una coyuntura de mercado favorable para cambiar de empleo (Santos Cesário, *et al*, 2012). No obstante, si a pesar de su óptimo bagaje profesional, la persona considera que la estructura del mercado laboral puede dificultar su inserción laboral, la satisfacción podrá verse afectada de manera negativa.

Esta tipología de empleabilidad nos conduce a sopesar dos situaciones en relación a los niveles de satisfacción que el empleado puede experimentar al finalizar el trabajo en su empresa actual y/o cambiar de organización. Por una parte, y como se ha respaldado en la literatura, la satisfacción proyectada fuera de la empresa puede incentivarse si la persona tiene la probabilidad de encontrar un empleo que le proporcione mejores perspectivas de desarrollo profesional, y/o mayores niveles de compensación y beneficios (Santos Cesário, *et al*, 2012). Cuanto más considere la persona que la organización para la que ha trabajado ha sido capaz de promover el desarrollo de sus competencias profesionales, mayor será su percepción de empleabilidad externa (Hillage y Pollard, 1998). Ante el fin de un contrato temporal, un despido o un abandono voluntario, el trabajador siente que podrá encontrar con más facilidad otro empleo, participando más activamente en procesos de búsqueda, que reactiven el sentimiento de bienestar (Borzaga y Tortia, 2006).

Sin embargo, también consideramos la situación contraria en relación a la satisfacción laboral que muestra el trabajador hacia la empresa donde está contratado. En este caso, las personas más empleables son más propensas a dejar los puestos de trabajo poco o nada gratificantes y que, por ende, no recaen en niveles de bienestar óptimos (Trevor, 2001). Acorde con ello, las expectativas sobre el trabajo que tienen determinados profesionales hace que con el tiempo se encuentren significativamente menos satisfechos en la empresa (Borzaga y Tortia, 2006). En la medida en que estos individuos perciban que su empleabilidad externa es elevada, es probable que sus niveles de satisfacción laboral disminuyan en la organización donde trabajan, ya que pueden considerar no puede o no quiere satisfacer las necesidades que éstos presentan. Dichos

profesionales, al dejar de estar motivados, rompen el vínculo con la organización y comienzan a percibir más oportunidades en el exterior.

Al hilo de esta última idea establecemos que, las empresas muestran mayor interés por desarrollar y asegurar la empleabilidad interna en aquellos trabajadores considerados clave para la organización (Hendry y Jenkins, 1997). Por su parte, el desarrollo de la empleabilidad externa quedaría destinada, principalmente a aquellos empleados con los que la empresa no quiere contar a largo plazo o no puede mantener. Esta perspectiva, puede hacer que los índices de motivación y satisfacción laboral de estas personas en relación a la empresa decaigan, al comprender que ésta no apuesta por ellos en la misma medida.

No obstante, también hemos comentado con anterioridad que, ante la imposibilidad de garantizar la seguridad en el empleo a largo plazo, garantizar la empleabilidad externa, especialmente en estos casos, puede ser considerado por el empleado una contrapartida “razonable” a su dedicación y compromiso, aun cuando sea temporal. En este caso, el efecto negativo sobre la satisfacción laboral previamente comentado podría ser mitigado o incluso revertido.

En todo caso, a la hora de plantear la siguiente hipótesis de nuestro modelo, en relación a la influencia que puede ejercer la empleabilidad externa percibida sobre la satisfacción laboral de los profesionales, nos alinearemos *a priori* con la propuesta respaldada mayoritariamente por la literatura previa, según la cual:

*H2(-): Los trabajadores con índices elevados de empleabilidad externa percibida, manifiestan menores niveles de satisfacción laboral.*

#### **2.4.4.- Empleabilidad percibida y compromiso organizativo afectivo**

Tal y como se ha hecho referencia en el primer capítulo, la empleabilidad se relaciona con la voluntad del mismo profesional para adaptarse a los cambios en el contenido de las tareas y la ubicación del puesto de trabajo, así como con las posibilidades de que el *know-how* y las habilidades puedan aplicarse fuera de la empresa (Kluytmans y Ott, 1999). Y es que, dado el actual panorama sociolaboral, empresarios y trabajadores saben que el compromiso organizativo y la lealtad a largo plazo no pueden ser garantizados plenamente. Son cada vez más numerosas las empresas que apuestan por el empleo pensando más en el ahora, que en “para siempre” (Clarke y Patrickson, 2008).

Siguiendo a Kalyal, *et al* (2010), señalamos que un factor importante que se espera mejorar con este cambio de estrategia estriba en incrementar la capacidad de los empleados para hacer frente a los elevados niveles de incertidumbre del mercado laboral. La empleabilidad en los trabajadores puede facilitar una mejor gestión del estrés relacionado con la necesidad de buscar una mejora profesional, al percibir como más factible el poder encontrar un nuevo trabajo sobre la base de las competencias adquiridas (Berntson, *et al*, 2006). La empleabilidad, por tanto, es un factor que puede moderar la relación de inseguridad en el empleo, proporcionando en los trabajadores mayor compromiso y sentido de control ante el cambio (Ashford y Black, 1996; Sverke y Hellgren, 2002; Fugate, *et al*, 2004; Berntson, *et al*, 2006).

Respecto al compromiso organizativo, debemos señalar que se prioriza su dimensión afectiva por entenderse como la más cercana a un sentimiento positivo de satisfacción general con el empleo. Ésta explica el vínculo que tiene el trabajador con los objetivos y valores de la organización, como consecuencia de los citados lazos emocionales forjados al satisfacer sus expectativas y necesidades, especialmente de índole psicológico. Esta afectividad conduce a sentimientos tales como el

cariño hacia los compañeros, el sentimiento de pertenencia al grupo y la lealtad.

Al hilo de esta idea defendemos que, trabajar por la empleabilidad debe entenderse como la opción preventiva por excelencia, con el fin de incrementar las oportunidades de empleo futuras. En este sentido, la empleabilidad de por vida ha de sustituir en su práctica totalidad al empleo de por vida, fomentando en el trabajador mayores capacidades para la obtención de un trabajo, y distinguiendo en los empresarios mayores estrategias para la creación de oportunidades reales de contratación (Kluytmans y Ott, 1999).

Las nuevas relaciones laborales, por tanto, deben interiorizar una nueva adaptación del contrato psicológico tradicional, con el objetivo de garantizar el compromiso organizativo (Baruch, 2001; Tansky y Cohen, 2001; Clarke y Patrickson, 2008; Kalyal, *et al*, 2010). Las empresas ya no pueden prometer a los profesionales un lugar de trabajo estable; por ello, se comienza a desarrollar una nueva filosofía de pensamiento, a través de la importancia que tiene invertir en el empleado y en sus capacidades. De esta manera, el profesional se vuelve más atractivo para otros empleadores, y en el momento en que quiera o tenga que cambiar de empresa, se verá más capacitado para encontrar otro empleo con mayor facilidad (Baruch, 2001).

#### **2.4.4.1.- Empleabilidad interna y compromiso organizativo afectivo**

La visión interna de la empleabilidad queda defendida por la mayoría de los directivos de empresa, respecto a sus empleados más valiosos, al entender como un riesgo su posible comercialización, en caso de aparecer buenas opciones laborales externas (Roehling, *et al*, 2000). Este hecho, sin duda, refleja la importancia que supone para las organizaciones adoptar actividades de desarrollo (orientadas hacia el aprendizaje y el empleo), que puedan generar en los trabajadores mayores niveles de compromiso afectivo (Fugate, *et al*, 2004; Van Dam,



2004), así como un incremento del sentimiento de obligación (Hutchison, 1997) o, lo que es lo mismo, compromiso normativo. Y es que, de esta manera, los profesionales perciben un mayor interés por parte de la empresa en relación al bienestar laboral general (Tansky y Cohen, 2001).

La inversión de la organización en el desarrollo de programas específicos y distintivos para los empleados potenciales y/o claves, guarda una estrecha relación con la promoción interna y la nula rotación voluntaria (Benson, 2006). Sin embargo, la empresa no debe obviar el riesgo de abandono por parte del trabajador ante una nueva oportunidad, como consecuencia de su mayor atractivo laboral. Acorde con esta idea consideramos que, un mayor grado de control del empleado sobre su propia carrera profesional, puede conllevar una cierta intención de abandono (Ito y Brotheridge, 2005). Por ello, y en aras a evitar este riesgo, la organización deberá apostar por una mayor fidelización del empleado, mediante determinados incentivos y/o motivadoras cláusulas contractuales. El desarrollo de una cultura de aprendizaje organizativo y el liderazgo compartido son dos de los ejemplos a través de los cuales puede asegurarse el compromiso y la lealtad de los trabajadores hacia la empresa, disminuyendo consecuentemente la probabilidad de rotación voluntaria (Benson, 2006; Back-Kyoo, 2010).

Esta argumentación nos conduce a pensar que la empleabilidad interna percibida genera, por ende, un mayor impacto en la dimensión afectiva y normativa del compromiso. Siguiendo esta afirmación defendemos que, los trabajadores en mayor medida comprometidos con las líneas de actuación y los objetivos de la empresa, desarrollarán mayor afectividad y una mayor predisposición a continuar en ésta, dado su mayor identificación y sentimiento de pertenencia a la organización (Roehling, *et al*, 2000). En este sentido, los profesionales que se encuentran fuertemente motivados para mostrar su valor en la empresa, dispondrán de niveles superiores de implicación y compromiso, como forma de aumentar la probabilidad de mantener sus puestos de trabajo (Connely y Gallagher, 2004; De Witte, 2005).

Igualmente, trabajar bajo la consigna de la empleabilidad interna, a través de la estrategia “ganar-ganar”, puede llevar a una situación de beneficio para ambas partes de la relación laboral (De Cuyper y De Witte, 2011). En este caso, los profesionales se encuentran bajo una situación de mayor seguridad en el empleo y esperanza de futuro. Este aspecto supone que los empleados puedan sentirse obligados a devolver dichas inversiones en formación y desarrollo de habilidades, a través de un incremento del compromiso organizativo. Por su parte, la empresa ve aumentado el rendimiento y el desempeño de los trabajadores, mejorando con ello el desarrollo de la actividad. Y es que, el contrato psicológico que se desarrolla, en forma de “norma de reciprocidad implícita” entre empresa y trabajador (De Cuyper y De Witte, 2006), sirve de base para la creación de un mayor compromiso organizativo, como forma de respuesta justa (Kalyal, *et al*, 2010).

Teniendo en cuenta la totalidad de argumentos en relación al impacto positivo que ejerce la empleabilidad interna percibida sobre el compromiso organizativo, especialmente sobre su dimensión afectiva, proponemos la siguiente hipótesis del modelo empírico. Por ello defendiendo que:

*H3a(+): Los trabajadores con tasas elevadas de empleabilidad interna percibida, manifiestan mayor predisposición hacia el compromiso organizativo afectivo a largo plazo.*

#### **2.4.4.2.- Empleabilidad externa y compromiso organizativo afectivo**

Una parte de los directivos de las empresas aboga por la defensa del desarrollo de la empleabilidad externa. Y es que, éstos consideran que dejar de lado esta posibilidad supondría que la capacidad de la organización para atraer a profesionales de calidad se vería afectada de manera negativa (Roehling, *et al*, 2000). En este caso, un trabajador con

bajos niveles de pertenencia a la empresa, presenta mayores expectativas de movilidad y de aceptación de propuestas laborales externas, participando por tanto más activamente en las intervenciones de empleabilidad externa (Van Dam, 2004). Acorde con esta idea consideramos que, la organización que contemple la adquisición de este tipo de profesional podría ganar a medio y largo plazo una fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Cuando el trabajador percibe la existencia de oportunidades laborales claramente mejores que la dispuesta en su situación actual, crecen sus expectativas, se hace más exigente y tiene lugar una disminución de su compromiso, aumenta la predisposición a sacar provecho de su empleabilidad externa y, consecuentemente, a querer salir de la empresa donde trabaja (De Cuyper y De Witte, 2011). Normalmente, aquellos profesionales que presentan mayor motivación por la empleabilidad externa son los que perciben por parte de la empresa una falta de inversión en su desarrollo y promoción (De Cuyper, *et al*, 2009). Este hecho, precursor de un bajo nivel de compromiso y lealtad (Conway y Briner, 2005), genera en los trabajadores una tendencia hacia la inseguridad laboral y el sentimiento de traición, al pensar que la organización no considera clave su valía y desempeño profesional.

Las personas situadas en este punto sienten la necesidad de hacer frente a nuevos desafíos, por lo que su motivación no será la de permanecer fieles a su empresa actual. Al contrario, estos trabajadores disminuirán el compromiso afectivo, al no sentirse ya identificados de igual modo con la organización, viendo decaer por ende el compromiso de continuidad y de obligación que podían tener inicialmente (Kalyal, *et al*, 2010).

En línea con este argumento, y en aras a sobrellevar mejor la situación, hay investigaciones que sugieren que tener iniciativa por desarrollar la empleabilidad externa, puede reducir los efectos negativos de la citada inseguridad en el empleo (Silla, *et al*, 2009), canalizando mejor los factores de estrés como puede ser la precariedad laboral, y promoviendo

el establecimiento de actitudes positivas como el fomento de la motivación hacia el cambio (Cunningham, *et al*, 2002).

La empleabilidad externa, por tanto, genera mayor actitud de esperanza y optimismo en los empleados, estando éstos más dispuestos a esforzarse por lograr las nuevas metas propuestas por el mercado laboral externo (Baruch, 2001; De Cuyper, *et al*, 2008). Este hecho facilita una relación negativa con el compromiso afectivo y de continuidad, al reorientar éstos la motivación y las fuerzas hacia el cambio, no queriendo permanecer más tiempo del debido en su organización actual.

Este análisis en relación al efecto negativo que ejerce el constructo de la empleabilidad externa percibida sobre el compromiso organizativo de carácter afectivo, permite que defendamos la siguiente hipótesis de nuestro modelo de investigación. Con ello proponemos que:

*H3b(-): Los trabajadores con tasas elevadas de empleabilidad externa percibida, manifiestan menor predisposición hacia el compromiso organizativo afectivo a largo plazo.*

#### **2.4.5.- Satisfacción laboral y compromiso organizativo afectivo**

Desde el punto de vista organizativo, la satisfacción laboral se considera un constructo más específico que el compromiso (Juaneda y González, 2007). En este sentido, la satisfacción laboral está intrínsecamente ligada a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales (Locke, 1976; Backer y Backer, 1999), mientras que el compromiso organizativo estriba en una variable más global, reflejando una respuesta general hacia la organización como un todo. La satisfacción laboral se centra en aspectos del entorno de trabajo donde el empleado desarrolla su actividad (Mowday, *et al*, 1979), mostrando reacciones inmediatas a aspectos específicos de las tareas del mismo puesto y de su entorno más próximo. El compromiso, por su parte, enfatiza en aspectos más generales asociados a la organización, como son las metas y los valores de ésta,

por lo que se desarrolla más lentamente y sus efectos adquieren mayor significado a lo largo del tiempo.

Estas consideraciones nos llevan a pensar que para generar compromiso es esencial construir previamente una fuerte interacción entre el bienestar psicológico del individuo y el desarrollo de la satisfacción laboral por parte de éste (Wright y Bonnet, 2007). Al hilo de esta idea, la satisfacción laboral se interpreta como un antecedente del compromiso organizativo (Lincoln y Kalleberg, 1990; Mowday, *et al*, 1982; Mathieu y Zajac, 1990; Mueller, *et al*, 1994; Wallace, 1995; Álvarez, *et al*, 2014). Y es que, incrementar los niveles de satisfacción implica consecuentemente aumentar el compromiso, bajo la razón de que se genere con ello un mayor bienestar psicológico en el empleado, que revierta positivamente en la productividad y en la voluntad para permanecer en la empresa (Vandenberg y Lance, 1992). Respecto a esta idea, Revuelto y Fernández (2010), consideran la existencia de un amplio consenso de autores defensores de la relación negativa entre la satisfacción laboral y la rotación voluntaria de los trabajadores, incrementándose con ello las garantías de seguridad en el empleo (Yousef, 1998), y por ende, la implicación del trabajador con la empresa.

Para explicar en mejor medida la relación existente entre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo es imprescindible hacer mención de la Teoría del Apego Afectivo de Lawler (1992). Ésta establece un vínculo entre las emociones positivas más inmediatas, como es la satisfacción, y los lazos afectivos más perdurables, como es el compromiso. La teoría asume que los estados emocionales positivos preceden a los vínculos afectivos colectivos que tienen lugar a largo plazo (Lawler, 1992). En este caso, Mueller y Lawler (1996), defienden que las condiciones de trabajo producen regularmente emociones positivas o negativas, y los empleados tratan de entender las fuentes contextuales de tales emociones (Currivan, 1999). El funcionamiento de la organización como un todo, o de cada uno de los departamentos y/o unidades de trabajo, pueden marcar estos sentimientos y emociones en los

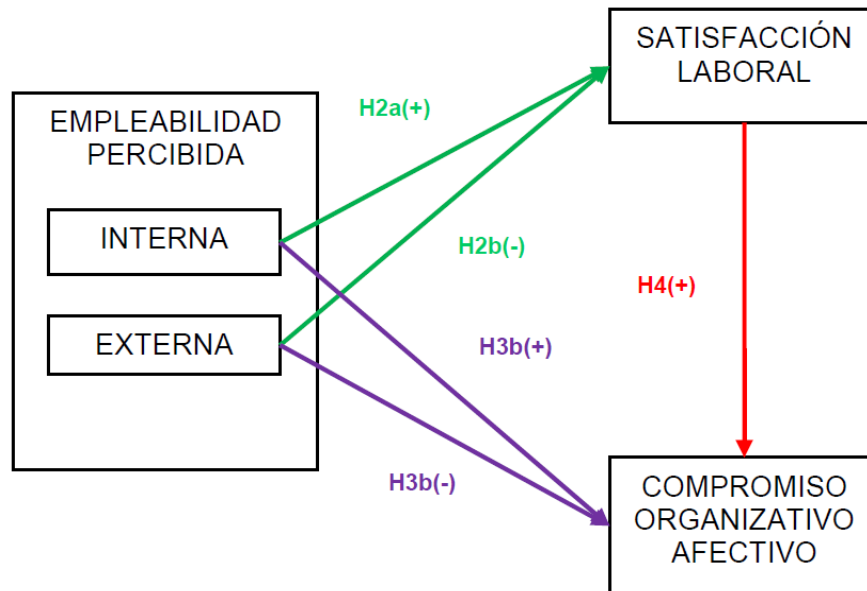
trabajadores. En la medida en que se generen emociones positivas, será más probable desarrollar una satisfacción laboral óptima, que provoque la unión afectiva del empleado con la empresa (Mueller y Lawler, 1996).

La relación positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo muestra, de igual manera, un mayor vínculo con el desarrollo de actitudes de cooperación hacia los demás, traduciéndose esto en comportamientos proactivos y en un aumento de la calidad de los servicios prestados (Mathieu, 1991). Este resultado tiene lugar por la respuesta del trabajador ante un tratamiento favorable que hace que se encuentre satisfecho (Álvarez Llorente, 2008). Pfeffer (1994), declara que la implicación en el trabajo es un elemento clave para el éxito organizativo ya que, los trabajadores en mayor medida implicados están más motivados y, por tanto, satisfechos con su empleo (Pérez y De la Garza, 2007). Dichos comportamientos relevantes repercuten, de nuevo, en el crecimiento del rendimiento y la eficacia organizativa (Locke, 1976; Mathieu y Zajac, 1990; López-Araújo, *et al*, 2007). Y es que, todo ello nos conduce a pensar que los empleados decidirán comprometerse con la organización si se encuentran contentos y entusiasmados en la misma (Mañas, *et al*, 2007). Para ello, no debemos olvidar la importancia que tiene el nivel de actividad que se lleve a cabo por el trabajador. Acorde con esta afirmación, los trabajadores que consideren tienen puestos de trabajo menos aburridos, estarán más predispuestos a comprometerse con la organización (Peiró, 1993; Diego, *et al*, 2001).

Dichas justificaciones nos conducen, por tanto, a plantear una nueva hipótesis defendiendo la idea del efecto positivo que ejerce la satisfacción laboral percibida sobre el compromiso organizativo afectivo. Asimismo, tal y como se ha señalado a lo largo de este capítulo, ambos constructos se presentan como intermediadores en la relación de la empleabilidad percibida con la intención de abandonar la empresa, y con el comportamiento de ciudadanía organizativo, respectivamente. Con ello proponemos que:

*H4(+): Los empleados con mayor satisfacción laboral percibida, manifiestan niveles superiores de compromiso organizativo afectivo a largo plazo.*

**Figura 9.- Impacto de la empleabilidad percibida sobre la satisfacción laboral y el COA.**



Fuente: elaboración propia.

#### 2.4.6.- Satisfacción laboral e ITQ

Acorde con las variables de la satisfacción laboral y la intención de abandonar la empresa debemos señalar que existen diversos estudios que defienden la idea de que, el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo constituye uno de los determinantes más significativos de la predisposición hacia la rotación voluntaria en los trabajadores (Clegg, 1983; Williams y Hazer, 1986; Elangovan, 2001), precursora ésta última de la intención de abandonar la empresa (Rodríguez y Sanabria, 2012). En este sentido, el estrés excesivo (Lofquist y Dawis, 1969), la tensión laboral (Bedeian y Armenakis, 1981), la ambigüedad de rol (Jackson y Schuler, 1985), la falta de conciliación de la vida laboral y familiar (Rice, *et al*, 1992), así como la falta de control sobre el propio trabajo (Spector, 1986), las relaciones de supervisión ineficaces y las oportunidades pobres para el desarrollo profesional (Secombe y Smith; 1997), son

considerados ejemplo de los elementos que pueden ocasionar una clara desmotivación e insatisfacción, afectando de manera negativa a la voluntad de querer permanecer en la empresa (Tzeng, 2002; Coomber y Barriball, 2007; Seston, *et al*, 2009; Rodríguez y Sanabria, 2012).

Cierto es que un profesional que se siente insatisfecho y quiere abandonar la organización, lo hará en mayor medida si se dan las condiciones adecuadas para ello (en forma de un empleo alternativo). No obstante, si su actual condición adversa persiste y/o se agrava con el tiempo, sentirá cada vez mayor necesidad para procurar el cambio, pero será más difícil que lo lleve a cabo si éste carece de recursos para ello (Ladebo, 2005). Acorde con este hecho, y en lugar de generarse el abandono efectivo, pueden producirse un incremento de comportamientos afectivos negativos y disfuncionales en el profesional (Becker, 1985).

Por el contrario, una de las políticas clave para el incremento de la satisfacción laboral estriba en desarrollar sistemas de participación eficaces en los profesionales que contribuyan a impulsar una toma de decisiones real en los trabajadores (Hackman y Oldham, 1975; Locke y Schweiger, 1979), así como experiencias positivas en el trabajo (Scott, *et al*, 2003). Por ello, en la medida en que el empleado sienta una mejora de los niveles de vinculación y consideración por parte de la empresa, más positivo se mostrará por permanecer en ésta (Scott, *et al*, 2003), como consecuencia de una mayor percepción de bienestar global (Judge y Klinger, 2007), como bien se ha ido señalando a lo largo del presente capítulo.

Asimismo, y de igual modo que sucede con la variable del compromiso organizativo, podemos defender que en la medida en que los empleados sientan más poder y control sobre su propio trabajo, incrementarán los niveles de satisfacción laboral y, con ello, disminuirán las intenciones de abandonar la empresa (Paré y Tremblay, 2007).



Y es que, tal y como se ha estudiado, desarrollar niveles de motivación por cambiar de empleo está influido previamente por una evaluación negativa del trabajo anterior, y puede generar con posterioridad efectos positivos para el individuo en términos de satisfacción laboral y bienestar psicológico (Ripoll, *et al*, 1994). Al hilo de dicha investigación se prueba que, los profesionales que deciden no variar su situación laboral y permanecer en su mismo empleo, disminuyen y/o mantienen invariables sus índices de satisfacción, pero no se ven incrementados. Este resultado apoya el hecho de que el cambio de empleo está influido por una baja satisfacción laboral previa.

Dichos argumentos, en relación al impacto negativo que ejerce la satisfacción laboral sobre la predisposición de abandonar la empresa en los trabajadores, nos lleva a plantear la siguiente hipótesis de nuestro modelo de investigación. Acorde con ello proponemos que:

*H5(-): Los trabajadores con tasas elevadas de satisfacción laboral percibida, muestran menor intención de abandonar la empresa.*

#### **2.4.7.- Satisfacción laboral y OCB**

Robles, *et al* (2005), defienden que disponer de personas motivadas y satisfechas con su trabajo en la empresa y, consecuentemente con la organización en su conjunto, aumenta claramente el rendimiento y la calidad de los servicios prestados en ésta. Las actitudes proactivas y el comportamiento positivo de los trabajadores pueden pautar la consecución de un clima laboral óptimo para el éxito organizativo (Robles, *et al*, 2005). Al hilo de estas ideas se indica que, la satisfacción que muestre cada empleado en relación a su trabajo será utilizada por la empresa como elemento esencial para identificar el estado de bienestar o malestar de éstos (Pérez y De la Garza, 2007), pudiendo relacionarse, además, con la positividad que entrañan los comportamientos de ciudadanía organizativos (Judge y Klinger, 2007). En este sentido, existe un consenso de autores defensores de la relación positiva entre la

satisfacción laboral y dichos comportamientos positivos (Bateman y Organ, 1983; William y Anderson, 1991; Nguni, *et al*, 2006). Acorde con ello, los profesionales con la satisfacción laboral más alta, que presenten igualmente elevados niveles de compromiso, estarán más predispuestos al desarrollo de los comportamientos de ciudadanía organizativos (Foote y Li-Ping, 2008).

Bateman y Organ (1983), demuestran que los patrones generales de comportamiento de los empleados son predecibles a partir de una medida general de satisfacción en el trabajo, y no tanto, a través del criterio de la productividad. Y es que, las actitudes prosociales surgen como consecuencia de la voluntariedad de las acciones y, por tanto, de la satisfacción previa que manifiesten los individuos. Este hecho nos lleva a considerar que disponer de buenas relaciones entre compañeros conduce a niveles superiores de satisfacción, contribuyendo a incrementar el compromiso por trabajar en equipo, y a incentivar el volumen general de conductas favorables relacionadas con el comportamiento de ciudadanía organizativo (Bolino, *et al*, 2002; Parnell y Crandall, 2003).

En aras a comprender en mejor medida por qué la satisfacción puede fomentar un comportamiento altruista en los empleados, hacemos referencia de la Teoría del Intercambio Social (Thibaut y Kelley, 1959). Esta teoría defiende que las interacciones humanas pueden contemplarse como transacciones en las que las personas intercambian recursos con la idea de obtener alguna ganancia a cambio (Álvarez, *et al*, 2014). Acorde con ello, y basándonos en la “norma de reciprocidad”, los profesionales se involucrarían en comportamientos de ciudadanía cuando estuvieran satisfechos con la organización y con sus puestos de trabajo. Es decir, cuando los empleados perciban que son bien tratados por su empresa y que les gusta su trabajo, será más probable que respondan con actitudes prosociales (Netemeyer, *et al*, 1997).

Asimismo podemos considerar que, cuando los profesionales perciben que su trabajo es significativo e interesante, y que pueden desarrollarse

con él, son más propensos a generar entusiasmo y a incentivar la motivación intrínseca y el compromiso, para volcar sus energías en la organización (Álvarez, *et al*, 2014). Este fomento de la satisfacción laboral hace que se fortalezcan los comportamientos altruistas y los vínculos en el seno del grupo, siendo éstos aspectos clave para promover un clima organizativo positivo (Salessi, 2014; Zeinabadi, 2010).

Siguiendo a Organ y Ryan (1995), establecemos que la variable de la satisfacción laboral influye en estos comportamientos positivos en la medida en que afecta a los pensamientos y sentimientos acerca del trabajo desempeñado. Conforme los empleados vean que sus contribuciones son parte de un intercambio, pudiéndose generar ambientes laborales más satisfactorios, habrán más probabilidades de corresponder mediante comportamientos de ciudadanía (Ilies, *et al*, 2009). Del mismo modo, existirán más posibilidades de dichos profesionales satisfechos lleven a cabo un comportamiento extra-rol, yendo más allá de los meros requisitos de su puesto de trabajo, y ayudando a otros compañeros a obtener mejores resultados (Nadiri y Tanova, 2010). Y es que, los individuos con voluntad positiva valoran los entornos cooperativos y se esfuerzan por fomentar relaciones laborales armoniosas que conduzcan a entornos de trabajo más satisfactorios en su conjunto (Judge, *et al*, 2002).

Siguiendo estas justificaciones, llegamos a la conclusión de vincular de manera positiva el incremento de la satisfacción laboral percibida con el desarrollo de actitudes proactivas en los profesionales, en forma de comportamiento de ciudadanía organizativo. Con ello proponemos que:

*H6(+): Los profesionales con mayor satisfacción laboral percibida, muestran mayor predisposición hacia el desarrollo del comportamiento de ciudadanía organizativo.*

#### **2.4.8.- Compromiso organizativo afectivo e ITQ**

Varias investigaciones defienden que el desarrollo de un mayor compromiso organizativo se presenta como antecedente significativo de la baja rotación voluntaria en los profesionales (Clegg, 1983; Williams y Hazer, 1986; Elangovan, 2001). Asimismo, el compromiso se ha encontrado negativamente relacionado con la intención de abandonar la empresa (Ladebo, 2005; Saks, 2006). Al hilo de esta afirmación consideramos que, una óptima disposición de prácticas de recursos humanos favorece el sentimiento de apego del trabajador hacia la empresa (Paré y Tremblay, 2007). Ejemplos claros al respecto de tales políticas organizativas podrían sucederse a través del desarrollo de un buen reconocimiento profesional; una buena política de recompensas e incentivos basada en la equidad y justicia distributiva; un intercambio eficaz de información mediante el *feedback* en sus múltiples direcciones, así como una mejora de las competencias profesionales y la capacidad de empoderamiento en los empleados.

En la medida en que tiene lugar este despliegue de estrategias sobre el factor humano, mayor fuente de ventaja competitiva podrá presentar la organización, fomentando a su vez la creación de valor en los profesionales. Acorde con esta idea, y en relación a la Teoría del Capital Humano estudiada en el capítulo inicial sobre empleabilidad, la inversión en la calidad de los trabajadores favorece a largo plazo el bienestar general de éstos (Becker, 1962; Becker, 1993; Berntson, *et al*, 2006), a través de una mayor percepción de apoyo y confianza por parte de la empresa (Eisenberger, *et al*, 1986). Con ello, los empleados sienten más poder y control sobre su propio trabajo, incrementando los niveles de compromiso y disminuyendo, consecuentemente, las intenciones de abandonar la empresa (Paré y Tremblay, 2007).

En este caso, los profesionales comprometidos con la organización no se identifican únicamente con aquellos que presentan un vínculo emocional con ésta, sino también con los trabajadores que perciben un coste

importante, tanto personal como profesional, en caso de sucederse un abandono organizativo. Las personas comprometidas con la organización pueden mostrar menor intención de abandonar bien porque quieren quedarse, en forma de compromiso afectivo; o porque necesitan mantenerse, a través del compromiso de continuidad (Allen y Meyer, 1990; Chang, 1999). Estos argumentos contribuyen a pensar que los individuos con altos niveles de compromiso de continuidad perciben que la elección de permanecer o irse de la empresa estará relacionada con un fuerte locus externo de control (Higgins, 1997), en función de las posibilidades existentes en el mercado laboral, por ejemplo. No obstante, debemos señalar que nuestro modelo de investigación defiende en mayor medida la dimensión afectiva del compromiso, al entender que ésta es la que verdaderamente identifica al trabajador con un locus de control interno sobre el hecho de permanecer en la empresa. Por ello, en la medida en que la empresa realice una inversión en pro del desarrollo de sus trabajadores, podremos considerar que mayor tendencia hacia el compromiso organizativo afectivo existirá en éstos.

Siguiendo estas premisas consideramos que, el compromiso en los profesionales, especialmente su dimensión afectiva, proporciona una conducta beneficiosa para el conjunto de la empresa (Kumar, *et al*, 1994; Hansen, *et al*, 2003; Cho, *et al*, 2009). Bloemer y Odekerken-Schroder (2006), sugieren que los empleados que tienden a involucrarse en una relación con su empleador suelen ser más leales a la organización, tanto en términos de actitudes (alto compromiso organizacional), como de comportamiento (alta intención de permanencia). Los individuos con tasas elevadas de compromiso organizativo afectivo se caracterizan por desarrollar una fuerte motivación intrínseca y una voluntad para alcanzar la promoción interna (Higgins 1997, Meyer, *et al*, 2006), conduciéndoles a niveles altos de desempeño e índices bajos de absentismo (Meyer, *et al*, 2002; Sallan, *et al*, 2010).

Ahondando en este último punto debemos indicar que, cuanto más identificado se sienta el trabajador, es más probable que interprete la

organización bajo un prisma proactivo, contribuyendo al sentimiento de pertenencia y a querer permanecer en ésta. Acorde con ello, y siguiendo las premisas del apoyo organizativo percibido (Eisenberger, *et al*, 1986), se estima que dicho apoyo aumente la expectativa del esfuerzo-resultado de los empleados. Es decir, los profesionales consideran que un mayor esfuerzo en el cumplimiento de objetivos de la empresa será recompensado más adelante, por lo que deberán incentivar el compromiso organizativo. La percepción de apoyo, además, favorece cumplir con las necesidades socio-emocionales que pueden presentar los trabajadores, en forma de mayor aprobación de la actividad realizada, afiliación y autoestima (Eisenberger, *et al*, 1986). Estos aspectos minimizan la rotación voluntaria, e incentivan el desempeño del trabajador, influyendo positivamente en variables como la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la productividad y la rentabilidad (Hughes y Rog, 2008). Y es que, tal y como hemos establecido previamente, cuando los empleados están emocionalmente ligados a la organización, es menos probable que se desarrolle la intención de abandonar la organización (Loi, *et al*, 2006).

Al hilo de esta argumentación, disponemos a continuación de la siguiente hipótesis, relacionando de manera negativa la disposición del compromiso organizativo afectivo a largo plazo con la intención de abandonar la empresa. Con ello planteamos que:

*H7(-): Los trabajadores con mayor nivel de compromiso organizativo afectivo a largo plazo, presentan menor intención de abandonar la empresa.*

#### **2.4.9.- Compromiso organizativo afectivo y OCB**

De igual modo que sucede con la satisfacción laboral, y tal y como he ha defendido con anterioridad, debemos indicar que la muestra de un fuerte compromiso en los trabajadores, tiende a fortalecer con el paso del tiempo el conjunto de la empresa, generando menores índices de rotación

voluntaria y absentismo en los empleados (Pérez y De la Garza, 2007). Consecuentemente, el rendimiento y el comportamiento de ciudadanía organizativo también se ven mejorados (Arciniega y González, 2006). A tal efecto se ha observado que, el compromiso de un trabajador en la empresa se vincula estrechamente con su comportamiento en el lugar de trabajo (Omar y Florencia, 2008).

En este sentido, diversos autores defienden la dimensión afectiva del compromiso como la más próxima y/o relacionada con el comportamiento de ciudadanía organizativo (Carmeli, 2005; Arciniega y González, 2006; Gallardo y Triadó, 2007). Omar y Florencia (2008) proponen que los profesionales con mayor orientación al colectivismo; es decir, a compartir actitudes, creencias y normas, desarrollan niveles superiores de compromiso afectivo y, por consiguiente, de conductas prosociales organizativas. Dicho comportamiento colectivo, asimismo, nos conduce a pensar en la importancia que presenta el trabajo en equipo para la empresa y el conjunto de recursos humanos. Acorde con ello, el despliegue de fuertes relaciones personales, además de una creciente participación en actividades de apoyo social, influye de manera positiva en el compromiso hacia la empresa y, por ende, en la disposición del comportamiento de ciudadanía organizativo (Wiesenfeld, *et al*, 2001; Bolino, *et al*, 2002; Ladebo, 2005; Foote y Li-Ping, 2008). Este hecho hace que los trabajadores generen una identidad y afinidad psicológica, correspondiendo de manera positiva a la relación entre el compromiso afectivo, y las actitudes y comportamientos positivos para el conjunto de la empresa (Van Dyne, *et al*, 1994; Parnell y Crandall, 2003; Van Dyne y Pierce, 2004; Zeinabadi, 2010).

De acuerdo con la perspectiva del apoyo organizativo percibido, anteriormente mencionada, debemos indicar que cuando ambas partes de la relación laboral entienden que debe existir un compromiso mutuo y un intercambio recíproco favorable, los trabajadores tienden a desarrollar mayor nivel de confianza y lealtad (Cropanzano y Mitchell, 2005). Como resultado, tiene lugar un incremento de la voluntariedad en los

profesionales, siendo éstos más propensos a consolidar y mejorar las calidad de las relaciones en el entorno de trabajo (Saks, 2006). Ejemplos claros sobre estos comportamientos se manifiestan a través de un incremento de la participación, así como de intenciones y actitudes más positivas hacia los demás, y hacia la organización en su conjunto (Saks, 2006), sin olvidar la mayor disposición de un desempeño laboral óptimo y un comportamiento extra-rol (Sonnetag, 2003; Schaufeli y Bakker, 2004; Álvarez, *et al*, 2014).

Asimismo, Gautam, *et al* (2005), defienden que las personas afectivamente comprometidas apoyan a sus colegas de profesión voluntariamente porque es su deseo querer hacerlo. Estos individuos son capaces de mostrar un comportamiento altruista y de agradecimiento, que va más allá de la mera relación laboral tradicional. De este modo, los empleados que están comprometidos con la organización están dispuestos a dar lo mejor de sí mismos con el fin de contribuir al bienestar de la empresa. Por esta razón, los trabajadores que están muy comprometidos con su organización suelen tener una visión más amplia de sus roles de trabajo, lo que puede aumentar su motivación para desarrollar comportamientos proactivos (Mowday, *et al*, 1982).

Esta fundamentación nos conduce a plantear la penúltima de nuestras hipótesis, en relación al impacto positivo que ejerce el desarrollo del compromiso organizativo afectivo sobre el comportamiento de ciudadanía organizativo en los profesionales. Acorde con ello proponemos que:

*H8(+): Los profesionales con mayor nivel de compromiso organizativo afectivo a largo plazo, manifiestan mayor predisposición hacia la consecución del comportamiento de ciudadanía organizativo.*

#### **2.4.10.- ITQ y OCB**

Tal y como se ha defendido con anterioridad, la percepción de apoyo en el entorno de trabajo mejora el grado de bienestar de los individuos en la



empresa y, por ende, el desempeño y los comportamientos proactivos favorecedores de una mayor implicación en la organización (Bishop, *et al*, 2000; Scott, *et al*, 2003; Salessi, 2014). Esta idea supone que, el mayor o menor nivel de integración de las relaciones laborales en la empresa sea uno de los factores más destacados en la predicción de la rotación voluntaria de los trabajadores (Lee, *et al*, 2004). Saks (2006), considera igualmente la correspondencia entre la implicación del empleado (en relación a su trabajo y a la empresa), y las actitudes e intenciones de éste (su comportamiento en la organización). En este sentido, los profesionales que perciben un mayor apoyo en el ámbito laboral, son más propensos a la participación y al compromiso, en detrimento de la voluntariedad para abandonar la empresa (Podsakoff y MacKenzie, 1997; Saks, 2006, Paré y Tremblay, 2007).

En este caso, la disposición de comportamientos positivos y cooperadores entre compañeros, incrementa el atractivo del equipo de trabajo debido al aumento de la cohesión de éste, así como a la reciprocidad de los comportamientos de ayuda entre sus miembros (Chen, *et al*, 2009a y 2009b). Esta disposición, consecuentemente, reafirma un ambiente de trabajo positivo y facilita el desarrollo de una mayor motivación del empleado por permanecer en la organización (Bolino, *et al*, 2002; Paré y Trambly, 2007).

No obstante, los factores del medio ambiente laboral pueden crear también ciertas respuestas negativas en las personas como, por ejemplo, hacerles pensar en abandonar la organización (Krishnan y Singh, 2010). Acorde con esta afirmación, un trabajador que está dispuesto a salir de la empresa puede participar en acciones o comportamientos que no son buenos para el conjunto de la organización. Esta intención de abandono puede ganar fuerza en la medida en que el profesional perciba que sus expectativas no se ven cumplidas y/o no existe una claridad (o legalidad) contractual. Esta falta de reciprocidad del intercambio laboral entre empresa y trabajador (Cho, *et al*, 2009), probablemente, desencadene en una ruptura del contrato psicológico y un desapego del sistema social de

la organización, tal y como nos hemos referido previamente en este capítulo.

La intención de abandonar la empresa, asimismo, puede generar efectos significativos sobre el comportamiento de ciudadanía organizativo (Moorman, 1991; Organ y Ryan, 1995; Williams, *et al*, 2002; Coyne y Ong, 2007; Krishnan y Singh, 2010). La relación de un individuo con una organización y su contribución más allá de la actividad que conlleva su puesto de trabajo dependerá, en gran medida, del vínculo y la motivación que tenga éste por continuar en la empresa. Al hilo de esta idea consideramos que, una fuerte intención por querer salir de la organización actual puede ocasionar conductas desviadas, como forma de expresar la insatisfacción en el entorno. Ejemplos al respecto de este hecho pueden desarrollarse a través de comportamientos negativos con otros empleados, bajo nivel de rendimiento, escasa (o nula) participación general, mal uso de los recursos de la organización, absentismo y/o retrasos continuados sin justificación ni previo aviso, entre otros aspectos. Estas contraproducentes estrategias, sin duda, ponen en peligro el bienestar de la empresa (Robinson y Bennett, 1995; Chen, *et al*, 1998; Krishnan y Singh, 2010), entorpeciendo y/o imposibilitando directamente la consecución de actitudes positivas, que reviertan en un comportamiento de ciudadanía organizativo óptimo.

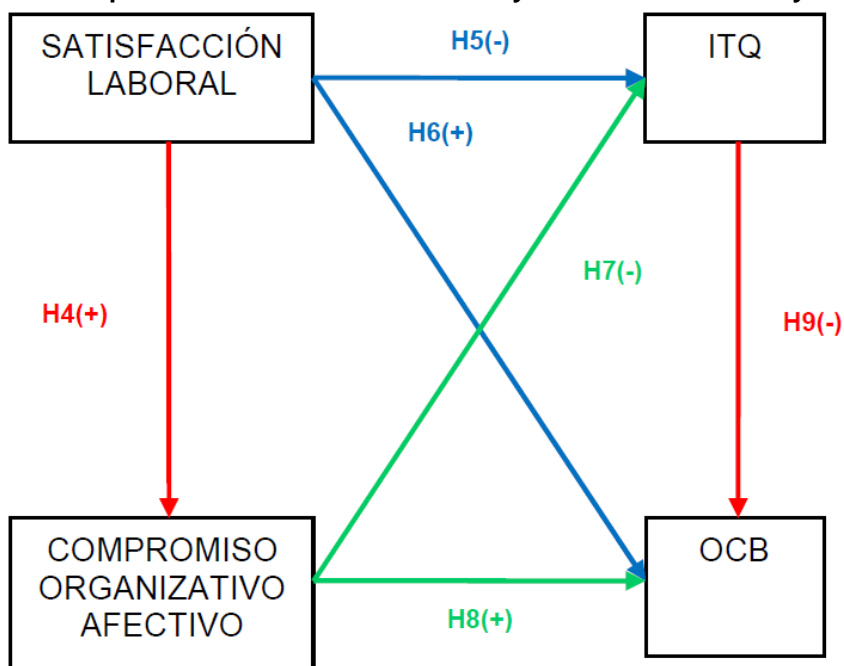
Al hilo de la totalidad de argumentos en relación a la influencia negativa que ejerce la intención de abandonar la empresa sobre el comportamiento de ciudadanía organizativo en los profesionales, planteamos la última hipótesis de nuestro modelo de investigación. Con ello proponemos que:

*H9(-): Los trabajadores con elevada intención de abandonar la empresa, manifiestan menor predisposición hacia el comportamiento de ciudadanía organizativo.*

Tras la fundamentación de hipótesis restantes, y como último punto de este apartado, disponemos a continuación la segunda mitad del modelo

de investigación, con el fin de visualizar en mayor medida las relaciones propuestas en torno al impacto que ejerce en los profesionales, la empleabilidad percibida sobre la intención de abandonar la empresa (ITQ), y el comportamiento de ciudadanía organizativo (OCB), respectivamente.

Figura 10.- Impacto de la satisfacción laboral y el COA sobre la ITQ y la OCB.



Fuente: elaboración propia.

## 2.5.- Síntesis y representación del modelo

La importancia de la capacitación, como política principal del área de recursos humanos, se conforma como estrategia clave para incentivar los niveles de empleabilidad en los profesionales y, consecuentemente, facilitar de manera integral una mayor promoción sociolaboral en éstos. En este sentido, y a través de los distintos procesos de formación, los trabajadores pueden ver reforzada su confianza y valía en el ámbito laboral, dado el mayor desarrollo y actualización de conocimientos, habilidades y actitudes, potenciadores de la empleabilidad interna y externa de éstos. Y es que, la empleabilidad, como variable primordial de

la presente investigación, revierte de manera positiva en el tejido empresarial, proporcionando trabajadores más óptimos y competitivos, capaces de asumir nuevos retos y oportunidades, y colaborar con las organizaciones para mantener y/o mejorar sus ventajas competitivas.

Asimismo, y como se ha establecido en el primero de los capítulos, debemos hacer mención que dicha empleabilidad se interpreta como percibida, en la medida en que depende de la subjetividad de cada individuo, y de lo que éstos consideren que es positivo, o no, para su desarrollo profesional. De igual modo indicamos que, la empleabilidad percibida puede ser estudiada desde la perspectiva del desempleo, pero también desde la posición de aquellas personas que, teniendo un empleo, quieren ver mejorada su situación profesional. Es precisamente esta última visión la que abordamos en nuestro modelo de investigación.

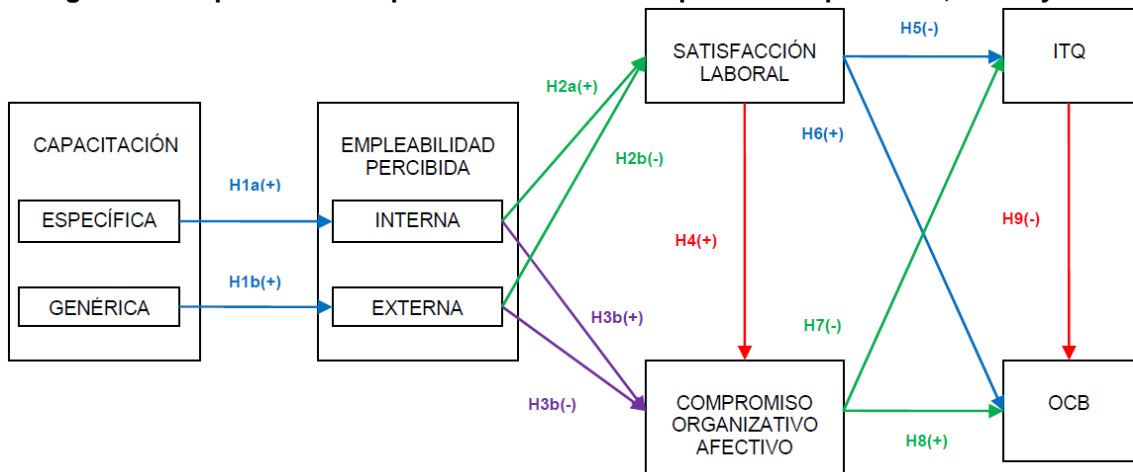
Por otra parte, se debe destacar el impacto que ejerce la empleabilidad percibida, en relación a otras variables que pueden llevar a cabo los empleados, y que pueden ser claves para el desempeño y el desarrollo integral de la organización. Estos constructos son la intención de abandonar la empresa (ITQ), y el comportamiento de ciudadanía organizativo (OCB). Al hilo de nuestra investigación, y acorde con la fundamentación de hipótesis propuesta, se estima que la empleabilidad percibida impacte negativamente en la intención de abandonar la empresa, así como de manera positiva en el comportamiento de ciudadanía organizativo.

Si bien es cierto que la relación de la empleabilidad percibida, con la ITQ y la OCB, respectivamente, podrían haberse planteado de manera directa, se ha preferido intermediar el proceso con las variables de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo. Y es que, de igual modo que considera una multiplicidad de autores al respecto, defendemos que los trabajadores, antes de tomar una decisión trascendental sobre su empleo (como puede ser la intención de querer abandonarlo o, por el contrario, la predisposición a incrementar los niveles de colaboración), se mueven por

la percepción previa del bienestar e implicación que tengan en la empresa.

Llegados a este punto, y como líneas finales del presente capítulo, recopilamos la totalidad de hipótesis y proponemos el siguiente modelo de investigación, en relación al impacto que ejerce la capacitación sobre la empleabilidad percibida de los trabajadores, y como esta última a su vez, influye en la intención de abandonar la empresa, y el comportamiento de ciudadanía organizativo.

Figura 11.- Impacto de la capacitación sobre la empleabilidad percibida, la ITQ y la OCB.



Fuente: elaboración propia.



## 3

# Metodología de análisis

El presente capítulo metodológico presenta el procedimiento seguido en la contrastación de las hipótesis anteriormente planteadas. Acorde con ello, en primer lugar, exponemos brevemente la importancia que tiene el proceso metodológico en su conjunto, con el fin de llevar a cabo un adecuado análisis y tratamiento de los datos de la investigación. En segunda instancia, se concreta la recogida de datos y el instrumento utilizado para tal fin así como las principales características de la muestra obtenida. A continuación, nos centramos en la medición de las variables objeto de estudio, a través del total de ítems planteados. Y, finalmente, indicamos las técnicas estadísticas de comprobación de hipótesis utilizadas en nuestro análisis.

### 3.1.- Importancia de la metodología

El correcto diseño metodológico para contrastar las hipótesis propuestas en el capítulo II es de vital importancia. Así, gracias a la metodología de análisis se pretende conseguir el punto de partida necesario desde donde abordar el fenómeno de estudio, así como el proceso a seguir (etapas, métodos de recolección y análisis) y el tipo de razonamiento a utilizar (Duque, 2015).

Acorde con ello, la presente investigación se fundamenta principalmente en el enfoque postpositivista. Este enfoque defiende la investigación como un proceso sistemático, controlado, empírico, amoral, público y crítico de fenómenos naturales, guiado por la teoría y por hipótesis sobre presuntas relaciones entre dichos fenómenos (Kerlinger, 2002). No obstante, esta perspectiva también entiende que la realidad solo puede ser explicada parcialmente y, dado que existen factores que no podemos controlar, la comprensión es más importante que el resultado en sí (Ortega Santos, 2015).

Este planteamiento nos conduce a pensar que el comportamiento humano condiciona los estudios, ya que el investigador parte de un considerable nivel de percepción e interpretación en el análisis de la realidad (Hammersley, 1995). Al hilo de estas ideas, y como es sabido, no existe una realidad estática ni absoluta. Este hecho, sin duda, conduce a una parte subjetiva, pudiendo derivar en sesgos que condicionen los resultados obtenidos en la investigación.

Así pues, y como se ha desarrollado en capítulos anteriores, esta investigación se formula bajo un perfil hipotético deductivo, llevando a cabo una fundamentación teórica que sustenta un modelo conceptual a evaluar mediante el uso de herramientas cuantitativas, en forma de métodos estadísticos (empíricos), como veremos a continuación.

### **3.1.1.- El proceso metodológico**

El proceso metodológico de esta investigación se fundamenta en las tres etapas propuestas por Quivy y Van Campenhoudt (1999): ruptura, estructuración y comprobación. Las dos primeras fases, ruptura y estructuración, parten del planteamiento de una o varias preguntas iniciales, que son el detonante para llevar a cabo la pregunta de investigación definitiva. En este sentido, ambas fases ya han tenido lugar con el desarrollo de los capítulos anteriores. Así, tal y como ya se mencionó, se llevó a cabo una exploración de la literatura y una



problematización del fenómeno. Acorde con estas líneas investigadoras, las reflexiones iniciales se relacionaron con preguntas tales como:

- ¿Cuál es el impacto que ejerce la capacitación sobre la empleabilidad percibida en los trabajadores?.
- ¿Influye la empleabilidad percibida sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo en los trabajadores?.
- ¿Existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo?, ¿pueden ser variables intermediadoras de la empleabilidad en relación a la intención de abandonar la empresa (ITQ) y el comportamiento de ciudadanía organizativo (OCB)?.
- ¿Qué efectos son los que generan las posibles variables intermediadoras en ITQ y OCB?.
- ¿Influye la intención de abandonar la empresa al comportamiento de ciudadanía organizativo?.

Una vez finalizadas las fases de ruptura y estructuración, se procede a iniciar la fase de comprobación, la cual, en la presente investigación, se inicia en el capítulo que nos ocupa, finalizando más adelante con el capítulo de resultados. Para garantizar el buen desarrollo de esta última fase, es importante señalar que se procedió a delimitar el tipo de empresa y de trabajador objetivo para nuestra investigación a los cuales solicitar su participación respondiendo al cuestionario estructurado elaborado, previamente contrastado a través de un panel de expertos. En este sentido, a continuación, en el siguiente cuadro, y a modo de resumen, presentamos los pasos llevados a cabo en orden cronológico.

**Cuadro 7.- Resumen del proceso realizado en el trabajo de campo.**

FECHA	ACTIVIDAD
28 de mayo de 2015	Definición de empresas y trabajadores objetivo
Del 1 al 5 de junio de 2015	Concreción del cuestionario para el panel de expertos
Del 8 al 19 de junio de 2015	Aplicación del cuestionario piloto al panel de expertos
Del 22 al 26 de junio de 2015	Recopilación de resultados del panel de expertos
29 y 30 de junio de 2015	Delimitación definitiva de ítems acorde con los resultados del panel de expertos
Del 1 al 9 de julio de 2015	Elaboración y lanzamiento del cuestionario definitivo, y redacción de carta de presentación para las empresas
Del 10 de julio al 9 de septiembre de 2015	Inicio de aplicación de los cuestionarios definitivos y recogida de datos
10 de septiembre de 2015	Recopilación final y digitalización de datos obtenidos
Del 11 de septiembre al 8 de octubre de 2015	Diseño de los indicadores de ajuste, cálculo de los mismos y análisis estadístico

**Fuente: Elaboración propia.**

Tal y como analizaremos en profundidad a lo largo del siguiente apartado, en primer lugar, se delimitó la población objetivo de nuestro estudio. El instrumento que se utilizó para obtener la información requerida fue el cuestionario. No obstante, de manera previa a su aplicación, entre el 1 y el 5 de junio de 2015, se optó por someter a valoración, por parte de un panel de expertos, el conjunto de ítems considerados inicialmente para la medición de las variables de nuestra investigación. El motivo de ello era comprobar el grado en el que cada ítem se asociaba a la variable que estaban midiendo, en aras a disminuir el grado de ambigüedad de su definición y su posterior medición.

Una vez preparado el documento (cuestionario), y entre el 8 y el 19 de junio de 2015, se entregó el mismo al panel de expertos para que pudieran realizar sus correspondientes valoraciones. Acorde con las respuestas obtenidas, se pasó a recopilar la totalidad de resultados obtenidos, entre el 22 y el 26 de junio. Gracias a la información recibida, entre el 29 y 30 de junio, se pasó a concretar definitivamente el total de

ítems a utilizar con el fin de cerrar el instrumento de medida y comenzar a testear a cada uno de los profesionales participantes en el estudio.

Así pues, entre el 1 y el 9 de julio de 2015, se procedió a cerrar la elaboración definitiva del cuestionario para proceder a su lanzamiento a través de las distintas vías habilitadas para ello, a saber, la plataforma Google Drive, el email y el formato papel. En ese tiempo, a su vez, se realizó una carta de presentación firmada por ambos co-directores y la doctoranda de la presente tesis, y sellada por el Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras, de la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia. Este escrito formal tenía por objetivo justificar el estudio llevado a cabo y dar a conocer la información pertinente al Departamento de Recursos Humanos de cada una de las empresas participantes. Al respecto, cabe indicar que conseguir y repartir dicha carta supuso un cierto atraso del proceso, ralentizando en algunos casos poder derivar los cuestionarios a las empresas.

Con todo ello, entre el 10 de julio y el 9 de septiembre, de manera continuada, se fueron recogiendo las respuestas de los cuestionarios en una base de datos general. Se estableció el 10 de septiembre como fecha límite de la recogida de datos y se procedió a recopilar la totalidad de cuestionarios, organizados y digitalizados mediante formato Excel.

Llegados a este punto, finalmente, entre el 11 de septiembre y el 8 de octubre, se realizó el diseño de los indicadores de ajuste, el cálculo de los mismos y el análisis estadístico, propio de la citada fase de comprobación del proceso metodológico.

## **3.2.- Recogida de datos, instrumento utilizado y principales características de la muestra**

Tras las primeras nociones metodológicas indicadas, procedemos a continuación a concretar la información propia de los datos y la muestra utilizada para el análisis de nuestro proceso de investigación.

### **3.2.1.- Recogida de datos**

Dado que la empleabilidad debe ser entendida como la variable central de nuestra investigación, consideramos que los trabajadores que configuraran nuestra muestra debían formar parte de empresas con cierto tamaño significativo, con el fin de ejemplificar en mayor medida el proceso de aprendizaje y empleabilidad. En este sentido, se entiende que conforme van creciendo en tamaño las organizaciones, su sistema de capacitación y posterior empleabilidad, se institucionaliza en mayores procesos de formalización y diferenciación (Ashton, *et al*, 2005; Bishop, 2009). A tales efectos, en un inicio se priorizó la elección de empresas con más de 50 empleados, como cómputo total de plantilla; es decir, empresas consideradas por la Cámara de Comercio de Valencia como medianas empresas. No obstante, en aras a asegurarnos una muestra representativa y, por tanto, incrementar las posibilidades de participación de los profesionales, finalmente se decidió ampliar el campo de actuación incluyendo igualmente empresas más pequeñas. En este sentido, cabe recordar que el tejido productivo de la Comunidad Valenciana (Fernández, *et al*, 2000), y concretamente la provincia de Valencia como área de análisis de nuestro estudio, no presenta volúmenes significativos de empresas grandes. Así, analizando la provincia en su conjunto, la Cámara de Comercio establece que, únicamente, 1594 empresas son consideradas de tamaño medio (entre 51 y 250 trabajadores), frente a las 177.014, situadas en el tramo de microempresas y pequeñas empresas (entre 1 y 50 trabajadores de plantilla). Asimismo, sólo 144 empresas son consideradas de tamaño grande (de 251 trabajadores en adelante). Y es que, como es sabido, el tejido empresarial español se caracteriza

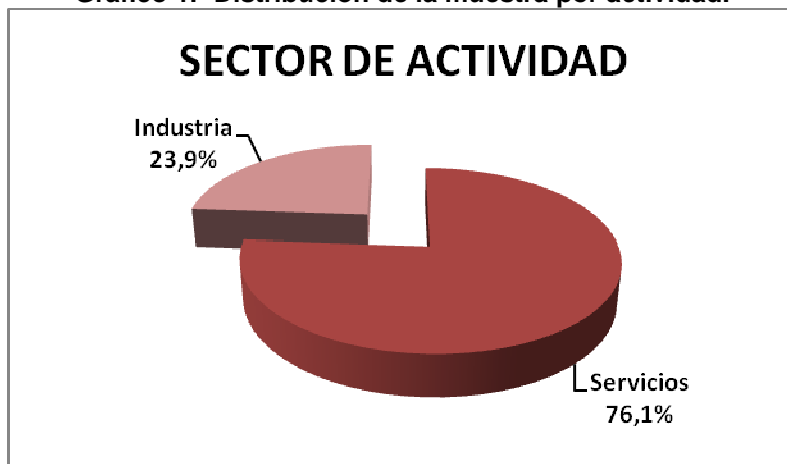
fundamentalmente por el fuerte despliegue de las pequeñas empresas (Zahera, 1996; Sáez y Torres, 1999; Rubio y Aragón, 2002).

Asimismo, se consideró importante concretar aún más el tipo de profesional a analizar. Así, si bien no se particularizó en ningún sector en concreto, se buscó que los profesionales tuvieran posibilidades de acceder a acciones formativas por parte de las empresas para las que formaban parte. Así, decidimos centrarnos en los profesionales de empresas privadas (frente a los entes públicos), ya que consideramos que es en éstas donde en mayor medida se trabaja por y para la empleabilidad de los trabajadores, como forma de incentivar la competitividad. Finalmente, se optó por solicitar la participación de trabajadores asalariados (por cuenta ajena). Como consecuencia de las decisiones mencionadas y del proceso de recogida de datos, un total de 218 profesionales respondieron al cuestionario (instrumento de medida utilizado).

### **3.2.2.- Instrumento utilizado**

Tal y como ya se ha indicado previamente, el instrumento de recogida de datos utilizado fue el cuestionario. Éste se facilitó a través de la plataforma Google Drive, email y formato papel, a una serie de empresas y trabajadores de referencia. Como resultado se obtuvo una muestra final de 218 cuestionarios. De este total, 166 empresas pertenecían al sector servicios (76'1%), y las 52 restantes al sector industrial (23'9%), tal y como se dispone en el siguiente gráfico. El tamaño muestral, perteneciente a profesionales en activo asalariados (con contrato por cuenta ajena), fue valorado adecuado para el correcto funcionamiento de la metodología estadística aplicada en la presente investigación. Asimismo, debemos indicar que la muestra mantuvo un equilibrio en relación a la variable demográfica del género ya que, el 49% eran mujeres y el 51%, hombres.

Gráfico 1.- Distribución de la muestra por actividad.



Fuente: elaboración propia.

Según los datos proporcionados por el IVE (Instituto Valenciano de Estadística), nuestra población objetivo para el tercer trimestre del año 2015, la constituyen 665.800 profesionales asalariados en empresas privadas de la provincia de Valencia. Por tanto, y dado que nuestra muestra, tal y como ya hemos mencionado, está formada por 218 profesionales, el error muestral obtenido es del 6.6% para un nivel de confianza (significatividad) del 95%.

Por su parte, cabe señalar la representatividad de algunos sectores en esta investigación. Tal y como se observa, el más representativo es el sector de la banca y financiera, con 39 trabajadores (17'88% sobre los 218 cuestionarios). El resto de sectores disminuye en número, pero están ciertamente equilibrados entre ellos.

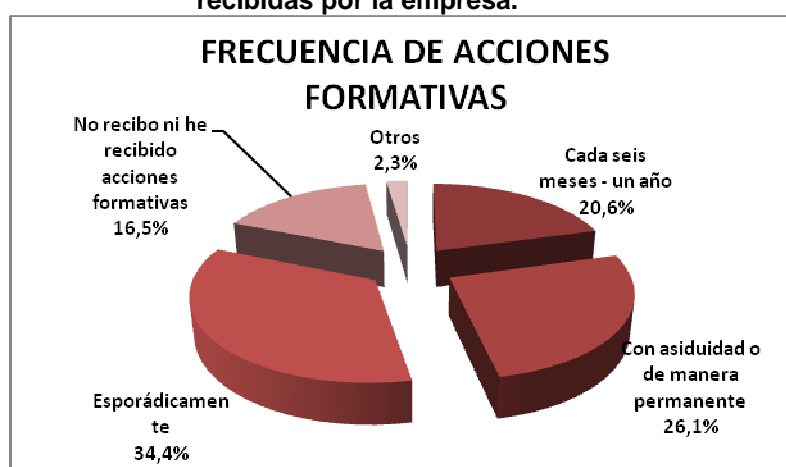
**Tabla 1.- Distribución de la muestra por sectores.**

ORDEN	SECTOR	Nº TRABAJADORES	PORCENTAJE (%)
1º	Banca y financiera	39	17,88%
2º	Transporte y distribución	24	11,00%
3º	Informática y telecomunicaciones	23	10,55%
4º	Metal	22	10,09%
5º	Servicios generales no especificados	21	9,63%
6º	Formación y enseñanza	20	9,17%
7º	Asesoría y administración	19	8,71%
8º	Industria general no especificada	17	7,79%
9º	Marketing y comercial	14	6,42%
10º	Construcción	7	3,21%
11º	Sanidad	5	2,29%
12º	Industria ferroviaria	4	1,83%
13º	Automoción	3	1,37%

Fuente: elaboración propia.

Otra de las variables descriptivas la encontramos en la frecuencia de recepción de acciones formativas en la empresa por parte de los trabajadores. Como se observa en el gráfico 2, dicha frecuencia es muy variada: desde el 17% que afirma no haber recibido nunca formación hasta el 26% que afirma recibir formación de manera permanente.

**Gráfico 2.- Distribución de la muestra por frecuencia de acciones formativas recibidas por la empresa.**



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la edad de los participantes, situamos la media en los 39'7 años de edad ( $\pm 9.13$ ). Tal y como se observa en la tabla dos, del total de los 218 trabajadores, 88 (40'36%) se sitúan entre los 30 y los 39 años; y, 70 (32'11%) entre los 40 y los 49 años. Esta información nos indica que la mayoría de ellos se sitúan en plena etapa laboral, quedándoles así muchos años para alcanzar la jubilación, aspecto que lleva a pensar en las necesarias oportunidades de aprendizaje y empleabilidad, tanto presentes como futuras.

**Tabla 2.- Distribución de la muestra por edad.**

EDAD:		
De 20 a 29 años:	28	12,84%
De 30 a 39 años:	88	40,36%
De 40 a 49 años:	70	32,11%
De 50 a 59 años:	28	12,84%
Más de 60 años:	4	1,83%

**Fuente: elaboración propia.**

De igual manera podemos considerar tal necesidad de aprendizaje y empleabilidad con la siguiente tablas en torno a la antigüedad de los trabajadores. En ella se refleja que, del total de 218 empleados, 88 (40'36%) tienen una antigüedad en la empresa de 6 a 15 años. En segundo lugar, situamos el tramo de 1 a 5 años, con un total de 60 trabajadores (27'52%). De todo ello se establece que, gran parte de las personas encuestadas, aún pueden disfrutar de bastantes años de vida laboral.



**Tabla 3.- Distribución de la muestra por antigüedad.**

ANTIGÜEDAD:		
Menos de 12 meses:	21	9,63%
De 1 a 5 años:	60	27,52%
De 6 a 15 años:	88	40,36%
De 16 a 25 años:	29	13,30%
Más de 26 años:	20	9,17%

Fuente: elaboración propia.

La última de las tablas relativas a las principales características de la muestra analizada presenta la disposición de la categoría profesional de los 218 trabajadores. En ella observamos que la mayoría de ellos son empleados y personal técnico o staff de apoyo: 92 (42'20%) y 61 personas (27'98%), respectivamente. Esta información nos muestra la considerable distancia existente entre éstos y las categorías superiores, como la línea media y la alta dirección, con mayores niveles de autonomía (y menor porcentaje de representación en esta investigación).

**Tabla 4.- Distribución de la muestra por categoría profesional.**

CATEGORÍA PROFESIONAL:		
Empleado:	92	42,20%
Personal técnico o staff de apoyo:	61	27,98%
Supervisor, capataz o encargado:	25	11,46%
Directivo funcional o jefe de departamento:	39	17,88%
Alta dirección o dirección general:	1	0,45%

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.- Medición de variables

El cuestionario, como instrumento utilizado para la recogida de información, quedó estructurado en varios apartados coincidiendo con los distintos constructos objeto de estudio. Asimismo, se contó con un apartado inicial dedicado a información general con variables descriptivas

(ver anexo IV). En este sentido, el conjunto de ítems seleccionado para la valoración de los constructos se llevó a cabo siguiendo las propuestas previas de la literatura (ver cuadros del 14 al 21). No obstante, llegados a este punto, debemos indicar que antes de remitir dicho cuestionario a las empresas y trabajadores constituyentes de nuestra población objeto de estudio, se entendió fundamental recurrir a un panel de seis expertos del área de Recursos Humanos, con el fin de concretar y mejorar la validez de contenido de las escalas (DeVellis, 1991; Alvarado-Herrera, *et al*, 2015), así como disminuir la ambigüedad de los ítems escogidos para medir cada uno de los constructos (Hardesty y Bearden 2004). Dichos expertos eran doctores con más de diez años de experiencia docente e investigadora, y conocimientos sólidos sobre la temática abordada en la presente tesis.

### **3.3.1.- Panel de expertos**

Para someter a valoración todos los ítems que inicialmente se consideraron oportunos para la medición de los constructos de nuestra investigación, se elaboró un documento a entregar al panel de expertos. Se trató de un cuestionario generado tras una extensa revisión de la literatura y partiendo de la base, para la mayoría de las variables incluidas en los mismos, de escalas ya validadas, como indicaremos posteriormente.

Así pues, para comenzar a concretar los ítems de cada una de las variables objeto de estudio se contó con la relación de ítems presentada en las siguientes cuadros (del 8 a 13). Tal y como se observa, las afirmaciones (ítems) de cada bloque eran muy generalistas y no distinguían, por ejemplo, entre capacitación específica/genérica o empleabilidad interna/externa. Del mismo modo, tampoco se diferenciaba claramente el componente afectivo de la variable del compromiso organizativo, incrementándose con ello el nivel de ambigüedad.

De manera complementaria, se consideró también que existían un número excesivo de opciones para cada constructo, pensando que este hecho podría dificultar la obtención de información. Acorde con ello, si no se reducía el volumen de ítems, los participantes del panel de expertos y, posteriormente, los profesionales de las empresas, podrían disminuir su capacidad de concentración a la hora de contestar dichas cuestiones, aumentando el nivel de sesgo al respecto.

**Cuadro 8.- Propuesta inicial de ítems de la capacitación.**

<b>CAPACITACIÓN:</b>
a) La organización me proporciona la formación que necesito para realizar mi trabajo.
b) Considero que la formación es un valor importante en esta organización.
c) La empresa donde trabajo es consciente de mis aspiraciones y objetivos profesionales.
d) Siempre que lo necesito, puedo obtener apoyo y orientación profesional en mi trabajo.
e) Siento que puedo aprender continuamente en esta empresa.
f) Siento que puedo desarrollar mi potencial profesional en la empresa donde trabajo.
g) La empresa donde trabajo considera importante la asunción de responsabilidades para el desarrollo de la carrera profesional.
h) Siento que me atribuyen responsabilidades importantes en mi trabajo.
i) Mi trabajo me obliga a utilizar un número de habilidades complejas y de alto nivel.
j) Los programas de capacitación me proporcionan experiencias de formación ajustadas al entorno real de trabajo de la empresa.
k) Los programas de capacitación me proporcionan conocimientos y experiencias variados para actuar en diferentes situaciones del entorno laboral.
l) En mi actual empresa, es importante formar a los trabajadores en la polivalencia.

**Fuente: elaboración propia.**

La relación inicial de ítems en torno a la capacitación no distinguía la vertiente específica de la genérica, por lo que podía verse obstaculizada la concreción de la información obtenida. Igualmente sucedía con la información contenida en la tabla presentada a continuación, donde no se clarificaban los niveles internos y externos de la empleabilidad.

**Cuadro 9.- Propuesta inicial de ítems de la empleabilidad percibida.**

<b>EMPLEABILIDAD PERCIBIDA:</b>
a) En comparación con nuestros competidores inmediatos, siento que en mi empresa existen mejores posibilidades de promoción interna.
b) Los planes de formación llevados a cabo por mi organización se anticipan a necesidades futuras de la misma.
c) La empresa me posibilita desarrollar competencias que contribuyen a mejorar mi valor para organización.
d) A menudo busco oportunidades para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos.
e) En la situación actual del mercado de trabajo, es posible encontrar un trabajo para el cual me siento preparado/a.
f) Estoy dispuesto/a a cambiar de funciones, si la empresa necesita que realice tareas diferentes.
g) Puedo cambiar regularmente de trabajo dentro de la empresa (sin promoción interna), con el fin de desarrollar nuevas competencias.
h) Me han encomendado tareas que desarrollan mis competencias para el futuro.
i) Soy capaz de realizar diferentes actividades en el trabajo, y/o cambiar de puestos de trabajo dentro de mi empresa, porque lo considero importante para mi desarrollo profesional.
j) En caso de cambios en la empresa, preferiría quedarme en mi departamento con mis colegas de trabajo.
k) La empresa dispone de mecanismos de promoción interna.
l) Considero que tengo opciones reales de promoción interna en mi organización.
m) Estoy dispuesto/a a trabajar en otra empresa.
n) Si la empresa me ofrece la posibilidad de un nuevo empleo en distinto centro de trabajo (pero dentro de la misma organización), lo aceptaría.
o) La empresa dispone de opciones reales de cambio de centros de trabajo y/o zona geográfica.
p) La organización me ayuda a desarrollar competencias que me proporcionan valor en el mercado de trabajo.
q) En la situación actual del mercado laboral, mis cualidades y experiencia profesional me facilitan encontrar un trabajo equivalente, o mejor, que el actual.
r) Teniendo en cuenta mis cualificaciones y experiencia, conseguir un nuevo trabajo no sería difícil en absoluto.

**Fuente: elaboración propia.**

**Cuadro 10.- Propuesta inicial de ítems de la satisfacción laboral.**

<b>SATISFACCIÓN LABORAL:</b>
a) Recibo reconocimiento positivo a mi labor profesional cuando ésta es de calidad.
b) Recibo orientación y sugerencias de mejora cuando mi labor profesional no está siendo eficaz.
c) Estoy satisfecho/a con los progresos que he realizado para lograr mis metas profesionales.
d) Muchos días me siento entusiasmado/a con mi trabajo.
e) Me gusta más mi trabajo que al promedio de los trabajadores de esta empresa.
f) En general, estoy satisfecho/a con este trabajo.
g) Mi actual trabajo cubre mis expectativas profesionales.
h) Obtengo una sensación de logro con la realización de mi trabajo.
i) Considero mi trabajo actual como un paso más en mi carrera profesional, pero no cubre mi ideal laboral.
j) Trabajo con una gran cantidad de tensión.
k) Si tuviera un trabajo diferente, mi bienestar y/o salud probablemente mejoraría.
l) Me irrita o molesta la forma en la que se hacen las cosas en la organización.
m) Existe gran estabilidad en mi empleo actual.
n) La retribución reconoce mi valía como profesional.
o) Mi retribución se corresponde con el nivel de responsabilidad y exigencia del puesto de trabajo.
p) La empresa reconoce mi labor a través de beneficios (incentivos, planes de pensiones, seguros, asistencia médica, becas, etc.).

**Fuente: elaboración propia.**

**Cuadro 11.- Propuesta inicial de ítems del compromiso organizativo.**

<b>COMPROMISO ORGANIZATIVO:</b>
a) Estoy dispuesto/a a llevar a cabo un esfuerzo mayor de lo que normalmente se espera, con el fin de contribuir al éxito de mi organización.
b) Cuando hablo con mi entorno, defiendo esta organización como una gran empresa para la que trabajar.
c) Estoy orgulloso/a de trabajar en esta organización.
d) Haría cualquier trabajo de esta organización.
e) Siento que mis valores personales se ajustan adecuadamente a los valores de la organización.
f) Una de las cosas más emocionantes para mí es estar involucrado/a con las cosas que suceden en la empresa.
g) Tengo la intención de permanecer el mayor tiempo posible en esta organización.
h) No me siento emocionalmente unido/a a esta organización.
i) Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.
j) Me sentiría culpable si me fuese ahora de la empresa para la que trabajo.
k) Creo que debo mucho a esta organización.
l) No dejaría la empresa ahora porque siento que tengo obligaciones para con las personas que aquí trabajan.
m) Siento que si recibiera una oferta de empleo mejor, no sería correcto dejar mi empresa.
n) En este momento, permanecer en la organización es más una cuestión de necesidad, que de deseo y voluntariedad.
o) Me mantengo en esta organización porque siento que no conseguiría fácilmente entrar en otra empresa.
p) Continuo en esta organización porque, si saliera de ella, tendría que hacer grandes sacrificios personales.

**Fuente: elaboración propia.**

La propuesta de ítems inicial del compromiso organizativo tampoco diferenciaba las dimensiones afectiva, normativa y de continuidad, sino que aparecían mezcladas sin una prioridad de orden clara. Tal y como ya se ha avanzado en el modelo de investigación, nuestra preferencia era el compromiso organizativo afectivo. Nuestra elección por el compromiso organizativo afectivo, frente al normativo y el de continuidad, responde a su mayor proximidad a los niveles de satisfacción. En este sentido, se

consideró que tener índices elevados de bienestar en la empresa propiciaba que el profesional pudiera estar y sentirse verdaderamente más identificado con la organización, y ello revertir de manera negativa en la intención de abandonar la empresa.

**Cuadro 12.- Propuesta inicial de ítems de OCB.**

<b>COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVO (OCB):</b>
a) La empresa establece canales de información permanentes y accesibles a todos los empleados.
b) La empresa informa con total transparencia a los empleados sobre temas importantes como salarios, promociones y evaluaciones del rendimiento.
c) Expreso mis opiniones con honestidad, incluso cuando los demás pueden estar en desacuerdo.
d) Realizo sugerencias constructivas que puedan mejorar la operatividad/productividad de la empresa.
e) A veces motivo a otros para que expresen sus ideas y opiniones.
f) Defiendo a la organización cuando otros empleados la critican.
g) Me siento libre para comunicar franca y abiertamente mis opiniones a los superiores.
h) Confío en mi superior y/o superiores.
i) Tengo libertad para mostrar mi desacuerdo hacia las opiniones de los superiores.
j) Estoy dispuesto/a a ayudar a mis colegas a resolver los problemas relacionados con el trabajo.
k) Tomo medidas para tratar de evitar problemas con mis compañeros.
l) Estoy dispuesto/a a ayudar a integrarse en el ambiente laboral a los nuevos compañeros de trabajo.
m) Los miembros de mi grupo de trabajo se llevan bien.
n) Hay un espíritu grande de equipo.
o) Asisto a las reuniones que no son obligatorias porque las considero importantes.
p) Realizo tareas extras y/o complementarias de manera voluntaria para mi empresa.
q) Las personas de la organización se preocupan por el bienestar de los otros.

**Fuente: elaboración propia.**

**Cuadro 13.- Propuesta inicial de ítems de ITQ.**

<b>INTENCIÓN DE ABANDONAR LA EMPRESA (ITQ):</b>
a) Tengo la intención de trabajar en mi actual empresa el mayor tiempo posible.
b) Pienso a menudo en abandonar mi empresa actual.
c) Con frecuencia hablo de querer abandonar o marcharme de mi trabajo actual.
d) Busco con frecuencia oportunidades de trabajo fuera de esta empresa.
e) No tengo miedo de lo que pudiera pasar si dejo la empresa sin tener otra alternativa.
f) Es posible que busque una nueva empresa durante el próximo año.

**Fuente: elaboración propia.**

Así pues, y dada la situación indicada con relación al listado inicial de ítems, y antes de iniciar la valoración por parte del panel de expertos, se consideró esencial especificar en mayor medida cada una de las variables, sobre todo pensando en el constructo de la capacitación, la empleabilidad percibida y el compromiso organizativo, como se ha indicado anteriormente. Con ello se pretendió ahondar mejor en las vertientes específica y genérica de la capacitación, así como interna y externa de la empleabilidad específica, sin olvidar la dimensión afectiva del compromiso organizativo, para disminuir la incertidumbre de aquellos elementos que pudieran ser ciertamente más generalistas.

Una vez, modificado el listado inicial de ítems, se elaboró un cuestionario a entregar a los seis expertos del panel, el cual estaba compuesto por el concepto de cada variable y la correspondiente relación de ítems, de tal manera que tenían que puntuar en la medida en que dichas afirmaciones se correspondían o no con la definición aportada (ver anexo III). La valoración de los ítems se ajustaba a una escala Likert, de 1 a 7 puntos, siendo 1 la opción más desfavorable (no encaja en absoluto con la definición) y 7 la opción más favorable (encaja perfectamente con la definición).

Igualmente, señalar como al panel de expertos, con relación a cada constructo, se les solicitó información acerca de su opinión sobre la



necesidad de incluir algún ítem adicional, eliminar alguna afirmación o modificar la redacción de alguno de los ítems con el fin de eliminar cualquier ambigüedad encontrada. El motivo de ello era ampliar la información sobre los constructos para ser lo más exactos posibles de cara a futuras adaptaciones y/o modificaciones de los ítems del cuestionarios final.

Así, recabadas las opiniones, críticas, sugerencias y recomendaciones del conjunto de expertos, se calcularon las medias en las valoraciones otorgadas, derivando todo ello en los resultados que se presentan a continuación (tablas de la 5 a la 12).

**Tabla 5.- Nota media de los ítems sobre la capacitación específica.**

<b>CAPACITACIÓN ESPECÍFICA:</b>	<b>MEDIA</b>
a) Mis superiores me facilitan apoyo y orientación profesional en mi trabajo.	5,8333333
b) Los planes de formación llevados a cabo por mi organización se anticipan a las necesidades futuras de la misma.	4,666667
c) La empresa me posibilita desarrollar competencias que contribuyen a mejorar mi valor para la organización.	6
d) Mi trabajo en esta empresa me obliga a desarrollar un número de habilidades complejas y específicas.	5,3333333
e) Los programas de capacitación me proporcionan experiencias de formación ajustadas al entorno real de trabajo de la empresa.	6,6666667

**Fuente: elaboración propia.**

**Tabla 6.- Nota media de los ítems sobre la capacitación genérica.**

<b>CAPACITACIÓN GENÉRICA:</b>	<b>MEDIA</b>
a) Los programas de capacitación de la empresa me proporcionan conocimientos y experiencias variados para actuar en diferentes situaciones del entorno laboral.	6,8333333
b) En mi actual empresa, es importante formar a los trabajadores en la polivalencia.	6,3333333
c) La empresa me permite flexibilizar horarios para poder completar mi formación académica.	5,5
d) La organización me ayuda a desarrollar competencias que me proporcionan valor en el mercado de trabajo.	5,8333333

**Fuente: elaboración propia.**

**Tabla 7.- Nota media de los ítems sobre la empleabilidad interna.**

<b>EMPLEABILIDAD INTERNA:</b>	<b>MEDIA</b>
a) Soy capaz de realizar diferentes actividades en el trabajo y/o cambiar de puestos dentro de mi empresa.	6,833333
b) Pienso que tengo opciones reales de promoción interna en esta empresa.	6
c) Siento que me atribuyen responsabilidades importantes en mi trabajo.	5,666667
d) Considero que estoy capacitado/a para adaptarme a los cambios en la empresa que afectan a mi trabajo.	6,833333
e) Si la empresa me ofrece la posibilidad de un nuevo empleo en otro centro de trabajo de la misma, me sentiría capacitado/a para asumirlo.	7

**Fuente: elaboración propia.**

**Tabla 8.- Nota media de los ítems sobre la empleabilidad externa.**

<b>EMPLEABILIDAD EXTERNA:</b>	<b>MEDIA</b>
a) Estoy preparado/a para trabajar en otra empresa.	7
b) En la situación actual del mercado laboral, es posible encontrar un trabajo para el cual me sienta preparado/a.	6,5
c) En la situación actual del mercado laboral, mis cualidades y experiencia profesional me facilitan encontrar un trabajo equivalente, o mejor, que el actual.	7
d) Me siento preparado/a para trabajar en diferentes sectores profesionales.	6,833333

**Fuente: elaboración propia.**

**Tabla 9.- Nota media de los ítems sobre la satisfacción laboral.**

<b>SATISFACCIÓN LABORAL:</b>	<b>MEDIA</b>
a) Muchos días me siento entusiasmado/a con mi trabajo en la empresa.	6,5
b) En general, estoy satisfecho/a con este trabajo.	6,833333
c) Mi actual trabajo cubre mis expectativas profesionales.	6,5
d) Obtengo una sensación de logro con la realización de mi trabajo.	6,833333
e) Si tuviera un trabajo diferente, mi bienestar y/o salud probablemente no mejoraría.	6,666667
f) Me considero satisfecho con las recompensas obtenidas por el trabajo realizado.	6,5

**Fuente: elaboración propia.**

**Tabla 10.- Nota media de los ítems sobre el compromiso organizativo afectivo.**

<b>COMPROMISO ORGANIZATIVO AFECTIVO:</b>	<b>MEDIA</b>
a) Cuando hablo con mi entorno, defiendo esta organización como una gran empresa para la que trabajar.	7
b) Estoy orgulloso/a de trabajar en esta organización.	6,833333
c) Siento que mis valores personales se ajustan adecuadamente a los valores de la organización.	6,333333
d) Me siento emocionalmente unido/a a esta organización.	6,666667
e) Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.	6,833333
f) Me sentiría muy feliz si desarrollase el resto de mi carrera profesional en esta organización.	6,666667

**Fuente: elaboración propia.**

**Tabla 11.- Nota media de los ítems sobre el comportamiento de ciudadanía organizativo.**

<b>COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVO:</b>	<b>MEDIA</b>
a) Realizo sugerencias constructivas que puedan mejorar la operatividad/productividad de la empresa.	6,8
b) A veces motivo a otros compañeros para que expresen sus ideas y opiniones.	6,6
c) Estoy dispuesto/a a ayudar a mis colegas a resolver los problemas relacionados con el trabajo.	7
d) Tomo medidas para tratar de evitar problemas con mis compañeros.	6,4
e) Estoy dispuesto/a a ayudar a integrarse en el ambiente laboral a los nuevos compañeros de trabajo.	6,8
f) En ocasiones, realizo tareas extras y/o complementarias de manera voluntaria para la empresa en la que trabajo.	7

**Fuente: elaboración propia.**

**Tabla 12.- Nota media de los ítems sobre la intención de abandonar la empresa.**

<b>INTENCIÓN DE ABANDONAR LA EMPRESA:</b>	<b>MEDIA</b>
a) Pienso a menudo en abandonar la empresa para la cual trabajo.	7
b) Con frecuencia hablo de querer abandonar o marcharme de mi trabajo actual.	7
c) Con frecuencia busco oportunidades de trabajo fuera de esta empresa.	6,833333
d) Es posible que busque una nueva empresa durante el próximo año.	6,333333

**Fuente: elaboración propia.**

Tal y como se observa en las notas medias obtenidas, la mayoría de ítems fueron validados positivamente por la totalidad de expertos, recogiendo una puntuación entre los 6 y los 7 puntos de la escala Likert. Este hecho, por tanto, nos permitía poder plantear los ítems de igual manera en el cuestionario final. Si bien es cierto, por otra parte, debíamos tener en cuenta aquellos ítems indicados en rojo, ya que debían ser adaptados, fruto de las sugerencias realizadas por los expertos. El primer ejemplo al respecto lo encontramos con el ítem *“los planes de formación llevados a cabo por mi organización se anticipan a las necesidades*

*futuras de la misma*”, relacionado con la capacitación específica. En este sentido, se sugirió puntualizar que las necesidades futuras de la empresa no las podía cubrir de igual manera el mercado laboral externo, de tal modo que no se pudiera estar confundiendo con la capacitación genérica.

En segundo lugar, y a pesar de ser puntuado positivamente, se sugirió la modificación del ítem *“la empresa me permite flexibilizar horarios para poder completar mi formación académica”*, sobre capacitación genérica. Así pues, se solicitaba que se especificara que se permitía flexibilizar para poder compatibilizar aún cuando la formación no estuviera relacionada con el puesto de trabajo o la empresa en sí.

Finalmente, se planteaba la posibilidad de diferenciar mejor el ítem *“en la situación actual del mercado laboral, es posible encontrar un trabajo para el cual me sienta preparado/a”* y el ítem, *“en la situación actual del mercado laboral, mis cualidades y experiencia profesional me facilitan encontrar un trabajo equivalente, o mejor, que el actual”*, en relación a la empleabilidad externa, ya que ambas posibilidades se interpretaban muy similares.

### **3.3.2.- Cuestionario definitivo**

Tal y como se desprendió del análisis de la información proporcionada por el panel de expertos, y teniendo en cuenta los cambios suscitados para la mejor concreción del cuestionario definitivo, se procedió a desarrollar la adaptación final del instrumento de medida, para poder enviarse a las empresas y profesionales por cuenta ajena participantes en la investigación. Así pues, los cuadros a continuación presentados (entre el 14 y el 21), indican la totalidad de ítems finalmente utilizados. Es importante señalar de nuevo, que dichos datos fueron extraídos previa consulta bibliográfica de referencia de la literatura al respecto de la temática de conocimiento.

Cada ítem fue valorado mediante una escala Likert de 1 a 5 puntos, siendo 1 el nivel “muy bajo” (totalmente en desacuerdo), y 5 el nivel “muy alto” (totalmente de acuerdo). El cuestionario, por tanto, intentó reflejar el conjunto de constructos de la presente investigación relativos a la capacitación (específica y genérica), a la empleabilidad percibida (interna y externa), a la satisfacción laboral, al compromiso organizativo afectivo, al comportamiento de ciudadanía organizativo (OCB), y a la intención de abandonar la empresa (ITQ).

**Cuadro 14.- Ítems de medición de la capacitación específica.**

ÍTEMS DE LA CAPACITACIÓN ESPECÍFICA	INVESTIGACIONES PREVIAS
Mis superiores me facilitan apoyo y orientación profesional en mi trabajo.	Adaptado de Gould y Penley (1984).
Los planes de formación llevados a cabo por mi organización anticipan a las necesidades futuras de la misma, que no cubre sistema educativo.	Adaptado de Luna y Camps (2006).
La empresa me posibilita desarrollar competencias ajustadas a las necesidades específicas de la misma.	Ajustado de Stumpf, <i>et al</i> (1983).
Mi trabajo me permite desarrollar un número de habilidades específicas en esta empresa.	Adaptado de Hackman y Oldham (1975).
Los programas de capacitación me proporcionan experiencias formación ajustadas al entorno real de trabajo de la empresa.	Broad y Newstrom (1992); Tannenbaum y Yukl (1992).

**Fuente: elaboración propia.**

**Cuadro 15.- Ítems de medición de la capacitación genérica.**

ÍTEMS DE LA CAPACITACIÓN GENÉRICA	INVESTIGACIONES PREVIAS
Los programas de capacitación de la empresa me proporcionan conocimientos y experiencias variados para actuar en diferentes situaciones del entorno laboral.	Broad y Newstrom (1992); Tannenbaum y Yukl (1992).
En mi actual empresa, es importante formar a los trabajadores en la polivalencia.	Adaptado de Luna y Camps (2006).
La empresa me permite flexibilizar horarios para poder completar mi formación académica, aun cuando no esté relacionada con la actividad de la misma.	Adaptado de Stumpf, <i>et al</i> (1983); De Vos, <i>et al</i> (2011).
La organización me ayuda a desarrollar competencias valoradas en el mercado laboral.	Stumpf, <i>et al</i> (1983).

**Fuente: elaboración propia.**

**Cuadro 16.- Ítems de medición de la empleabilidad interna percibida.**

ÍTEMES DE LA EMPLEABILIDAD INTERNA PERCIBIDA	INVESTIGACIONES PREVIAS
Soy capaz de realizar diferentes actividades en el trabajo y/o cambiar de puestos dentro de mi empresa.	Delery y Doty (1996); Gong y Chang (2008); De Vos, <i>et al</i> (2011).
Pienso que tengo opciones reales de promoción interna en esta empresa.	Adaptado de Stumpf, <i>et al</i> (1983); Delery y Doty (1996); Luna y Camps (2006).
Siento que me atribuyen responsabilidades importantes en mi trabajo.	Adaptado de Rego y Souto (2004); Van Dam (2004).
Considero que estoy capacitado/a para adaptarme a los cambios internos.	Adaptado de Fugate, <i>et al</i> (2004); Van Dam (2004); De Cuyper, <i>et al</i> (2008).
Si la empresa me ofrece la posibilidad de un nuevo empleo en otro centro de trabajo (pero dentro de la misma organización), me sentiría capacitado/a para asumirlo.	Adaptado de Groot y Van den Brink (2000); Sanders y De Grip (2004); Van Dam (2004).

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 17.- Ítems de medición de la empleabilidad externa percibida.**

ÍTEMES DE LA EMPLEABILIDAD EXTERNA PERCIBIDA	INVESTIGACIONES PREVIAS
Estoy preparado/a para trabajar en otra empresa.	Van Dam (2004).
En la vigente situación del mercado laboral, es posible encontrar trabajo diferente al actual para el que me sienta preparado/a.	Stumpf, <i>et al</i> (1983); Van Dam (2004).
En la situación actual del mercado laboral, mis cualidades y experiencia profesional me facilitan encontrar un trabajo equivalente mejor, que el actual.	Adaptación de Stumpf, <i>et al</i> (1983); Van Dam (2004).
Me siento preparado/a para trabajar en diferentes sectores profesionales.	Groot y Van den Brink (2000); Sanders y De Grip (2004).

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 18.- Ítems de medición de la satisfacción laboral.**

ÍTEMES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	INVESTIGACIONES PREVIAS
Muchos días me siento entusiasmado/a con mi trabajo en la empresa.	Cammann, <i>et al</i> (1979); Chew y Chan (2008).
Me gusta más mi trabajo que al promedio de trabajadores de esta empresa.	Cammann, <i>et al</i> (1979); Chew y Chan (2008).
Mi actual trabajo cubre mis expectativas profesionales.	Greenhaus, <i>et al</i> (1990); Nabi (2003).
Obtengo una sensación de logro con la realización de mi trabajo.	Diener, <i>et al</i> (1985); Chow (2009).
Si tuviera un trabajo diferente, mi bienestar y/o salud probablemente no mejoraría.	Adaptado de House y Rizzo (1972); Diener, <i>et al</i> (1985); Chow (2009).
La retribución percibida en esta empresa reconoce mi valía como profesional.	House y Rizzo (1972); Vigoda (2002).

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 19.- Ítems de medición del compromiso organizativo afectivo.**

ÍTEMS DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO AFECTIVO	INVESTIGACIONES PREVIAS
Cuando hablo con mi entorno, definiendo esta organización como una gran empresa para la que trabajar.	Mowday, <i>et al</i> (1979); Yousef (1998).
Estoy orgulloso/a de trabajar en esta organización.	Mowday, <i>et al</i> (1979); Allen y Meyer (1991); Yousef (1998).
Siento que mis valores personales se ajustan adecuadamente a los valores de la organización.	Porter, <i>et al</i> (1974); Mowday, <i>et al</i> (1979); Zaleska y De Menezes (2007).
Me siento emocionalmente unido/a a esta organización.	Adaptación de Meyer y Allen (1984); Netemeyer, <i>et al</i> (1997); Chew y Chan (2008).
Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.	Meyer y Allen (1984 y 1997); Mellor, <i>et al</i> (2001).
Me sentiría muy feliz si desarrollase el resto de mi carrera profesional en esta organización.	Meyer y Allen (1997); Addae y Parboteeah (2008).

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 20.- Ítems de medición del comportamiento de ciudadanía organizativo (CCO).**

ÍTEMS DEL COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVO (OCB)	INVESTIGACIONES PREVIAS
Realizo sugerencias constructivas que puedan mejorar la operatividad/productividad de la empresa.	Podsakoff, <i>et al</i> (1990); Luna y Camps (2006).
A veces motivo a otros compañeros para que expresen sus ideas y opiniones.	Wagner y Mosch (1986); Moorman, <i>et al</i> (1995).
Estoy dispuesto/a a ayudar a mis colegas a resolver los problemas relacionados con el trabajo.	Wagner y Mosch (1986); Moorman y Blakely (1995); Farh, <i>et al</i> (1997).
Tomo medidas para tratar de evitar problemas con mis compañeros.	Wagner y Mosch (1986); Podsakoff, <i>et al</i> (1990); Moorman y Blakely (1995).
Estoy dispuesto/a a ayudar a integrarse en el ambiente laboral a los nuevos compañeros de trabajo.	Podsakoff, <i>et al</i> (1990); Rego y Souto (2004).
Realizo tareas extras y/o complementarias de manera voluntaria para la empresa en la que trabajo.	Adaptado de Podsakoff, <i>et al</i> (1990); Rego y Souto (2004).

Fuente: elaboración propia.



**Cuadro 21.- Ítems de medición de la intención de abandonar la empresa (ITQ).**

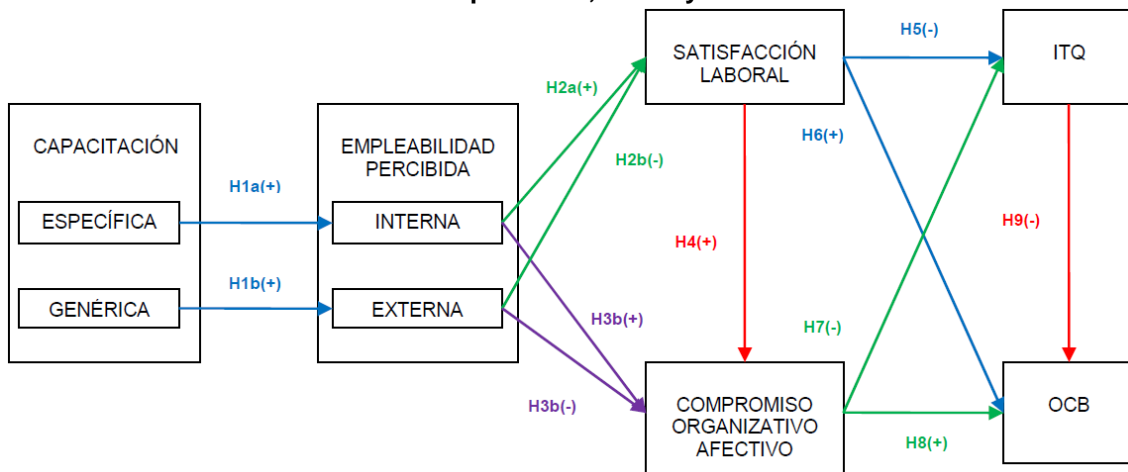
ÍTEMS DE LA INTENCIÓN DE ABANDONAR LA EMPRESA (ITQ)	INVESTIGACIONES PREVIAS
Pienso a menudo en abandonar la empresa para la cual trabajo.	Lyons (1971); Cammann, <i>et al</i> (1979); Chew y Chan (2008).
Con frecuencia comento mi deseo de abandonar mi trabajo actual.	Castiller (2006).
Con frecuencia busco oportunidades de trabajo fuera de esta empresa.	Scott, <i>et al</i> (2003); Moynihan y Pendey (2008).
No tengo miedo de lo que pueda pasar si dejo la empresa sin tener una alternativa profesional.	Mobley, <i>et al</i> (1979).
Es posible que busque una nueva empresa durante el próximo año.	Moore (2000); Scott, <i>et al</i> (2003).

Fuente: elaboración propia.

### 3.4.- Metodología de análisis estadístico

Tal y como quedó planteado en el capítulo II, el modelo propuesto es el que aparece representado a continuación en la figura 12.

**Figura 12.- Resumen del impacto de la capacitación sobre la empleabilidad percibida, la ITQ y la OCB.**



Fuente: elaboración propia.

El contraste de la totalidad de hipótesis propuestas se realizó a través de un análisis causal, ya que este permite analizar relaciones de causalidad entre constructos que no son medibles de un modo directo, pero que se manifiestan a través de ciertas características observables. En este

sentido, el tipo de análisis causal utilizado fue el modelo de estructura de covarianza también llamado modelo de ecuaciones estructurales (SEM), y se resolvió con el módulo de IBM SPSS, AMOS 16.0.

En este sentido, los sistemas basados en análisis de covarianzas ofrecen medidas de bondad de ajuste y el tamaño de nuestra muestra (a partir de 200 cuestionarios), podía ser considerado como suficiente para ser aplicado. Del mismo modo, el modelo de investigación propuesto no presentaba una gran complejidad ya que, existían menos de 100 indicadores (concretamente 39 ítems) para medir la totalidad de constructos (Gefen, *et al*, 2011). Y, tal y como se indicó en el apartado anterior, no existió gran porcentaje de sesgo o error muestral.

Asimismo, cabe señalar que la utilización de modelos SEM permitían ajustarse mejor al marco de trabajo que otras técnicas de análisis más tradicionales (regresiones lineales, por ejemplo). Este hecho sucede fundamentalmente por dos motivos:

- Su enfoque confirmatorio y no exploratorio permite contrastar hipótesis previamente teorizadas.
- Su capacidad permite estimar múltiples relaciones para cada grupo de variables dependientes.

A su vez, el SEM es una combinación de análisis factorial y regresión múltiple, por lo que, un modelo de este tipo está formado por dos tipos de ecuaciones:

- Un grupo de ecuaciones estructurales lineales con variables latentes o constructos (SEM), y
- Una serie de ecuaciones de medida de estas variables latentes en función de otras variables observables (análisis factorial confirmatorio AFC -CFA en inglés-).

Además, según esta metodología, la evaluación del modelo de medida conlleva la evaluación de la consistencia interna (o fiabilidad de la escala), así como la fiabilidad de los indicadores; la unidimensionalidad de los constructos; la validez convergente y la validez divergente (Chin, 1998; Aldás, 2013; Hair, *et al*, 2014), como veremos posteriormente en el capítulo de resultados.

### **3.4.1.- Consistencia interna y fiabilidad de los indicadores**

La metodología utilizada recoge una estructura de relaciones causales entre las variables latentes, y supone que las variables observadas son indicadores o síntomas de aquellas variables (Goodman, 1979). Este hecho implica que el modelo pueda mantener o eliminar los indicadores de cada uno de los constructos, en función de la validación de dicho modelo de medida. Para ello, tal y como se ha apuntado, es primordial la realización de un análisis factorial confirmatorio.

Para la obtención de los valores estimados de los parámetros, por su parte, se tienen en cuenta las estimaciones por ML (máxima verosimilitud) con Bootstrapping. Así, los valores que resultan de ello se utilizan como valores iniciales a partir de los cuales se consiguen las estimaciones por máxima verosimilitud (Jöreskog y Sörbom, 1989).

En este sentido, debemos señalar que Máxima Verosimilitud es el método de estimación más utilizado en el ajuste de modelos de ecuaciones estructurales. En este caso, la estimación por ML requiere que las variables observadas mantengan una distribución normal; sin embargo, no cumplir la condición de normalidad multivariante no afecta a la capacidad del método para estimar de forma no sesgada los parámetros del modelo. Así, cuando el tamaño de muestra aumenta, la distribución de los estimadores se aproximan a la distribución normal.

Por otra parte, algunos estudios de simulación sugieren que en condiciones de no normalidad las estimaciones, aún siendo consistentes, no resultan necesariamente eficientes, siendo recomendable con muestras pequeñas, la estimación por ML con la aplicación de procedimientos bootstrap, puesto que permite obtener empíricamente (mediante técnicas de remuestreo) estimaciones de los errores estándar de los parámetros del modelo, independientemente de su distribución. Además, la aplicación de métodos bootstrap permite determinar intervalos de confianza para las estimaciones.

El contraste de la hipótesis de que cada uno de los parámetros estimados es cero se realiza por medio del estadístico  $t$  de Student, obtenido como el cociente del valor estimado y su error estándar. Para los grados de libertad con que cuenta el modelo y trabajando con los niveles habituales de significatividad del 90% / 95% / 99% ( $\alpha= 0.1, 0.05, 0.01$ ), observar una  $t$  entre los valores críticos del estadístico de contraste (a determinar en función de los grados de libertad de cada modelo), nos lleva a aceptar que el parámetro contrastado es cero.

En este sentido, el modelo de ecuación estructural establece nexos causales entre variables latentes. El modelo de medida o AFC permite estimar variables latentes a partir de variables observables. Un modelo de estructura de covarianza incorpora, simultáneamente, los dos anteriores, estableciendo relaciones causales entre variables latentes que son estimadas a partir de variables observables por medio de los modelos de medida o CFA.

A tal respecto, consideramos, por tanto, dos tipos de variables del modelo:

- Variables latentes o no observables: se denota por  $\xi$  a aquellas variables latentes no causadas por otras (variables exógenas), y por  $\eta$  a las que dependen de otras variables latentes del modelo (variables endógenas).

- Variables observables: se trata de aquellas que pueden ser determinadas para cualquier individuo y sirven como medición de las variables latentes, que no pueden ser captadas directamente. Se denota por  $x$  las variables que miden a los factores  $\xi$ , y por  $y$  a los relativos a las variables  $\eta$ .

El modelo general de estructura de covarianza viene definido formalmente por las tres ecuaciones fundamentales, representado en la figura 13; donde  $\zeta$ ,  $\delta$  y  $\varepsilon$  representan los errores asociados a cada ecuación matricial.

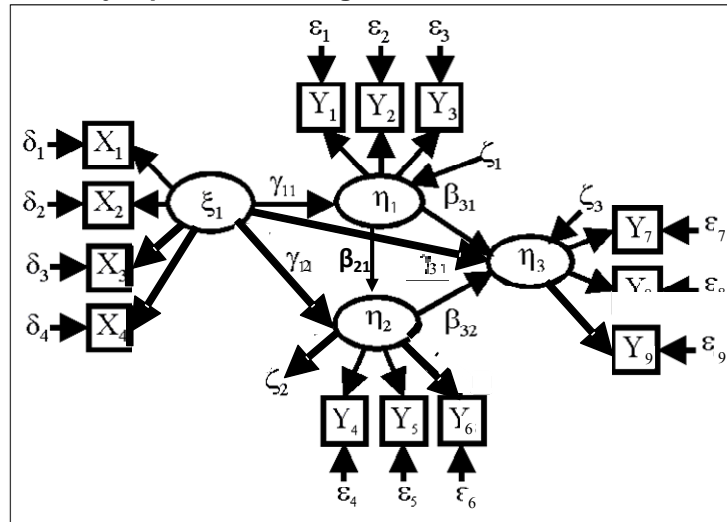
**Figura 13.- Ecuaciones del modelo general de estructura de covarianza.**

$$\begin{aligned} \eta_{(m \times 1)} &= B_{(m \times m)} * \eta_{(m \times 1)} + \Gamma_{(m \times n)} * \xi_{(n \times 1)} + \zeta_{(m \times 1)} \\ y_{(p \times 1)} &= \Lambda_{y(p \times m)} * \eta_{(m \times 1)} + \varepsilon_{(p \times 1)} \\ x_{(q \times 1)} &= \Lambda_{x(q \times n)} * \xi_{(n \times 1)} + \delta_{(q \times 1)} \end{aligned}$$

**Fuente: elaboración propia.**

De manera gráfica, se presenta el siguiente ejemplo a través de la figura 14, mediante el cual se observa la notación y estructura de dicho modelo.

Figura 14.- Ejemplo de modelo general de estructura de covarianza.



Fuente: elaboración propia.

En un modelo de estructura de covarianza se consideran ocho matrices de parámetros, conteniendo todas ellas algunos parámetros que es necesario estimar, y otros que están predeterminados (no es necesario estimar). Asimismo, algunos valores pueden fijarse iguales a 1 para determinar la escala de medida de la variable latente. Estas matrices se representan a continuación.

**Figura 15.- Matrices de parámetros – Modelo de estructura de covarianza**

<b>Beta (B)</b>	Es una matriz cuadrada de orden $m \times m$ , donde $m$ es el número de variables endógenas latentes. El elemento $\beta_{ij}$ de la matriz indica el efecto directo de la variable $\eta_j$ sobre la variable $\eta_i$ .
<b>Gamma (Γ)</b>	Es una matriz de orden $m \times n$ , donde $m$ es el número de variables latentes endógenas y $n$ el número de variables latentes exógenas. El elemento $\gamma_{ij}$ de esta matriz indica el efecto directo de la variable latente exógena $\xi_j$ sobre la variable latente endógena $\eta_i$ .
<b>Psi (Ψ)</b>	Es una matriz de orden $m \times m$ , donde $m$ expresa el número de variables latentes endógenas. El elemento $\psi_{ij}$ indica la covarianza entre los términos de perturbación $\zeta_i$ y $\zeta_j$ mientras que el elemento $\psi_{ii}$ indica la varianza del $i$ -ésimo término de perturbación de la variable endógena latente.
<b>Lambda X (Λx)</b>	Es una matriz de orden $q \times n$ , donde $q$ expresa el número de variables exógenas observables y $n$ el número de variables exógenas latentes. El elemento $\lambda_{.}$ de la matriz indica el efecto directo de la variable exógena latente $\xi_j$ sobre la exógena observable $X_i$ .
<b>Theta-Delta (Θδ)</b>	Es una matriz de orden $q \times q$ , donde $q$ es el número de variables exógenas observables. El elemento $\theta$ indica la covarianza de los errores $\delta_i$ y $\delta_j$ de las variables $X_i$ y $X_j$ , mientras que $\theta$ indica la varianza del error de medida $\delta_i$ de la variable $X_i$ .
<b>Lambda Y (Λy)</b>	Es una matriz de orden $p \times m$ , donde $p$ expresa el número de variables endógenas observables y $m$ el número de variables endógenas latentes. El elemento $\lambda$ de esta matriz indica el efecto directo de la variable endógena latente $\eta_j$ sobre la variable endógena observable $Y_i$ .
<b>Theta-Epsilon (Θε)</b>	Es una matriz de orden $p \times p$ , donde $p$ expresa el número de variables endógenas observables. El elemento $\theta$ indica la covarianza de los errores $\epsilon_i$ y $\epsilon_j$ de las variables endógenas observables $Y_i$ e $Y_j$ y $\theta_{ii}$ la varianza del error $\epsilon_i$ de la variable endógena observable $Y_i$ .
<b>Phi (Φ)</b>	Es una matriz cuadrada de orden $n \times n$ , donde $n$ expresa el número de variables latentes exógenas. El elemento $\phi_{ij}$ indica la covarianza entre las variables latentes exógenas $\xi_i$ y $\xi_j$ mientras que $\phi_{ii}$ es la varianza de la variable $\xi_i$ .

Fuente: elaboración propia.

Al hilo de esta idea, la evaluación de la consistencia interna o la fiabilidad de la escala (es decir, con qué rigurosidad los indicadores o variables observadas miden a las variables latentes o constructos), se realiza mediante el estadístico Alpha de Cronbach (Cronbach, 1951), que evalúa la fiabilidad simple y se basa en la intercorrelación de los indicadores (ítems), asumiendo que son igualmente fiables.

El modelo Alpha de consistencia interna de Cronbach permite comprobar si los indicadores reflectivos de la escala son homogéneos y, por tanto, están midiendo la misma variable latente. Su valor varía entre 0 y 1, de manera que cuanto más cercano esté el valor del  $\alpha$  de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medición. De acuerdo con Nunnally y Bernstein (1994), en una investigación exploratoria se requiere que dicho coeficiente sea igual o mayor a 0,7 para poder afirmar que la escala es fiable. No obstante, los investigadores suelen conservar indicadores con valores inferiores, entre

0,5 y 0,6 puntos, como consecuencia de la difícil o inexistente exactitud en el área de análisis de las ciencias sociales en su conjunto.

### **3.4.2.- Unidimensionalidad de los constructos**

La unidimensionalidad de los constructos, como veremos en el capítulo de resultados, se analizó mediante un análisis factorial exploratorio (AFE - EFA en inglés-) de componentes principales. El propósito de este análisis es verificar la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores con su respectivo constructo usado para el modelo explicativo propuesto en esta investigación. El criterio para aceptar que los indicadores reflectivos son integrantes del constructo, es una carga mayor o igual que 0,7. Sin embargo, diversos investigadores establecen que esta regla empírica no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas siendo también aceptables cargas de 0.5 (Chin, 1998; Hair, *et al*, 1999; Uriel y Aldás, 2005).

En este sentido, existen varios criterios para aceptar que el constructo es unidimensional:

- Si el primer factor explica al menos el 40% de la varianza (Carmines y Zelles, 1979).
- Si el cociente entre la diferencia del primer y segundo autovalor y la del segundo y tercero es mayor de 3.
- Si sólo para el primer componente principal el valor propio es mayor que 1 (Kaiser, 1960).

Por su parte, el método utilizado para el AFE es el de componentes principales con rotación Varimax usando el criterio de los autovalores mayores que 1. Dos son los indicadores para la justificación de un análisis factorial exploratorio:

- La *matriz de correlación entera* a través del contraste de esfericidad de Bartlett, que proporciona la probabilidad estadística



de que la matriz de correlación de las variables sea una matriz identidad. Se obtiene a partir de la transformación de la Chi-cuadrado del determinante de la matriz de correlaciones. Cuanto mayor sea este estadístico y el nivel de significación sea menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula de que la matriz sea una matriz identidad.

- El *estadístico de Káiser-Meyer-Olkin (KMO)*. Este índice varía entre 0 y 1, llegando a 1 cuando cada variable es perfectamente predicha sin error por las otras variables. Si el valor de KMO es 0,8 ó superior, la medida de adecuación muestral es sobresaliente; si es 0,7 ó superior, la medida es regular; si es 0,50 ó superior, la medida es mediocre y, por debajo de 0,50 es inaceptable para un análisis exploratorio. Esta medida de adecuación o suficiencia muestral aumenta conforme se incrementa el tamaño muestral. Al suceder esto, aumentan las correlaciones medias, aumenta el número de variables o desciende el número de factores.

### **3.4.3.- Validez convergente y divergente**

Este punto del modelo SEM es crucial para confirmar la adecuación de un modelo de medida, ya que se debe comprobar que ajusten adecuadamente los datos (calidad del ajuste) y la validez convergente y divergente.

La validez convergente evalúa si los diferentes ítems de un constructo miden realmente lo mismo, por lo que deberían estar altamente correlacionados. Para evaluarla, los investigadores tienen en consideración las cargas factoriales para evaluar la fiabilidad de los indicadores y la medida denominada varianza media extraída (AVE). Es decir, es esencial comprobar que los constructos estén bien explicados por sus variables observables.

Por su parte, la validez divergente comprueba que las variables observables de un constructo (variable latente) correlacionan mejor con otras observables del propio constructo, que con observables de otros constructos.

Una vez fundamentada la importancia del método escogido para el contraste de hipótesis planteadas, en el siguiente capítulo presentaremos y analizaremos los resultados obtenidos al aplicar el método SEM.

Igualmente, y de manera complementaria, se comprobó la moderación de las relaciones por el tipo de sector (industria vs servicios), y las posibles mediaciones existentes (como por ejemplo entre la satisfacción laboral y la ITQ), mediante el cálculo de efectos totales, directos e indirectos a través de la técnica de Bootstrapping<sup>3</sup> (MacKinnon, *et al*, 2004; Preacher y Hayes, 2008).

---

<sup>3</sup> Como alternativa a la prueba de Sobel, Bootstrapping es un procedimiento de remuestreo no paramétrico que puede construir una aproximación empírica de la distribución muestral de  $\alpha * \beta$  (efecto indirecto) por muestreo en varias ocasiones el conjunto de datos. Bootstrapping no se basa en el supuesto de normalidad.

## 4

# Resultados de la investigación

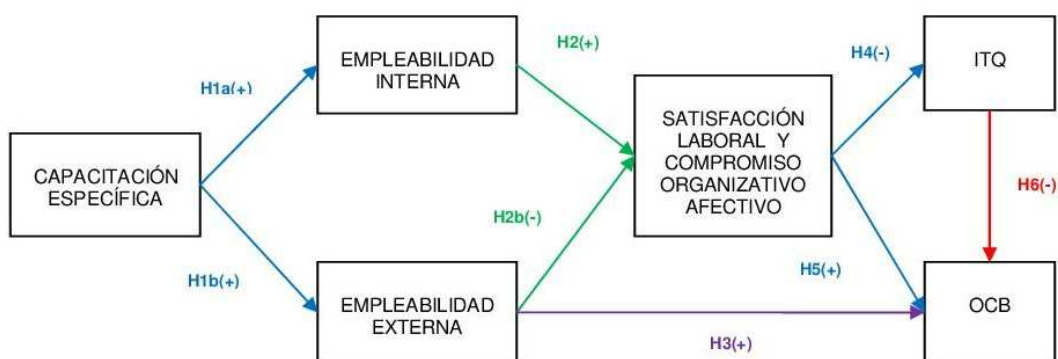
El presente capítulo se centra en la exposición de los resultados del análisis empírico llevado a cabo. Como es sabido, el propósito principal de éste fue responder a los objetivos e hipótesis planteados inicialmente, a través del desarrollo de cada una de las fases que componen el modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Así, en primer lugar, se indica la descriptiva general de las variables objeto de estudio. Posteriormente, se presenta la medición de los índices de validez y fiabilidad de las escalas utilizadas y, en última instancia, se muestra el contraste de las referidas hipótesis, así como su grado de cumplimiento.

### 4.1.- Descriptiva general de las variables

En el capítulo III presentamos de nuevo el modelo de investigación propuesto cuyas hipótesis asociadas debíamos contrastar. No obstante, iniciado el análisis estadístico debemos señalar que, tras un primer análisis factorial exploratorio y, posteriormente, un análisis factorial confirmatorio de los datos pudimos observar la existencia de cierta problemática con parte de los indicadores y las variables asociadas a cada uno de ellos, ya que los niveles de fiabilidad de parte de los constructos de la escala planteada presentaban problemas. Así, tres de los cuatro ítems considerados de la capacitación genérica no puntuaban significativamente, y los ítems de la satisfacción laboral y el compromiso

organizativo afectivo aparecían relacionados, sin poder hacer distinción entre ambos constructos. Estas primeras comprobaciones implicaron que, necesariamente, se debiera adaptar el modelo de investigación propuesto, resultando finalmente el que aparece a continuación en la figura 16.

Figura 16.- Modelo de investigación propuesto.



Fuente: elaboración propia.

Acorde con ello señalamos que, si bien los profesionales contestaron a la totalidad de indicadores del cuestionario, finalmente hubieron ítems que no pudieron desarrollarse en la investigación. Algunos ejemplos al respecto fueron los siguientes: “los programas de capacitación de la empresa me proporcionan conocimientos y experiencias variados para actuar en diferentes situaciones del entorno laboral” (capacitación específica); “pienso que tengo opciones reales de promoción interna en esta empresa” (empleabilidad interna); “en la vigente situación del mercado laboral, es posible encontrar un trabajo diferente al actual para el que me sienta preparado/a” (empleabilidad externa), o “a veces motivo a otros compañeros para que expresen sus ideas y opiniones” (OCB). Tal y como se ha avanzado anteriormente, las razones principales de ello fueron la falta de significatividad y validez encontradas.

Llegados a este punto, y para comprobar si existían diferencias significativas en las valoraciones de los ítems de cada constructo según el sector, se aplicaron pruebas no paramétricas de comparación de distribuciones de Mann-Whitney para muestras independientes. En este sentido, un p-valor  $<0.1/ 0.05/ 0.01^4$  en esta prueba indica diferencias significativas en las distribuciones de ambos grupos (servicios vs. industria).

Acorde con este análisis, se mostraron las diferencias significativas al 99% en las valoraciones entre grupos (entre columnas), al 95% y al 90%. El estadístico más adecuado para mostrarlas era la mediana, sin embargo, las distribuciones eran estables y no había valores extremos, por lo que la media y la mediana fueron similares, considerando más intuitiva la media para entender las diferencias.

Al hilo de esta idea señalamos que la desviación típica indica la dispersión de los datos alrededor de la media. En relación a ello, y en general, la mayoría de las valoraciones no superaban una variación de  $\pm 1$  punto alrededor de la media (por ejemplo, entre 3.75 y 1.75 para una media de 2.75). En este sentido, se podía concluir que no habían diferencias significativas entre grupos y se podían considerar las medias entre grupos iguales.

---

<sup>4</sup> En toda la investigación se utilizó un sistema de asteriscos o colores para señalar el nivel de significatividad alcanzado (99%, 95% o 90%).

**Tabla 13.- Media y desviación típica de la capacitación específica.**

CAPACITACIÓN ESPECÍFICA	SECTOR								
	Total			Servicios			Industria		
	N	Media	D.T.	N	Media	D.T.	N	Media D.T.	
Mi superiores me facilitan apoyo y orientación profesional en mi trabajo	218	3,21	1,15	166	3,16	1,13	52	3,37	1,21
Los planes de formación llevados a cabo por mi organización se anticipan a las necesidades futuras de la misma, que no cubre el sistema educativo	218	2,75	1,15	166	2,79	1,16	52	2,62	1,14
La empresa me posibilita desarrollar competencias ajustadas a las necesidades específicas de la misma	218	3,20	1,03	166	3,25	1,01	52	3,06	1,09
Mi trabajo me permite desarrollar un número de habilidades específicas en esta empresa	218	3,49	,99	166	3,45	1,00	52	3,60	,96
Los programas de capacitación me proporcionan experiencias de formación ajustadas al entorno real de trabajo de la empresa	218	3,06	1,07	166	3,11	1,02	52	2,90	1,21

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 14.- Media y desviación típica de la empleabilidad interna.**

EMPLEABILIDAD INTERNA	SECTOR								
	Total			Servicios			Industria		
	N	Media	D.T.	N	Media	D.T.	N	Media D.T.	
Considero que estoy capacitado/a para adaptarme a los cambios internos	218	4,22	,69	166	4,24	,65	52	4,13	,79
Si la empresa me ofrece la posibilidad de un nuevo empleo en otro centro de trabajo (pero dentro de la misma organización), me sentiría capacitado/a para asumirlo	218	4,06	,81	166	4,09	,83	52	3,94	,73

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 15.- Media y desviación típica de la empleabilidad externa.**

EMPLEABILIDAD EXTERNA	SECTOR								
	Total			Servicios			Industria		
	N	Media	D.T.	N	Media	D.T.	N	Media D.T.	
Estoy preparado/a para trabajar en otra empresa	218	4,00	,84	166	4,04	,83	52	3,90	,87
Me siento preparado/a para trabajar en diferentes sectores profesionales	218	3,59	1,11	166	3,56	1,14	52	3,67	1,00

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 16.- Media y desviación típica de la satisfacción y el compromiso organizativo afectivo.**

SATISFACCIÓN Y COMPROMISO ORGANIZATIVO AFECTIVO	SECTOR								
	Total			Servicios			Industria		
	N	Media	D.T.	N	Media	D.T.	N	Media	D.T.
Muchos días me siento entusiasmado/a con mi trabajo en la empresa	218	3,40	1,08	166	3,37	1,08	52	3,50	1,09
Me gusta más mi trabajo que al promedio de trabajadores de esta empresa	218	3,32	,92	166	3,28	,91	52	3,44	,96
Mi actual trabajo cubre mis expectativas profesionales	218	3,17	1,08	166	3,16	1,11	52	3,19	1,01
Obtengo una sensación de logro con la realización de mi trabajo	218	3,49	1,05	166	3,44	1,05	52	3,63	1,05
Cuando hablo con mi entorno, defiendo esta organización como una gran empresa para la que trabajar	218	3,48	1,11	166	3,46	1,11	52	3,54	1,13
Estoy orgulloso/a de trabajar en esta organización	218	3,57	1,11	166	3,54	1,10	52	3,69	1,15
Siento que mis valores personales se ajustan adecuadamente a los valores de la organización	218	3,31	1,07	166	3,25	1,07	52	3,50	1,06
Me siento emocionalmente unido/a a esta organización	218	3,26	1,19	166	3,20	1,22	52	3,46	1,09
Esta empresa tiene un gran significado personal para mí	218	3,28	1,14	166	3,20	1,14	52	3,52	1,13
Me sentiría muy feliz si desarrollase el resto de mi carrera profesional en esta organización	218	3,47	1,18	166	3,43	1,21	52	3,60	1,11

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 17.- Media y desviación típica de comportamiento de ciudadanía organizativo.**

OCB	SECTOR								
	Total			Servicios			Industria		
	N	Media	D.T.	N	Media	D.T.	N	Media	D.T.
Estoy dispuesto/a a ayudar a mis colegas a resolver los problemas relacionados con el trabajo	218	4,25	,63	166	4,25	,65	52	4,23	,58
Tomo medidas para tratar de evitar problemas con mis compañeros	218	4,14	,65	166	4,16	,65	52	4,08	,65
Estoy dispuesto/a a ayudar a integrarse en el ambiente laboral a los nuevos compañeros de trabajo	218	4,30	,64	166	4,32	,62	52	4,25	,68

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 18.- Media y desviación típica de la intención de abandonar la empresa.**

ITQ	SECTOR								
	Total			Servicios			Industria		
	N	Media	D.T.	N	Media	D.T.	N	Media	D.T.
<b>Pienso a menudo en abandonar la empresa para la cual trabajo</b>	218	2,15	1,24	166	2,20	1,28	52	2,00	1,14
<b>Con frecuencia comento mi deseo de abandonar mi trabajo actual</b>	218	1,84	1,14	166	1,89	1,19	52	1,67	,94
<b>Con frecuencia busco oportunidades de trabajo fuera de esta empresa</b>	218	1,83	1,19	166	1,90	1,26	52	1,62	,91
<b>Es posible que busque una nueva empresa durante el próximo año</b>	218	1,92	1,31	166	1,99	1,37	52	1,67	1,06

Fuente: elaboración propia.

## 4.2.- Validez y fiabilidad de las escalas utilizadas

En este apartado, se analiza la validez de los constructos planteados en el modelo. Acorde con el desarrollo de ecuaciones estructurales, podemos indicar que se utilizó el modelo alfa de consistencia interna de Cronbach, con el fin de verificar la fiabilidad de cada constructo de la escala, ya que permitía comprobar si los indicadores reflectivos de la escala eran homogéneos y, por tanto, estaban midiendo la misma variable latente. Se consideró como valor óptimo aquel mayor o igual que 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994).

Seguidamente, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio de componentes principales (validez convergente). El propósito de este análisis fue verificar la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores con su respectivo constructo usado para el modelo explicativo propuesto en esta investigación.

Con el fin de recordar los objetivos del estudio, el siguiente cuadro presenta la relación de hipótesis, junto con los constructos clave que intervienen en ellas.



**Cuadro 22.- Relación de hipótesis, constructos y variables observables del modelo adaptado.**

Hipótesis	Constructos o variables latentes	Variables observables o ítems
<b>H1a</b>	CAPACITACIÓN ESPECÍFICA	CE1, CE2, CE3, CE4, CE5
	EMPLEABILIDAD INTERNA	EI4, EI5
<b>H1b</b>	CAPACITACIÓN ESPECÍFICA	CE1, CE2, CE3, CE4, CE5
	EMPLEABILIDAD EXTERNA	EE1, EE4
<b>H2a</b>	EMPLEABILIDAD INTERNA	EI4, EI5
	SATISFACCIÓN Y COA	SL1, SL2, SL3, SL4, COA1, COA2, COA3, COA4, COA5, COA6
<b>H2b</b>	EMPLEABILIDAD EXTERNA	EE1, EE4
	SATISFACCIÓN Y COA	SL1, SL2, SL3, SL4, COA1, COA2, COA3, COA4, COA5, COA6
<b>H3</b>	EMPLEABILIDAD EXTERNA	EE1, EE4
	OCB	OCB3, OCB4, OCB5
<b>H4</b>	SATISFACCIÓN Y COA	SL1, SL2, SL3, SL4, COA1, COA2, COA3, COA4, COA5, COA6
	ITQ	ITQ1, ITQ2, ITQ3, ITQ5
<b>H5</b>	SATISFACCIÓN Y COA	SL1, SL2, SL3, SL4, COA1, COA2, COA3, COA4, COA5, COA6
	OCB	OCB3, OCB4, OCB5

Fuente: elaboración propia.

#### **4.2.1.- Modelo de fiabilidad de escala de Alfa de Cronbach**

Para analizar la fiabilidad de las escalas en cada constructo utilizamos el estadístico *alpha* propuesto por Cronbach (1951), que determina el grado de consistencia interna de una escala de medición mediante el cálculo de la correlación media de una de sus variables con todas las demás variables de la escala.

Este índice de fiabilidad asume que la escala está compuesta por elementos homogéneos que miden la misma característica y que la consistencia interna de la escala puede evaluarse mediante la correlación existente entre todos sus elementos; por lo tanto, asume indicadores reflectivos. En este sentido, debemos mencionar que los indicadores fiables de un constructo unidimensional son intercambiables, ya que derivan del mismo dominio conceptual y representan todas las facetas de éste. Acorde con ello, la eliminación de un indicador reflectivo no alteró el significado del constructo.

Su valor varía entre 0 y 1, de manera que cuanto más cercano esté el valor del  $\alpha$  de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medición. De acuerdo con Nunnally (1978), en una investigación exploratoria se requiere que dicho coeficiente sea igual o mayor a 0,7 para poder afirmar que la escala es fiable.

En este sentido, las escalas analizadas fueron todas escalas de valoración de Likert, cuyas posiciones iban desde el 1 (grado muy bajo) hasta el 5 (grado muy alto).

**Tabla 19.- Valor de Alpha de Cronbach.**

Constructo	Alfa de Cronbach
Capacitación específica	0.846
Empleabilidad interna	0.752
Empleabilidad externa	0.752
Satisfacción y COA	0.937
Intención abandono empresa	0.911
Comportamiento de ciudadanía organizativo	0.787

**Fuente: elaboración propia.**

Como se puede observar en la tabla 19, los valores de la  $\alpha$  de Cronbach eran muy elevados (por encima de 0.75) para cada constructo, por lo que los constructos que intervinieron en las hipótesis planteadas cumplían con los criterios de fiabilidad de la escala de medida.

#### **4.2.2.- Unidimensionalidad de los constructos (Análisis factorial exploratorio - AFE)**

A continuación, se comprobó la unidimensionalidad de los constructos mediante un análisis factorial exploratorio (AFE -EFA en inglés-) de componentes principales. Esto es, el propósito de este análisis, como se indicó en el capítulo III, fue verificar la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores con su respectivo constructo usado para el modelo explicativo propuesto en esta investigación. En este sentido, el criterio para aceptar que los indicadores reflectivos son integrantes del constructo, es una carga mayor o igual que 0,7. Sin embargo, diversos investigadores establecen que esta regla empírica no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas siendo también aceptables cargas de 0.5 (Chin, 1998; Hair, *et al*, 1999; Uriel y Aldás, 2005). Para este estudio, se decidió usar el criterio de aceptación de carga factorial de 0,60.

Por su parte, el método utilizado para el AFE fue el de componentes principales con rotación Varimax usando el criterio de los autovalores mayores que 1. Tal y como se adelantó ya en el capítulo III centrado en la metodología utilizada, dos fueron los indicadores para la justificación de un análisis factorial exploratorio:

- La *matriz de correlación entera* a través del contraste de esfericidad de Bartlett, que proporciona la probabilidad estadística de que la matriz de correlación de las variables sea una matriz identidad. Se obtiene a partir de la transformación de la Chi-cuadrado del determinante de la matriz de correlaciones. Así, cuanto mayor es este estadístico y el nivel de significación es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula de que la matriz es una matriz identidad.
  
- El *estadístico de Káiser-Meyer-Olkin (KMO)*. Este índice varía entre 0 y 1, llegando a 1 cuando cada variable es perfectamente predicha sin error por las otras variables. Si el valor de KMO es 0,8 ó superior, la medida de adecuación muestral se considera sobresaliente; si es 0,7 ó superior, la medida es regular; si es 0,50 ó superior, la medida es mediocre y, por debajo de 0,50 es inaceptable para un análisis exploratorio. Esta medida de adecuación o suficiencia muestral aumenta conforme se incrementa el tamaño muestral. Al suceder esto, aumentan las correlaciones medias, aumenta el número de variables o desciende el número de factores.

Se realizó un análisis factorial exploratorio AFE en cada uno de los constructos planteados. Para todos los constructos, los AFE's resultaron válidos ( $KMO > 0.5$  y  $\chi^2$  significativo) y con un solo factor con autovalor  $> 1$  que explicó más del 60% de la varianza. Con ello, quedaba comprobada la unidimensionalidad de los constructos.

**Tabla 20.- Análisis factorial exploratorio: cargas factoriales e índices de calidad.**

Ítems	AFE's para cada constructo					
	CAPACITACIÓN ESPECÍFICA	EMPLEABILIDAD INTERNA	EMPLEABILIDAD EXTERNA	SATISFACCIÓN Y COA	INTENCIÓN ABANDONO EMPRESA	COMPORTAMIENTO CIDADADANIA ORGANIZATIVO
CE1	,707					
CE2	,811					
CE3	,884					
CE4	,714					
CE5	,825					
EI4		,857				
EI5		,857				
EE1			,902			
EE4			,902			
SL1					,781	
SL2					,686	
SL3					,764	
SL4					,777	
COA1					,808	
COA2					,816	
COA3					,852	
COA4					,859	
COA5					,837	
COA6					,794	
ITQ1					,899	
ITQ2					,904	
ITQ3					,896	
ITQ5					,861	
OCB3						,853
OCB4						,787
OCB5						,873
% Varianza explicada por los factores de cada AFE con autovalores > 1	62.59%	73.34%	81.28%	63.84%	79.23%	70.32%
Prueba de KMO	0.818	0.500	0.500	0.890	0.748	0.684
Prueba de esfericidad de Bartlett:	Chi <sup>2</sup> =466.64 sig. 0,000	Chi <sup>2</sup> =53.24 sig. 0,000	Chi <sup>2</sup> =107.04 sig. 0,000	Chi <sup>2</sup> =1781.26 sig. 0,000	Chi <sup>2</sup> =679.85 sig. 0,000	Chi <sup>2</sup> =198.26 sig. 0,000

Fuente: elaboración propia.

Una vez comprobada la fiabilidad de la escala utilizada como instrumento de medida, se continuó analizando la relación de los indicadores con sus respectivas variables latentes.

#### **4.2.3.- CFA: análisis factorial confirmatorio**

El modelo propuesto en esta investigación constaba de 6 constructos o variables latentes, elegidos, ellas y sus escalas de medida, de acuerdo a la teoría explicada anteriormente, lo que proveía al modelo de consistencia conceptual:

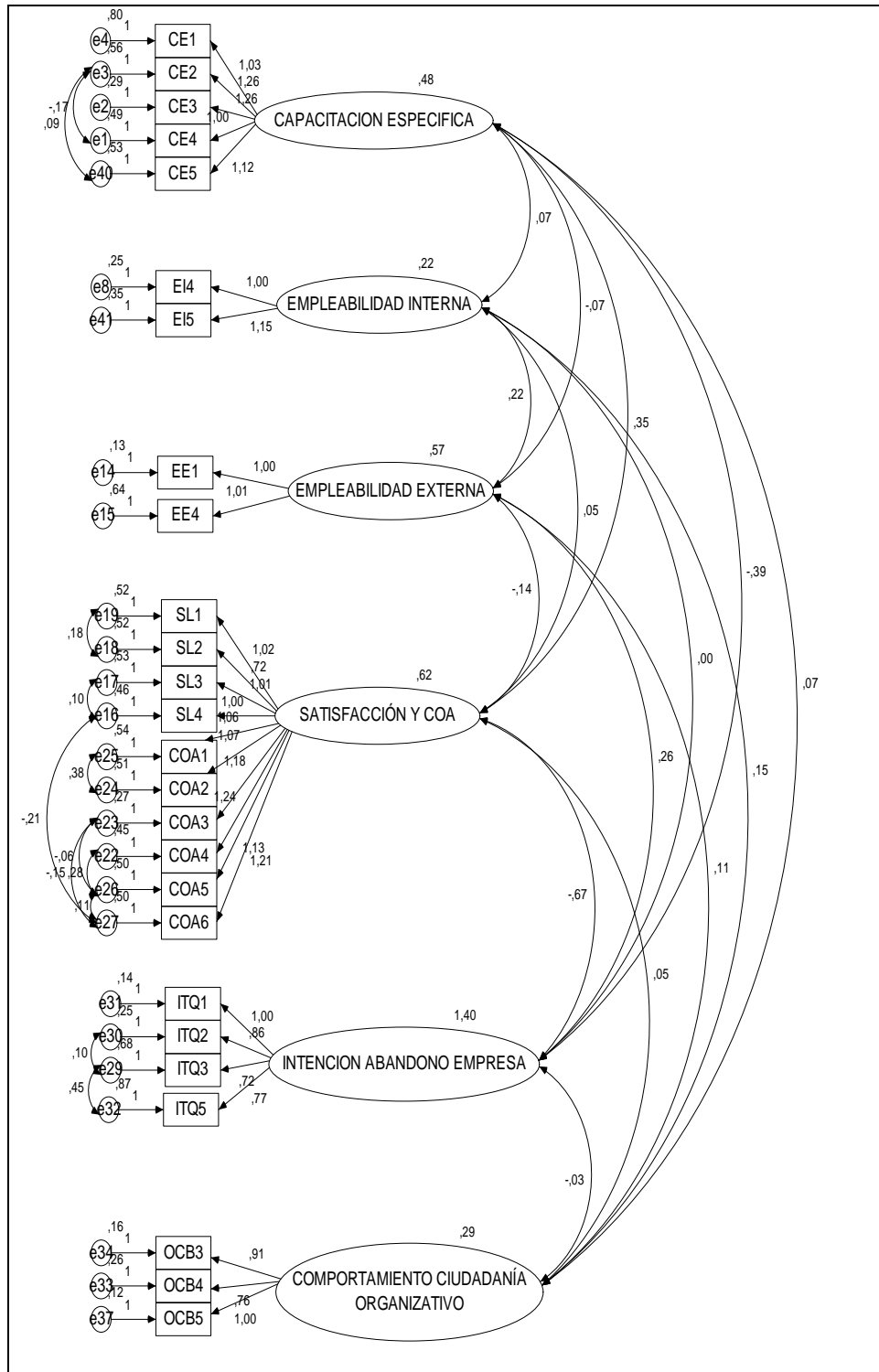
- 1 exógena ( $\xi_1$  –CAPACITACIÓN ESPECÍFICA) compuesta por 5 variables observables<sup>5</sup> (X1, X2, X3, X4, X5).
  
- 5 endógenas:
  - o  $\xi_1$ - EMPLEABILIDAD INTERNA compuesta por 2 variables observables (Y1, Y2).
  - o  $\xi_2$ - EMPLEABILIDAD EXTERNA compuesta por 2 variables observables (Y3, Y4)
  - o  $\xi_3$ - SATISFACCIÓN Y COA compuesta por 10 variables observables (Y5 a Y14).
  - o  $\xi_4$ - INTENCIÓN ABANDONAR LA EMPRESA compuesta por 4 variables observables (Y15 a Y18).
  - o  $\xi_5$ - COMPORTAMIENTO CIUDADANÍA ORGANIZATIVO compuesta por 3 variables observables (Y19 a Y21).

A continuación, se presenta el CFA resultante para el modelo propuesto:

---

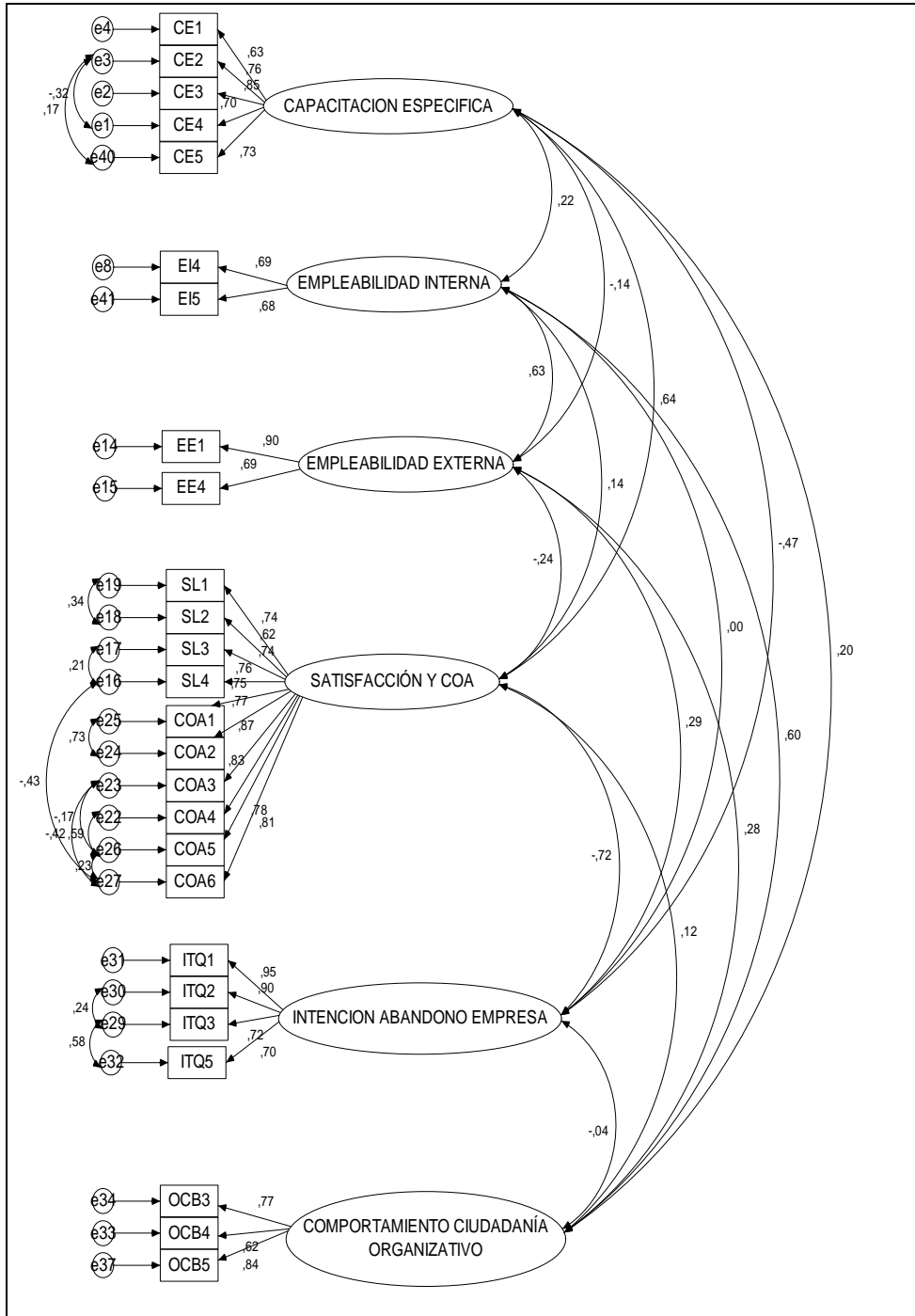
<sup>5</sup> Esta es la nomenclatura técnica de la metodología SEM: los ítems de variables exógenas empezarán por X y los ítems de variables endógenas empezarán por Y.

Figura 17.- CFA con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas.



Fuente: elaboración propia.

Figura 18.- CFA con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos.



Fuente: elaboración propia.



Las flechas que unen el constructo y la variable observable contienen el valor de los coeficientes de regresión no estandarizados/estandarizados. Las flechas entre constructos indican la covarianza/correlación entre ellos. También se muestran las varianzas de los constructos y de los errores (figura 17).

#### **4.2.3.1.- Validez de los constructos: convergente y divergente**

Para confirmar la adecuación de un modelo de medida es fundamental comprobar que ajusten adecuadamente los datos (calidad del ajuste) y la validez convergente y divergente.

La validez convergente comprueba que los constructos están bien explicados por sus variables observables, mientras que la validez divergente comprueba que las variables observables de un constructo (variable latente) correlacionan mejor con otras observables del propio constructo, que con observables de otros constructos.

Para la validez convergente se comprobó que las cargas factoriales (coeficientes de regresión) de las variables observables en cada constructo fuesen significativamente distintas de cero y mayores de 0.5. Además, se comprobó que la Fiabilidad Compuesta (Composite Reliability CR) era mayor de 0.7 y que la Varianza media extraída (AVE) -el grado en que una latente se explica por las variables observadas- era mayor de 0.5 (Hair, *et al*, 2010).

Los p-valores, asociados al contraste de nulidad de dichos coeficientes, que se distribuye asintóticamente como una t de student, se muestran en la tabla 21. Cada variable latente debe tener una variable observable con coeficiente fijo para determinar su escala de medida. Este valor fijo sirve de referencia para la interpretación del resto de coeficientes. Así, la

variable COA6 (ítem 6 del compromiso organizativo afectivo) fue más relevante en la medida de la SATISFACCIÓN Y COA en el MODELO que SL4 (ítem 4 de la satisfacción laboral), ya que su coeficiente era mayor que el valor fijado uno de SL4; mientras que SL2 (ítem 2 de la satisfacción laboral) lo era menos, pues su coeficiente era menor que 1.

Debido al tamaño muestral, el criterio para aceptar estos contrastes exigió que los valores  $t$  asociados con los parámetros estimados debieran ser superiores a 1.65/1.96/ 2.57 en valor absoluto (ya que al ser grande la muestra y aumentar los grados de libertad, la distribución  $t$  se asemejaba a una  $Z$  o  $N(0,1)$  (normal tipificada), para un 90%/95%/99% de nivel de significación; es decir, un  $p$ -valor menor que 0.1/0.05/0.01 indicaría rechazar la hipótesis nula de que cualquiera de los coeficientes del modelo de medición es cero.

Todos los valores obtenidos de  $t$  fueron significativos al 99%. Además, las cargas factoriales fueron todas mayores de 0.5. Por tanto, todas las variables observables consideradas tuvieron capacidad de medida de sus correspondientes variables latentes. Por otro lado, los signos de todos los coeficientes fueron positivos, por lo que cada variable observable se relacionó de forma directa con la variable latente a la que se asociaba.

**Tabla 21.- Dimensionalidad y validez convergente de las escalas de medida.**

		Cargas factoriales estandarizadas $\lambda_i$ (t- valores estadísticos entre paréntesis)
□ <sub>1</sub> - CAPACITACIÓN ESPECÍFICA	CE1	0,624 (8.414***)
	CE2	0,761 (8.804***)
	CE3	0,853 (10.924***)
	CE4	0,706 (ítem referencia)
	CE5	0,733 (9.643***)
	Fiabilidad Compuesta	85.6%
	Varianza extraída	54.6%
□ <sub>1</sub> - EMPLEABILIDAD INTERNA	EI4	0,688 (ítem referencia)
	EI5	0,680 (7.235***)
	Fiabilidad Compuesta	63.7%
	Varianza extraída	46.8%
□ <sub>2</sub> - EMPLEABILIDAD EXTERNA	EE1	0,906 (ítem referencia)
	EE4	0,691 (7.585***)
	Fiabilidad Compuesta	78.4%
	Varianza extraída	64.9%
□ <sub>3</sub> - SATISFACCION Y COA	SL1	0,734 (10.619***)
	SL2	0,614 (8.849***)
	SL3	0,739 (12.580***)
	SL4	0,720 (ítem referencia)
	COA1	0,757 (10.961***)
	COA2	0,775 (11.226***)
	COA3	0,875 (12.590***)
	COA4	0,831 (12.058***)
	COA5	0,792 (11.344***)
	COA6	0,785 (11.226***)
	Fiabilidad Compuesta	93.3%
	Varianza extraída	58.5%
	□ <sub>4</sub> - INTENCIÓN ABANDONO EMPRESA	ITQ1
ITQ2		0,900 (20.768***)
ITQ3		0,720 (13.317***)
ITQ5		0,701 (12.890***)
Fiabilidad Compuesta		89.4%
Varianza extraída		68.1%
□ <sub>5</sub> - COMPORTAMIE NTO CIUDADANÍA ORGANIZATIVO	OCB3	0,774 (9.925***)
	OCB4	0,624 (8.528***)
	OCB5	0,841 (ítem referencia)
	Fiabilidad Compuesta	79.4%
	Varianza extraída	56.5%
<i>Índices de calidad de ajuste<sup>+</sup> (model fit índices)</i>	CMIN/DF	1.588 (<3)
	CFI	0.957 (>0.95)
	GFI	0.872 (~>0.95)
	AGFI	0.835 (>0.80)
	SRMR	0.053 (<0.08)
	RMSEA	0.052 (<0.08)
Fiabilidad Compuesta	Varianza extraída	
$CR = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + (\sum_{i=1}^n \delta_i)}$		$VE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$

\* t- estadísticos significativos al 90% de nivel de confianza  $|t| > 1.65$  (p-valor < 0.1)

\*\* t- estadísticos significativos al 95% de nivel de confianza  $|t| > 1.96$  (p-valor < 0.05)

\*\*\* t- estadísticos significativos al 99% de nivel de confianza  $|t| > 2.57$  (p-valor < 0.01)

**Fuente: elaboración propia.**

El constructo empleabilidad interna tenía el CR menor de 0.7 y la AVE menor de 0.5, pero por su proximidad a los umbrales de aceptación y la naturaleza sociológica de la investigación, se podía considerar que el constructo cumplía la validez convergente.

Para completar la comprobación de la validez divergente era necesario que se cumpliesen estas dos condiciones (Fornell y Larker, 1981; Hair, *et al*, 2010) (tabla 22):

- MSV (Máxima Varianza Compartida<sup>6</sup>) < AVE (Varianza media extraída).
  
- ASV (Promedio de Varianza Compartida) < AVE (Varianza media extraída).

También encontramos que los intervalos de confianza calculados entre las correlaciones y entre los factores latentes no contenían el valor 1, lo que significaba que las escalas tenían validez divergente (tabla 22).

---

<sup>6</sup> Si la correlación entre dos variables es 0.8, su varianza compartida será .64 (0.8\*0.8).

Tabla 22: Validez divergente de los constructos.

Correlaciones e IC95% (varianzas compartidas) entre constructos

	CR	AVE	MSV	ASV	CAPACITACIÓN ESPECÍFICA	EMPLEABILIDAD INTERNA	EMPLEABILIDAD EXTERNA	SATISFACCIÓN Y COA	ITQ
CAPACITACIÓN ESPECÍFICA ( $\xi_1$ )	0,85	0,54	0,41	0,14					
EMPLEABILIDAD INTERNA ( $\eta_1$ )	0,63	0,46	0,39	0,16	0,216 [0,106;0,319] (0,047)				
EMPLEABILIDAD EXTERNA ( $\eta_2$ )	0,78	0,64	0,39	0,12	-0,135 [-0,242;-0,023] (0,018)	0,625 [0,551;0,698] (0,391)			
SATISFACCIÓN Y COA ( $\eta_3$ )	0,93	0,58	0,52	0,20	0,645 [0,574;0,705] (0,416)	0,124 [0,012;0,232] (0,015)	-0,237 [-0,339;-0,128] (0,056)		
ITQ ( $\eta_4$ )	0,89	0,68	0,52	0,16	-0,471 [-0,553;-0,379] (0,222)	0,002 [-0,109;0,113] (0,000)	0,288 [0,182;0,387] (0,083)	-0,722 [-0,771;-0,663] (0,521)	
OCB ( $\eta_5$ )	0,79	0,56	0,35	0,09	0,201 [0,091;0,305] (0,040)	0,595 [0,517;0,662] (0,078)	0,279 [0,172;0,378] (0,078)	0,122 [0,010;0,230] (0,015)	-0,044 [-0,154;0,067] (0,002)

Fuente: elaboración propia.

#### **4.2.3.2.- Invariación configural y métrica del CFA**

Antes de analizar el modelo SEM, y para poder analizar la moderación de las relaciones por sector de actividad, se debía probar la invariación configural y métrica del CFA para validar que la estructura y las cargas factoriales fuesen suficientemente equivalentes a través de grupos, como el sector servicios y sector industria; de lo contrario, las variables latentes no serían muy útiles (porque no medirían realmente la misma construcción latente subyacente para ambos grupos).

La invariación configural probaba si la estructura factorial representada en el CFA alcanzaba un ajuste adecuado cuando se testaban ambos grupos juntos y libremente. Para hacer esto, se comprobó si el ajuste del CFA con estructura de grupos alcanza un buen ajuste, solo entonces se tenía invariación configural (tabla 23).

Para probar la invariación métrica, se realizó una prueba de diferencias Chi-cuadrado entre las cargas factoriales de ambos grupos. En este sentido, si se obtenía un p-valor significativo, entonces había evidencias de diferencias entre grupo; de otra manera, se cumplía la invariación métrica (tabla 24).

**Tabla 23.- Invariación Configural.**

<i>Índices de calidad de ajuste (model fit índices) con la configuración de grupos</i>	
VARIABLE MODERADORA	SECTOR
CMIN/DF	1.532 (<3)
CFI	0.943 (~>0.95)
GFI	0.835 (~>0.95)
AGFI	0.787 (~>0.80)
SRMR	0.068 (<0.08)
RMSEA	0.035 (<0.08)

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 24.- Invariación métrica por sector.**

			SERVICIOS		INDUSTRIA		z-score
			Estimate	P	Estimate	P	
CE5	<---	CE	1,066	0,000	1,341	0,000	0,801
CE3	<---	CE	1,189	0,000	1,504	0,000	0,965
CE2	<---	CE	1,173	0,000	1,546	0,000	0,960
CE1	<---	CE	0,897	0,000	1,507	0,000	1,739*
EE4	<---	EE	1,134	0,000	0,500	0,091	-1,916*
EI5	<---	EI	1,291	0,000	0,713	0,000	-2,176**
OCB3	<---	OCB	0,981	0,000	0,780	0,000	-1,160
OCB4	<---	OCB	0,789	0,000	0,706	0,000	-0,461
ITQ3	<---	ITQ	0,737	0,000	0,637	0,000	-0,907
ITQ2	<---	ITQ	0,898	0,000	0,730	0,000	-1,755*
ITQ5	<---	ITQ	0,811	0,000	0,605	0,000	-1,530
SL3	<---	SATISFACCIÓN Y COA	1,134	0,000	0,689	0,000	-2,686***
SL2	<---	SATISFACCIÓN Y COA	0,684	0,000	0,821	0,000	0,889
SL1	<---	SATISFACCIÓN Y COA	1,025	0,000	0,991	0,000	-0,193
COA2	<---	SATISFACCIÓN Y COA	1,162	0,000	0,842	0,000	-1,665*
COA6	<---	SATISFACCIÓN Y COA	1,264	0,000	1,068	0,000	-0,897
COA5	<---	SATISFACCIÓN Y COA	1,191	0,000	0,954	0,000	-1,260
COA4	<---	SATISFACCIÓN Y COA	1,313	0,000	1,060	0,000	-1,412
COA3	<---	SATISFACCIÓN Y COA	1,240	0,000	1,006	0,000	-1,391
COA1	<---	SATISFACCIÓN Y COA	1,162	0,000	0,797	0,000	-1,895*

Notes: \*\*\* p-value < 0.01; \*\* p-value < 0.05; \* p-value < 0.10

Fuente: elaboración propia.

Los índices de calidad de los modelos con la configuración de grupos indicaban un ajuste mediocre. Por otro lado, había varios ítems que poseían cargas factoriales estadísticamente distintas aunque la mayoría de ellos fuesen significativamente distintos sólo al 90% y perteneciesen a distintos constructos; es decir, en cada constructo, la mayoría de los ítems

eran estadísticamente iguales entre grupos -excepto para los dos tipos de empleabilidad-.

Así pues, una vez comprobada la validez del CFA, se pudo proceder al análisis del modelo SEM.

### **4.3.- SEM: Modelo de ecuaciones estructurales**

Una vez validado el CFA, se procedió a analizar el SEM con el fin de comprobar las hipótesis planteadas a nivel teórico. Dichas hipótesis aparecen de nuevo presentadas en el siguiente apartado, a través del modelo general.

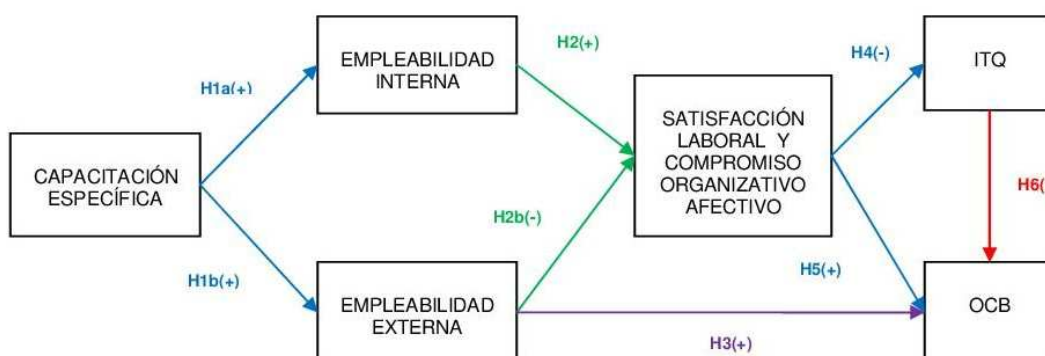
#### **4.3.1.- Modelo global**

Como ya se indicara en anteriores apartados, el modelo teórico general presentado en este punto no se corresponde con el modelo fundamentado en el capítulo II. Por tanto, y como consecuencia de la evaluación del modelo de medida, las hipótesis que se validaron en este capítulo no son las que se propusieron originalmente.

La falta de significatividad y validez de algunos de los indicadores sobre sus constructos ocasionó que las hipótesis H1b y H4 iniciales tuvieran que ser eliminadas. Del mismo modo, las hipótesis H2a y H3a iniciales se refundieron en una hipótesis H2a nueva. Asimismo, las hipótesis H2b y H3b pasaron a ser la nueva H2b. Igualmente se refundieron las hipótesis H6 y H8 iniciales, en la nueva hipótesis H5. Por último, las hipótesis H5 y H7 se convirtieron en la nueva hipótesis H4. Ello sucedió al eliminar del análisis la capacitación genérica y unir en uno solo dos de los constructos iniciales, como son la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo. Estas nuevas relaciones, por tanto, explicaron la necesidad de adaptar el modelo inicialmente planteado.



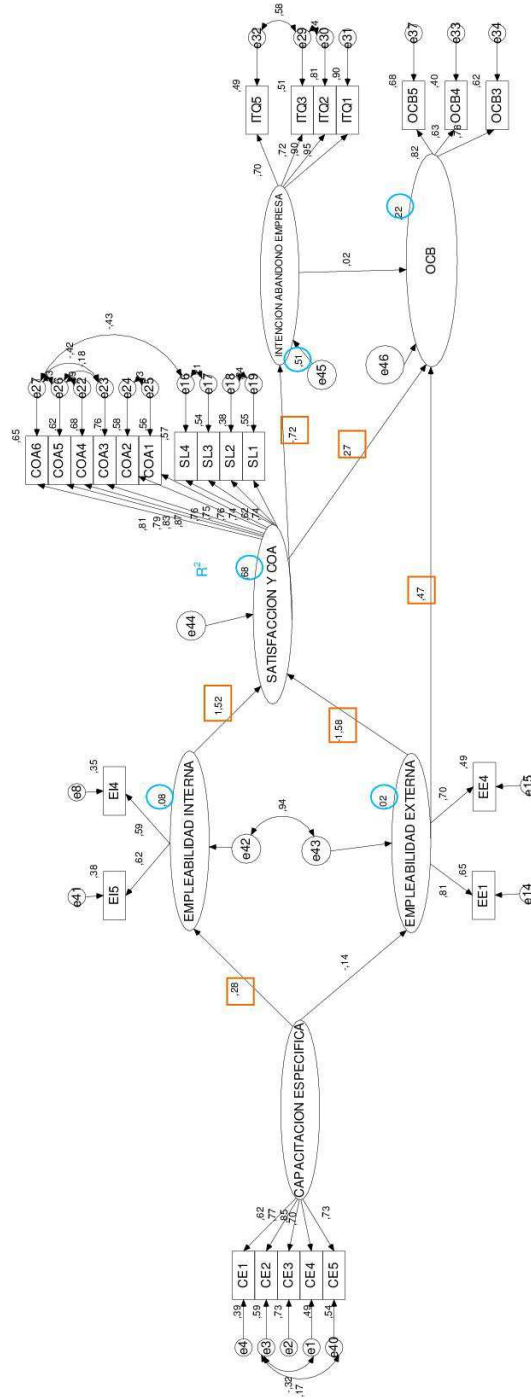
Figura 19.- Modelo teórico general.



Fuente: elaboración propia.

De igual modo que el modelo CFA, era indispensable que el modelo SEM cumpliera unos mínimos de calidad de ajuste. Acorde con ello, presentamos a continuación la figura 20 en la que se indican los coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y  $R^2$  (squared multiple correlation).

Figura 20.- Modelo SEM con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R<sup>2</sup> (squared multiple correlation).



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, en la tabla 25 se muestran los índices de calidad de los modelos SEM y los coeficientes de regresión entre los constructos.

**Tabla 25.- Hipótesis y calidad del modelo.**

	Hipótesis	Coefficientes estandarizados	valor t-estadístico	Hipótesis test
<i>Relaciones propuestas</i>				
Capacitación específica → Empleabilidad interna	H1a	( $\gamma_{11}$ ) 0.277***	2.737	Aceptada
Capacitación específica → Empleabilidad externa	H1b	( $\gamma_{21}$ ) -0.136	-1.621	Rechazada
Empleabilidad interna → Satisfacción y COA	H2a	( $\beta_{31}$ ) 1.519***	4.293	Aceptada
Empleabilidad externa → Satisfacción y COA	H2b	( $\beta_{32}$ ) -1.576***	-4.695	Aceptada
Empleabilidad externa → OCB	H3	( $\beta_{52}$ ) 0.472***	5.172	Aceptada
Satisfacción y COA → ITQ	H4	( $\beta_{53}$ ) -0.717***	-10.376	Aceptada
Satisfacción y COA → OCB	H5	( $\beta_{43}$ ) 0.267**	2.348	Aceptada
ITQ → OCB	H6	( $\beta_{53}$ ) 0.017	0.158	Rechazada
<i>Índices de calidad de ajuste (model fit índices)</i>				
	CMIN/DF		1.686 (<3)	
	CFI		0.949 (~>0.95)	
	GFI		0.862 (~>0.95)	
	AGFI		0.826 (>0.80)	
	SRMR		0.060 (<0.08)	
	RMSEA		0.056 (<0.08)	

\* coeficientes estandarizadas significativos al 90% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto) >1.65, p-valor<0.1

\*\* coeficientes estandarizadas significativos al 95% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto)>1.96, p-valor<0.05

\*\*\* coeficientes estandarizadas significativos al 99% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto)>2.57, p-valor<0.01

**Fuente: elaboración propia.**

Como se observa en la tabla 25, el modelo estructural propuesto presentaba un buen ajuste ya que prácticamente todos los índices de calidad estaban dentro de los umbrales de aceptación para considerar válido el modelo (Hair, et al, 2010) (excepto GFI y CFI, pero estaban muy cerca). En este caso, cuántas más variables exógenas impactasen significativamente sobre una variable endógena (máximo 2 en este modelo) y más fuertes fueran estas relaciones establecidas (mayor coeficiente), mayor sería el porcentaje de varianza explicada ( $R^2$ ) por las variables exógenas en cada variable endógena -máximo es 1-.

Asimismo, los residuos (parte de la relación no explicada por la variable independiente) de las relaciones causales entre capacitación y empleabilidad externa y, la capacitación y la empleabilidad interna estaban correlacionados positivamente, de manera que, si el residuo de la relación capacitación-empleabilidad Interna era alto, también lo sería el de la relación capacitación-empleabilidad externa. Es decir, si la capacitación explicaba poco -mucho- la empleabilidad interna también explicaría poco -mucho- de la externa<sup>7</sup>.

En cuanto a las relaciones contrastadas, sólo se rechazaron dos de ellas: la propuesta entre capacitación específica y empleabilidad externa y, la propuesta entre ITQ y OCB.

El resto de relaciones fueron significativas al 99%, excepto la establecida entre satisfacción y el compromiso organizativo afectivo con OCB, que lo era al 95%. Así pues:

- La capacitación específica impactó positivamente, aunque débil en la empleabilidad interna (coeficiente  $\gamma_{11}=0.28$ ).
- La empleabilidad interna impactó de manera positiva y fuerte sobre la satisfacción y COA, mientras que la externa lo hizo de manera negativa e igual de fuerte (coeficientes  $\beta_{31}=1.519$  y  $\beta_{32}=-1.576$ ).
- La empleabilidad externa impactó de manera positiva sobre la OCB (coeficientes  $\beta_{52}=0.472$ ).
- La satisfacción y COA impactó de manera negativa y fuerte sobre la ITQ, mientras que sobre la OCB lo hizo de manera positiva y débil (coeficientes  $\beta_{53}=-0.717$  y  $\beta_{43}=0.267$ ).

---

<sup>7</sup> En este caso, nótese que la relación causal entre capacitación y empleabilidad externa no resultó significativa, aunque por la cercanía al umbral de aceptación ( $\pm 1.65$ ) del valor de t, era esperable que un aumento de la muestra la convirtiera en significativa.

### 4.3.2.- Moderación

La moderación determina si las relaciones hipotetizadas en un modelo difieren en distintos grupos poblacionales. En este caso, diferenciamos entre empresas de servicios y empresas del sector industrial.

Para analizar la moderación fue necesario comparar las relaciones (los coeficientes de regresión) que se establecieron en cada grupo poblacional y determinar con ello si eran o no estadísticamente iguales. Para ello, se utilizaron los “cocientes críticos para la diferencia entre dos parámetros” (*Critical Ratio for Difference between Two Parameters*). Estos ratios están definidos como la diferencia entre dos estimaciones dividido el error estándar de la diferencia y se comportan como un estadístico z con una distribución normal estándar. En las siguientes tablas se muestran los coeficientes no estandarizados de regresión entre constructos con su p-valor asociado y en la última columna, el “critical ratio o z-statistic” con su nivel de significatividad marcado con un sistema de asteriscos.

**Tabla 26.- Moderación por sector.**

				SERVICIOS		INDUSTRIA		z-score
				Estimate	P	Estimate	P	
H1a	EMPLEABILIDAD INTERNA	<---	CAPACITACIÓN ESPECIFICA	0,078	0,189	0,498	0,008	2,149**
H1b	EMPLEABILIDAD EXTERNA	<---	CAPACITACIÓN ESPECIFICA	-0,124	0,163	-0,181	0,345	-0,266
H2a	SATISFACCIÓN_COA	<---	EMPLEABILIDAD INTERNA	4,593	0,008	1,429	0,000	-1,793*
H2b	SATISFACCION_COA	<---	EMPLEABILIDAD EXTERNA	-2,546	0,003	-1,106	0,005	1,532
H3	OCB	<---	EMPLEABILIDAD EXTERNA	0,340	0,000	0,421	0,012	0,438
H4	ITQ	<---	SATISFACCION_COA	-1,147	0,000	-0,864	0,000	1,393
H5	OCB	<---	SATISFACCION_COA	0,116	0,183	0,260	0,064	0,867
H6	OCB	<---	ITQ	-0,008	0,884	0,004	0,974	0,093

Fuente: elaboración propia.

Al respecto cabe señalar que la relación establecida entre capacitación específica y empleabilidad interna difirió significativamente (al 95%) entre sectores. Así, en el sector servicios no se estableció y, en el sector industria fue positiva y moderada.

Por su parte, la relación establecida entre empleabilidad interna y satisfacción/COA difirió significativamente (al 90%) entre sectores. Si bien en ambos sectores fueron positivas, en el sector servicios era mucho más fuerte.

#### **4.3.3.- Mediaciones**

El modelo que se ha expuesto hasta ahora no analizó en profundidad las cadenas de relaciones más complejas (mediaciones) que se establecieron entre los constructos.

En este sentido, la mediación es usada para proveer de una explicación más ajustada del efecto causal que el antecedente tiene en la variable dependiente. El mediador es usualmente el eslabón perdido en una cadena de causalidad. El mediador es la variable, a través de la cual, se mejora la explicación de una relación causal entre otras dos variables.

Por eso, ya que la jerarquía del modelo de los efectos presentada propuso efectos indirectos y mediados por otras variables, se calcularon también los efectos indirectos y totales entre las variables en el estudio.

Tabla 27.- Efectos totales (sobre variables dependientes).

Efectos totales (sobre variables dependientes)		EMPLEABILIDAD EXTERNA		EMPLEABILIDAD INTERNA		SATISFACCION Y COA		ITQ	
Relación	CAPACITACIÓN ESPECÍFICA	EMPLEABILIDAD EXTERNA	EMPLEABILIDAD INTERNA	SATISFACCION Y COA	ITQ	EMPLEABILIDAD EXTERNA	EMPLEABILIDAD INTERNA	SATISFACCION Y COA	ITQ
EMPLEABILIDAD EXTERNA	-0.136 [-0.136]± (0.00)	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
EMPLEABILIDAD INTERNA	0.277 <sup>***</sup> [0.277]±(0.00)	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SATISFACCION Y COA	0.635 <sup>**</sup> [0.00]± (0.28*1.52*0.14*(-1.58))	-1.576 <sup>**</sup> [-1.576]±(0.00)	1.519 <sup>***</sup> [1.519]±(0.00)	-----	-----	-----	-----	-----	-----
ITQ	-0.455 <sup>***</sup> [0.00]± (0.28*1.52*(-0.72)± (-0.14)*(-1.58)*(-0.72))	1.131 <sup>**</sup> [0.00]± (-1.58*0.72)	-1.09 <sup>***</sup> [0.00]± (1.52*(-0.72))	-0.717 <sup>**</sup> [-0.717]± (0.00)	-----	-----	-----	-----	-----
OCB	0.097 [0.00]± (0.28*1.52*(0.27)± (-0.14)*(-1.58)*(-0.27)± (-0.14)*(0.47)± (-0.14)*(-1.58)*(-0.72)*0.02± (0.28*1.52*(-0.72)*0.02))	0.071 [0.472]± (-1.58*0.27+ (-1.58*(-0.72)*0.02)	0.386 <sup>**</sup> [0.00]± (1.52*(-0.72)*0.02+ 1.52*0.27)	0.254 <sup>**</sup> [0.267]± (-0.72*0.02)	0.017 [0.017]±(0.00)	-----	-----	-----	-----

\* efectos totales significativos al 90% de nivel de confianza p-valor<0.1

\*\* efectos totales estandarizadas significativos al 95% de nivel de confianza: p-valor<0.05

\*\*\* efectos totales estandarizadas significativos al 99% de nivel de confianza: p-valor<0.01

La primera cifra en cada celda representa el efecto total de la variable independiente sobre la variable dependiente. La segunda cifra de cada celda (entre corchetes) representa el efecto directo de la variable independiente sobre la variable dependiente. El resto de cifras (entre paréntesis) representa los efectos indirectos de la variable independiente sobre la variable dependiente. Los valores de los efectos indirectos son el resultado de multiplicar el coeficiente de todas las relaciones directas que existan entre el variable independiente y la variable dependiente. Por ejemplo, el efecto indirecto de la Satisfacción sobre la OCB incluye el efecto directo y el efecto indirecto del mediador ITQ. Así, el efecto indirecto es el producto de los caminos Sat-ITQ y ITQ-OCB (-0.72\*0.02).

Fuente: elaboración propia.

De la tabla 27 se concluye que el efecto total que produjo la capacitación específica sobre la satisfacción provenía de los efectos indirectos a través de los dos tipos de empleabilidad. Además, el efecto total de la capacitación específica sobre ITQ procedía de los efectos indirectos a través de los dos tipos de empleabilidad y la satisfacción. De igual modo sucedió con el impacto de la capacitación sobre OCB, al que había que añadir el efecto indirecto a través de ITQ. También, el efecto de la empleabilidad externa sobre OCB vino dado por el efecto directo entre ambos y por el efecto indirecto a través de la satisfacción (efecto mediado). Asimismo, el impacto de la satisfacción sobre OCB vino dado por el efecto directo entre ambos y el efecto indirecto a través de la ITQ (efecto mediado).

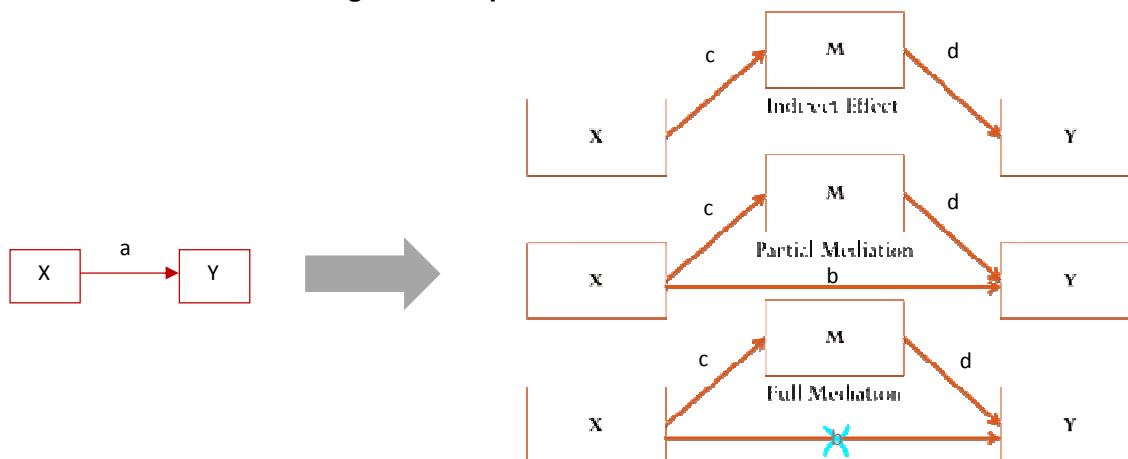
A continuación, se analizaron más detalladamente las mediaciones. Dado que había varios posibles mediadores en las relaciones establecidas, cada una de estas cadenas de relaciones complejas se analizaron por separado para aislar correctamente los impactos requeridos. A esto se debía tener en cuenta que:

- Satisfacción mediaba entre empleabilidad externa y OCB.
- ITQ mediaba entre satisfacción y OCB.

Del mismo modo, la mediación podía ser parcial o completa, como se muestra en la figura 21. La mediación parcial significa que los efectos directos e indirectos son significativos. Por su parte, la mediación completa significa que el efecto directo se elimina cuando el mediador es añadido.



Figura 21.- Tipos de mediaciones.



Fuente: elaboración propia.

En relación a este procedimiento cabe indicar que, para analizar la mediación de una variable en la relación de otras dos variables fue necesario seguir tres pasos:

1. Se calculó el efecto directo<sup>8</sup> entre las variables relacionadas sin que estuviera presente el mediador.
2. Si había efecto directo sin mediador, se calculaba el efecto directo en presencia del mediador y el efecto indirecto para comprobar si se modificaba la relación.
3. Si había efecto indirecto:
  - a) y el efecto directo en presencia del mediador se reducía, había mediación parcial,
  - b) y el efecto directo en presencia del mediador desaparecía, había mediación total.

<sup>8</sup> Si no hay efecto directo sin mediador (a), no hay análisis de mediación; es decir, la condición necesaria para analizar una mediación es que haya efecto directo en ausencia del mediador (a).

**Tabla 28.- Mediación de Satisfacción/COA e ITQ.**

Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
Satisfacción/COA media entre Empleabilidad externa y OCB	0.328*** (<0.001)	0.377*** (<0.001)	-0.051** (0.014) Parcial
ITQ media entre Satisfacción y OCB	0.128* (0.094)	0.192* (0.099)	-0.066 (0.478) Sin mediación

Entre paréntesis, el p-valor asociado al estadístico t de los coeficientes de regresión  
 Notes: \*\*\* p-value < 0.01; \*\* p-value < 0.05; \* p-value < 0.10

**Fuente: elaboración propia.**

Como se muestra en la tabla 28, la satisfacción/COA mediaba parcialmente la relación entre empleabilidad externa y OCB (p-valor del estadístico asociado al efecto indirecto era menor de 0.05; es decir, el efecto indirecto era significativamente distinto de cero al 95% y el asociado al efecto directo sin mediador al 99%). Acorde con ello, defendemos que la satisfacción era el eslabón que acababa de completar la cadena causal establecida entre empleabilidad externa y OCB.

Por otro lado, la relación entre satisfacción y OCB no estaba mediada por la ITQ, ya que el efecto indirecto no era significativo.

#### **4.4.- Contraste de hipótesis**

Este último apartado tiene por objeto resolver las hipótesis iniciales propuestas, siguiendo la metodología del sistema de ecuaciones estructurales. Como sabemos, la primera resolución comportaba el uso del análisis causal que establecía, por un lado, las relaciones entre los indicadores (variables del cuestionario) y los constructos (variables latentes) que formaban (*modelo de medición o análisis factorial confirmatorio*). Por otro lado, las relaciones causa-efecto entre los distintos constructos (variables latentes) (*modelo estructural*).

El tipo de análisis causal utilizado fue el modelo de estructura de covarianzas (explicado en los anteriores apartados) que, a grandes rasgos, intentaba estimar una serie de parámetros (relaciones entre variables, tanto explicativas como latentes), de tal forma que la matriz de covarianzas estimada fuese lo más ajustada a la matriz de covarianzas de la muestra. Este modelo constaba de dos etapas: el modelo de medición o análisis factorial confirmatorio (AFC); y el modelo estructural.

Al respecto, debemos recordar que tras el modelo de medición o análisis factorial confirmatorio, nuestro modelo de investigación inicial no pudo ser

llevado a cabo. Debido a la falta de significatividad y validez de algunos de los indicadores en relación a sus variables latentes, el modelo tuvo que ser adaptado. Este hecho supuso que algunas de las hipótesis inicialmente planteadas no pudieran ser validadas, al ser eliminadas con el nuevo modelo.

Fruto de este desarrollo metodológico y de la modificación posterior del modelo, se presentan a continuación los resultados obtenidos en relación a las hipótesis finalmente formuladas. Así pues, y a modo de síntesis, los resultados obtenidos apuntaron a que:

- La capacitación específica impactó moderada y positivamente en la empleabilidad interna (H1a, coeficiente de regresión 0.277), cumpliéndose la hipótesis propuesta.
- La capacitación específica no impactó en la empleabilidad externa (H1b, coeficiente de regresión no significativo), rechazando la hipótesis propuesta.
- La empleabilidad interna impactó positiva y fuertemente en la satisfacción/COA (H2a, coeficiente de regresión 1.519), validándose con ello la hipótesis.
- La empleabilidad externa impactó negativa y fuertemente en la satisfacción/COA (H2b, coeficiente de regresión -1.576), cumpliéndose la hipótesis planteada.
- La empleabilidad externa impactó positiva y moderadamente en la OCB (H3, coeficiente de regresión 0.472), validándose la hipótesis.
- La satisfacción/COA impactó negativa y fuertemente en la intención de abandonar la empresa (H4, coeficiente de regresión -0.717), cumpliéndose la hipótesis propuesta.

- La satisfacción/COA impactó positiva y moderadamente en OCB (H5, coeficiente de regresión 0.267), cumpliéndose la hipótesis planteada.
- La intención de abandonar la empresa no impactó en OCB (H6, coeficiente de regresión no significativo), rechazándose la hipótesis propuesta.

Asimismo, y en relación a los términos de moderación destacamos los siguientes resultados:

- a) La relación entre capacitación específica y empleabilidad interna estaba moderada por el sector: en el sector servicios no se estableció y en el sector industria fue positiva y moderada.
- b) La relación entre empleabilidad interna y satisfacción/COA estaba moderada por el sector: en ambos sectores eran positivas, pero en el sector servicios era mucho más fuerte.

Respecto a la mediación se obtuvo que:

- a) La satisfacción/COA mediaba parcialmente la relación entre empleabilidad externa y OCB; es decir, la satisfacción era el eslabón que acababa de completar la cadena causal establecida entre empleabilidad externa y OCB.
- b) La relación entre satisfacción y OCB no estaba mediada por ITQ.

Finalmente, recogemos tales resultados en la tabla 29 que aparece a continuación:

Tabla 29.- Resumen de hipótesis contrastadas.

Hipótesis	Dirección y magnitud	Resultado	Moderación	Mediación
Capacitación específica → Empleabilidad interna	H1a	Positiva y débil	Aceptada	Moderada por el sector
Capacitación específica → Empleabilidad externa	H1b	No relación	Rechazada	
Empleabilidad interna → Satisfacción y COA	H2a	Positiva y fuerte	Aceptada	Moderada por el sector
Empleabilidad externa → Satisfacción y COA	H2b	Negativa y fuerte	Aceptada	
Empleabilidad externa → OCB	H3	Positiva y moderada	Aceptada	Mediada por la Satisfacción
Satisfacción y COA → ITQ	H4	Negativa y fuerte	Aceptada	
Satisfacción y COA → OCB	H5	Positiva y débil	Aceptada	
ITQ → OCB	H6	No relación	Rechazada	

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

Esta investigación nos ha permitido analizar y constatar la complejidad que presenta la empleabilidad percibida en los profesionales y, cómo esta, gracias a un proceso previo de capacitación, permite reducir la intención de abandonar la empresa y mejorar los comportamientos proactivos en la organización. Este grado de dificultad tiene su origen justamente en dicho componente de percepción. Y es que, tal y como se fundamentó con anterioridad, existe una multiplicidad de factores que interactúan sobre esta realidad, condicionando los resultados del desarrollo de la empleabilidad y sus efectos más relevantes.

Cabe subrayar el carácter subjetivo de la empleabilidad percibida y, por tanto, como los trabajadores, en función de sus experiencias, de los recursos personales que tengan y de las características del mercado laboral, consideran (o perciben) tener mayor o menor capacidad para obtener un empleo, mantenerlo y/o progresar en la empresa para la que trabajan o en otra distinta. Siguiendo esta argumentación, la empleabilidad estudiada en esta investigación ha hecho referencia tanto a su tipología interna (promocionando dentro de la misma organización) como externa (cambiando de empresa). Igualmente indicamos que esta variable ha sido interpretada desde la perspectiva de las personas ya empleadas, en lugar de la visión del desempleo.

No obstante, para que pudiera tener lugar la empleabilidad como estrategia, entendíamos como paso previo fundamental el desarrollo de

un proceso de capacitación. Este proceso se ha entendido como la totalidad de actos formativos, relacionados directa o indirectamente con la mejora del desempeño en el trabajo y/o el desarrollo profesional de la persona, ya sea a nivel interno de empresa o externo. Posibilitar el desarrollo de la capacitación, por tanto, sirve como instrumento para minimizar y/o neutralizar la exclusión en el ámbito laboral, mejorando las posibilidades de ocupación. Así pues, siguiendo las líneas de nuestra investigación, la capacitación se ha entendido como específica en la medida en que el aprendizaje de conocimientos y competencias se vincula con el propio contenido del puesto de trabajo. Por el contrario, la capacitación genérica se ha asociado con la adquisición de competencias para la mejora de la polivalencia de tarea de los trabajadores.

De esta manera, y relacionando los constructos de la capacitación y la empleabilidad percibida se ha considerado que los procesos de capacitación específica propician un impacto positivo en la empleabilidad interna, mientras que los procesos de capacitación genérica se vinculan en mayor medida con la empleabilidad externa.

Por su parte, y como se ha señalado, la empleabilidad percibida se argumentó que impactaba de forma negativa en la intención de abandonar la empresa. Esta intención supone la posibilidad de que los trabajadores dejen su empresa actual, debido a crecientes niveles de insatisfacción o descontento, y/o a una falta de adaptación en las relaciones laborales. En este sentido, el profesional estaría más tentado para investigar nuevas perspectivas de empleo que supusieran una alternativa a su realidad. Sin embargo, si dicha alternativa se dificultase o imposibilitase en el tiempo, es probable que esta intención no se tradujese en un abandono real.

Asimismo, se estimó que la empleabilidad percibida impacta positivamente en el desarrollo de un comportamiento de ciudadanía organizativo en los profesionales, potenciando actitudes más prosociales y participativas en ellos (y entre ellos). Este comportamiento espontáneo y



cooperador buscaría la mejora del rendimiento del conjunto de la empresa, a través de actitudes positivas en los trabajadores, y no tanto el reconocimiento cuantitativo y personal del individuo.

Dada la importancia de las percepciones, hemos considerado que la relación de la empleabilidad con la intención de abandonar la empresa y el comportamiento de ciudadanía organizativo estaba intermediada a través de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo, entendiendo a su vez, que la satisfacción era un antecedente del mismo compromiso. Acorde con ello, consideramos que en la medida en que el profesional sienta un mayor bienestar psicológico, revertirá positivamente en el estado emocional, siendo más probable que desarrolle una satisfacción laboral óptima y la unión afectiva del empleado con la organización. Este hecho incrementaría los niveles de compromiso, disminuyendo la voluntad para querer abandonar la empresa, dado el mayor apego hacia ella.

Respecto al compromiso organizativo, la dimensión afectiva, frente a la normativa y la de continuidad, se entiende como la más cercana a un sentimiento positivo de satisfacción general con el empleo. Ésta explica el vínculo que tiene el trabajador con los objetivos y valores de la organización, como consecuencia de los citados lazos emocionales forjados al satisfacer sus expectativas y necesidades, especialmente de índole psicológico. Esta afectividad, que propicia posteriormente el comportamiento de ciudadanía organizativo, conduce a sentimientos tales como el cariño hacia los compañeros, el sentimiento de pertenencia al grupo y la lealtad.

Asimismo, nuestra investigación ha considerado relevante la relación negativa entre la intención de abandonar la empresa y el comportamiento de ciudadanía organizativo. Y es que, el mayor o menor nivel de integración de las relaciones laborales en la empresa es uno de los factores más destacados en la predicción de la rotación voluntaria de los trabajadores. Relacionado con ello podemos considerar que existe una

correspondencia entre la implicación del empleado (en relación a su trabajo y a la empresa), y las actitudes e intenciones de éste (su comportamiento en la organización). En este sentido, si la intención de abandono gana fuerza, se desencadenará una ruptura del contrato psicológico y un desapego del sistema social de la organización.

Llegados a este punto, y con el fin de contrastar la totalidad de relaciones propuestas en forma de hipótesis, se analizó una muestra formada por profesionales asalariados, con contrato por cuenta ajena, de distintas empresas industriales y del sector servicios. El proceso metodológico llevado a cabo, caracterizado por el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), reveló tras un análisis factorial exploratorio y un análisis factorial confirmatorio, cierta problemática con parte de los indicadores presentados y las variables asociadas a cada uno de ellos.

Estas complicaciones, relacionadas con los niveles de fiabilidad de parte de los constructos de la escala suponían, por ejemplo, invalidar tres de los cuatro indicadores de la capacitación genérica al no puntuar significativamente y no distinguirse de la variable específica, por lo que la relación entre la capacitación genérica y la empleabilidad externa debía ser eliminada. En este sentido, uno de los motivos por los que los profesionales que realizaron el cuestionario no diferenciaron ambos constructos puede estar relacionado con la falta de formación proporcionada por sus empresas, máxime estando en tiempo de crisis y considerando que la capacitación puede ser más un gasto que una inversión. Del mismo modo se puede pensar que quienes contestaron son trabajadores (que no empresas). En este sentido, algunos de los casos pudieron tener complicado distinguir entre lo que es formación genérica y formación específica, sobre todo aquellos trabajadores que no tuvieran una alta cualificación.

Por tanto, tras eliminar la capacitación genérica, se propuso una correlación directa positiva entre la capacitación específica y la empleabilidad tanto interna como externa. Uno de los motivos por los que

surgen estas dos relaciones positivas es que, si bien es cierto que la capacitación específica incrementa los niveles de formación y aprendizaje para progresar en el puesto y/o en la misma empresa, también fortalece el valor añadido en el profesional pudiendo revertir igualmente en el mercado laboral externo. Tal y como se fundamentaba en el capítulo II, el empleado gana en autonomía y nivel de responsabilidad, fomentando la confianza en sí mismo, y aumentando a su vez su candidatura voluntaria a procesos de promoción sociolaboral tanto internos como externos.

Otra de las dificultades encontradas fue que los indicadores de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo aparecían vinculados, sin poder hacer distinción entre ambos constructos. Este hecho implicaba hacer desaparecer la relación positiva intermediadora entre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo, debido a la unión de ambas variables. La razón de este resultado la encontramos en la medida en que es la dimensión del compromiso más cercana al sentimiento positivo de bienestar y satisfacción general con el trabajo, y puede que los empleados no hayan distinguido entre los diferentes tipos de actitudes positivas. Igualmente, esta modificación ha podido deberse a limitaciones del propio cuestionario como instrumento de medida ya que, no se utilizaron escalas validadas completas, debido a la complejidad que supone trabajar con muchos constructos diferentes. En este sentido, incrementar la extensión del cuestionario hubiera resultado un hándicap, afectando a la tasa de respuesta y la sinceridad de las mismas por agotamiento de los profesionales participantes.

Por otra parte, los análisis factoriales previos, ayudaron a plantear una nueva relación mediada de forma directa entre la empleabilidad externa y el comportamiento de ciudadanía organizativo. Esta propuesta puede fundamentarse considerando que aquellos profesionales que sienten son más empleables fuera de la empresa para la que están trabajando, se muestran más optimistas ante la percepción de poder encontrar una alternativa a la seguridad en el empleo. Estos trabajadores, que sienten que el stock de conocimientos y habilidades no está vinculado a un único

empleador, sino que puede ser transferido, pueden estar en mayor medida receptivos a la información facilitada por los compañeros, ante la posibilidad de que surja una nueva oportunidad laboral, incrementando con ello los comportamientos proactivos.

Continuando con el hilo de las hipótesis finalmente propuestas, se planteó como positiva la relación entre la empleabilidad interna y, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo. Por el contrario, la relación entre la empleabilidad externa, y la satisfacción y el compromiso se interpretó como negativa. Del mismo modo, la satisfacción y el compromiso se consideró impactaban negativamente en la intención de abandonar la empresa, y positivamente en el comportamiento de ciudadanía organizativo. A su vez, la intención de abandonar la empresa se entendía como negativa respecto al comportamiento de ciudadanía. Por último, y acorde con la nueva hipótesis, se propuso una relación positiva directa entre la empleabilidad externa y el comportamiento de ciudadanía organizativo.

El modelo de ecuaciones estructurales (SEM) nos permitió, por tanto, confirmar la mayoría de las propuestas que a través de hipótesis habíamos planteado respecto al impacto de la empleabilidad sobre la intención de abandonar la empresa y el comportamiento de ciudadanía organizativo. Únicamente dos hipótesis fueron rechazadas como se analizará a continuación.

Acorde con ello se concluye que, la capacitación específica impacta moderada y positivamente en la empleabilidad interna, por lo que se confirma dicha hipótesis. En este sentido, el hecho de que la empresa apueste por los profesionales para desarrollar en mayor medida su puesto de trabajo y/o la carrera en la empresa, hace que éstos incrementen los índices de participación y disminuyan las tasas de rotación y la búsqueda de empleo. Sin embargo, debemos indicar que la capacitación específica no impacta en la empleabilidad externa, por lo que la hipótesis propuesta no puede ser validada. Una de las razones al respecto puede

fundamentarse en el tipo de contenido establecido en dicho proceso de capacitación ya que, si es ciertamente específico, puede estar limitando la polivalencia del trabajador y, de alguna manera, “poniendo en peligro” la supervivencia fuera de la empresa en un momento dado.

Por su parte, se obtuvo que la empleabilidad interna impacta positiva y fuertemente en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, cumpliéndose la hipótesis propuesta. En este sentido, una persona que resulta empleable en la empresa donde está desarrollando su actividad, presentará mayores niveles de bienestar, motivación e implicación, estando más comprometido con las líneas de actuación y los objetivos de la empresa, y disminuyendo su intención de abandono. No obstante, por el contrario, se encontró que la empleabilidad externa impacta negativa y fuertemente en la misma satisfacción y compromiso, justamente por las razones opuestas. La empleabilidad externa considera el futuro del profesional fuera de la empresa donde está trabajando, de tal manera que, si no encuentra oportunidades de promocionar internamente, podrá disminuir su nivel de bienestar e implicación, queriendo irse. Este hecho hace que la hipótesis se haya confirmado.

Asimismo, los resultados indicaron que la empleabilidad externa impacta positiva y moderadamente en el comportamiento de ciudadanía organizativo, cumpliéndose la hipótesis propuesta. Tal y como se ha mencionado con anterioridad, estos trabajadores sienten que sus conocimientos y habilidades pueden ser transferidos, pudiendo desarrollar su profesionalidad y valía en otras empresas. Por ello, pueden estar en mayor medida receptivos a la información facilitada por los compañeros, ante la posibilidad de que surja una nueva oportunidad laboral.

Por otra parte, se concluyó que la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo impacta negativa y fuertemente en la intención de abandonar la empresa, confirmándose la hipótesis. Y es que, si ciertamente el trabajador presenta niveles de bienestar, motivación e implicación, no tendrá porqué sentir la necesidad de abandonar la

empresa. Del mismo modo, y como sería lógico pensar, los resultados apuntaron que la satisfacción y el compromiso impactan positiva y moderadamente en el comportamiento de ciudadanía organizativo, confirmándose la hipótesis. En este sentido, trabajadores que presenten niveles de contenido importantes, acompañados de sentimientos de pertenencia a la organización, estarán en mayor medida predispuestos a colaborar con los compañeros y mostrar actitudes positivas hacia el trabajo.

Finalmente, se obtuvo que la intención de abandonar la empresa no impacta en el comportamiento de ciudadanía organizativo, habiéndose rechazado la hipótesis inicialmente propuesta. Acorde con esta propuesta no validada indicamos que el que una persona sienta la motivación de querer abandonar la empresa, no implica necesariamente que deje de lado las relaciones en el entorno de trabajo y no intente cooperar durante el tiempo que aún formará parte de la organización. Y es que, no en todos los casos, esta voluntad por querer salir de la empresa tiene que estar reñida con la profesionalidad del trabajador y con intentar facilitar una disposición positiva con los compañeros.

Igualmente, debemos considerar los resultados obtenidos en cuanto a la moderación que se planteó en relación al sector servicios y el sector industrial. Acorde con ello, se ha demostrado que la relación entre la capacitación específica y la empleabilidad interna está moderada por el sector productivo, de tal manera que en el sector servicios no se establece, y en el sector industrial es positiva y moderada. Este hecho puede suponer que habitualmente los contenidos de los puestos de trabajo en el área industrial pueden ser más determinados o específicos, que en el sector servicios, por ejemplo debido al factor de la tecnología y a la continua necesidad de adaptación a los cambios suscitados por ésta. Este hecho implica que los trabajadores estén formándose para continuar desempeñando su labor en la misma empresa donde prestan sus servicios.

Por su parte, y como segundo resultado establecemos que la relación entre la empleabilidad interna y la satisfacción y el compromiso organizativo afectivo aparece moderada por el sector en ambas áreas productivas, siendo mucho más fuerte en el sector servicios. Como se ha señalado anteriormente, uno de los motivos estriba en que poder incentivar la empleabilidad interna y, por tanto, la continuidad en la empresa, es sinónimo de mayor contenido y bienestar en el individuo, fortaleciendo a su vez el sentimiento de pertenencia a la organización.

Asimismo, y acorde con los efectos mediadores resultantes, se ha demostrado que la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo media parcialmente la relación entre la empleabilidad externa y el comportamiento de ciudadanía organizativo, siendo principalmente la satisfacción el eslabón que une dicha relación. Una justificación al respecto se relaciona con la percepción de mayor bienestar y receptividad que siente el profesional al considerar que es más empleable. En este sentido, y ante la dificultad que supone trabajar con carácter permanente en una misma organización, se puede fortalecer como alternativa el contrato psicológico entre empresa y trabajador, haciendo que la inversión en formación pueda hacer más valioso al empleado y, con ello, depararle un mejor futuro profesional, aunque sea fuera de la empresa.

Finalmente, debemos indicar que la relación entre la satisfacción y el comportamiento de ciudadanía organizativo no está mediada por la intención de abandonar la empresa. Y es que, el hecho de no querer seguir formando parte de la organización para la que se trabaja, no tiene porqué incentivar en el profesional niveles de bienestar ni voluntad para colaborar con los compañeros. En este sentido, es probable que el contrato psicológico mencionado anteriormente, no tenga ya valía para este tipo de trabajador, puesto que su prioridad pasaría en cualquier caso por buscar alternativas en el mercado laboral externo.

Entendemos que las conclusiones que se han presentado con anterioridad tienen implicaciones importantes en el ámbito académico y

empresarial que deben ser destacadas. Así, respecto al ámbito académico, defendemos que es necesario abordar el análisis de la empleabilidad como estrategia para incrementar el valor añadido en los profesionales y fidelizar su permanencia en la empresa, propiciando a su vez mayores comportamientos proactivos. No hay que olvidar tampoco la necesidad de contar previamente con unos adecuados procesos de capacitación.

Asimismo, el presente trabajo ha permitido mejorar la comprensión del marco teórico y empírico propuesto con el conjunto de variables objeto de estudio, teniendo en cuenta la importancia e influencia que ejerce el elemento de la percepción en los comportamientos de los profesionales. Del mismo modo destacamos que, si bien la literatura defiende la relación existente entre cada unión de variables, la presente investigación nos permite además contrastar empíricamente la teoría inicial y estudiar las modificaciones surgidas al respecto.

El modelo de investigación propuesto, y posteriormente adaptado, requiere de una aproximación metodológica que permita contrastar el desarrollo de la empleabilidad percibida, así como el proceso previo de capacitación. Por ello entendemos que la utilización de una metodología cuantitativa nos ha permitido acercarnos a una mejor comprensión de estos procesos, pudiendo extraer conclusiones útiles a nivel teórico. Y es que, de esta manera, se ayuda a entender aún más si cabe, la relación entre el conjunto de variables, corroborando con ello la revisión bibliográfica realizada, salvo en el caso de la relación entre la capacitación genérica y la empleabilidad externa, y la correspondencia entre la intención de abandonar la empresa y el comportamiento de ciudadanía organizativo, como se ha explicado con anterioridad. En este sentido, se abre una cuestión a investigar en profundidad en futuras investigaciones.

Por otra parte, consideramos que esta investigación tiene también implicaciones en el ámbito empresarial. Así, en primer lugar, se pone de



relieve la importancia que tiene la consecución de un óptimo proceso de capacitación, en aras a promover una mejora integral de los trabajadores, fortaleciendo su nivel de conocimientos y competencias necesarios para el desempeño de su actividad profesional. Este proceso, además, conduciría a una mayor calidad en la producción de bienes y/o servicios, dado el incremento de valor añadido en el trabajador, y de ventaja competitiva a nivel organizativo.

Asimismo, debemos indicar que incentivar el desarrollo de la empleabilidad interna y externa por parte de la empresa, es probable que derive en un incremento de la percepción del reconocimiento profesional en los empleados, ya que los empleados pueden percibir que la organización cuenta con ellos y con su valía. Tal consideración, por tanto, aumenta los índices de implicación laboral, además de la satisfacción y la confianza de éstos, pudiendo fortalecer con ello el necesario contrato psicológico entre empresa y trabajador. A su vez, y en relación a la empleabilidad externa, los profesionales pueden considerar tener mejores perspectivas de futuro laboral ante la posible falta de trabajo en un momento dado.

Otra de las implicaciones profesionales se deriva de la menor intención de abandono organizativo por parte de los trabajadores. En la medida en que la empresa consiga disminuir el deseo de éste por querer salir de la organización, estará contribuyendo a reducir su nivel de inadaptación al trabajo y al puesto, incrementando con ello la implicación en la empresa. Este aumento del compromiso en los empleados podrá evitar el aumento de costes organizativos, manteniendo y/o viendo crecer los niveles de eficacia y efectividad.

Finalmente en este nivel de implicaciones profesionales destacamos que un impulso del comportamiento de ciudadanía organizativo puede favorecer los canales de comunicación en la empresa. En este caso, en la medida en que dichas actitudes prosociales tengan lugar (indistintamente de las líneas jerárquicas existentes en la empresa), podrá desarrollarse un

*feedback* positivo, facilitando el intercambio de información. Gracias a un óptimo mantenimiento del proceso de comunicación, así como a un ambiente laboral más cooperativo, podrá tener lugar un mayor conocimiento de las necesidades organizativas existentes por parte de directivos y subordinados, así como una mejor atención a clientes y/o usuarios.

Llegados a este punto, es importante hacer referencia a las principales limitaciones de la investigación llevada a cabo con el fin de reflexionar sobre las posibles alternativas de mejora en el futuro. En primer lugar, si bien la metodología utilizada nos ha permitido explorar y llegar a una mejor comprensión del desarrollo de la empleabilidad percibida y de cómo esta, gracias al proceso previo de capacitación, genera un impacto en la fidelización de los trabajadores y en su comportamiento prosocial, se debe indicar que una parte de las conclusiones extraídas deberían ser consideradas como un punto de partida para futuras investigaciones.

En este sentido, el enfoque metodológico elegido proporciona una riqueza destacable en el análisis, pero difícilmente permite extraer conclusiones generalizables, sobre todo debido a la adaptación del modelo de investigación que ha sido necesario realizar. Acorde con ello, una clara limitación al respecto la encontramos en la falta de fiabilidad de algunos de los indicadores con sus respectivas variables. Este problema ha hecho que no se haya podido mantener la variable de la capacitación genérica ni su hipótesis relacionada. De igual modo, los constructos de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo no han podido ser estudiados por separado.

Al hilo de esta idea, y otra de las limitaciones al respecto es que, si bien la muestra es correcta, sí tiene ciertos sesgos de tamaño ya que un número mayor de respuestas habría supuesto fortalecer los resultados y aportar mayor consistencia a las conclusiones obtenidas. Así como determinamos, por tanto, un mayor volumen de respuestas sobre el instrumento utilizado, entendemos también primordial una correcta

reelaboración de los ítems que configuran el cuestionario, en aras a su mejor concreción y, por tanto, comprensión. En este sentido, la realización de este trabajo ha permitido constatar que las escalas utilizadas previamente en la literatura, y la adaptación de algunas de ellas, para la medición de los constructos de la capacitación genérica, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo, presentan ciertas incompatibilidades.

Por último en este apartado de limitaciones, debemos tener en cuenta también la evolución del contexto laboral en los últimos años. Acorde con ello, la crisis ha precarizado fuertemente el trabajo, reduciendo las oportunidades de mejora. Dado que trabajamos con percepciones, es muy probable que este hecho haya llevado a los empleados a rebajar sus expectativas; es decir, a sentirse más satisfechos con lo que tienen cuando se comparan con la situación de los demás y/o a resignarse o acomodarse por miedo a encontrarse con una situación de falta de empleo o incertidumbre. Esta realidad ha podido también sesgar en parte los resultados al respecto.

Por todo ello, y adentrándonos en las futuras líneas de investigación, es primordial replantear el cuestionario como instrumento de medida, fortaleciendo y concretando en mejor medida los indicadores de cada uno de los constructos objeto de estudio. De esta manera, se trabajaría a favor de un proceso metodológico más clarificador y no tan sesgado. Al hilo de esta idea, el objetivo principal estriba en permitir una utilización más potente del sistema de ecuaciones estructurales y, con ello, comprender en mayor medida el impacto que cada relación de variables propuesta ejerce sobre la realidad organizativa.

Asimismo, planteamos la posibilidad de inclusión de nuevas variables de investigación, a fin de ampliar y enriquecer los modelos trabajados, así como las distintas relaciones causa-efecto propuestas. Algunos ejemplos de estas variables, que podrían funcionar igualmente como determinantes de la empleabilidad percibida, se identifican con la edad, el sexo, la

categoría profesional, la experiencia previa en un puesto y/o empresa similar, y el reconocimiento profesional, entre otros constructos.

No hay que olvidar, por último, la posibilidad de plantear un estudio de estas características en otro momento socioeconómico, en el que pueda haber un mayor y mejor volumen de oportunidades profesionales ya que, los resultados y conclusiones obtenidos podrían verse ciertamente modificados, y el mismo estudio comparativo entre etapas podría propiciar información muy relevante.

Valencia, Octubre de 2015

## Bibliografía

Abassi, S.M. y Hollman, KW. (2000). Turnover: the real bottom line. *Public Personnel Management*, 2(3). pp. 333-342.

Abramo, L. (1997). Políticas de capacitación y gestión de la mano de obra en un contexto de modernización productiva. *CINTERFOR/OIT*. pp. 79-116.

Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. En Berkowitz, L. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. New York: ACADEMIC PRESS INC. pp. 267-299.

Addae, H.M. y Parboteeah, K.P. (2008). Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia. *International Journal of Manpower*, 29(6). pp. 567-582.

Adler, P. y Kwon, S-W. (2002). Social Capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 7(1). pp. 17-40.

Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4). pp. 28-33.

Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Teoría y práctica*. Madrid: Pirámide. pp. 42-43.

Aldás, J. (2013). Partial least squares path modelling in marketing and management research: An annotated application. En Moutinho, L. y Huarng, K.H. *Quantitative modelling in marketing and management*. Singapore. London: World Scientific.

Alon, S. (2004). The gender stratification of employment hardship: queuing, opportunity structure and economic cycles. *Research in Social Stratification and Mobility*, 20. pp. 115-143.

Álvarez Llorente, G. y Miles Touya, D. (2006). El papel de la empleabilidad en la satisfacción laboral de los trabajadores temporales. *Revista Galega de Economía*, 15(2). pp. 1-20.

Álvarez Llorente, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18. pp. 73-88.

Álvarez Martínez, J.C.; Herráez Vidal, P. y Prieto García, M.A. (2013). *Formación y Orientación Laboral: serie evolucionada*. Madrid: Ed. MacMillan Profesional.

Álvarez Pérez, D.; Castro Casal, C. y Vila Vázquez, G. (2014). Actitudes y *engagement* en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 65. pp. 23-42.

Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63. pp. 1-18.

Alvarado-Herrera, A.; Bigne, E. y Aldás-Manzano, J. (2015). A Scale for Measuring Consumer Perceptions of Corporate Social Responsibility Following the Sustainable Development Paradigm. *Journal of Business Ethics – Springer*. pp. 1-20.

Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, September-October. pp. 76-87.

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33-46.

Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. *En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Escuela de Economía.

Andrews, G. y Russell, M. (2012). Employability skills development: strategy, evaluation and impact. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 2(1). pp. 33-44.

Arciniega, L.M. y González, L. (2006). What is the Influence of Work Values Relative to Other Variables in the Development of Organizational Commitment?. *Revista de Psicología Social*, 21. pp. 35-50.

Argandoña, A. (2001). Directivos con valores, empresas con valores. *IESE Business School-Universidad de Navarra*, 1(1). pp. 1-8.

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood: Dorsey.

Argyris, C. (1991a). Un Enfoque Clave para el Aprendizaje de los Directivos. *Harvard Deusto Business Review*, 48, Cuarto Trimestre. pp. 51-63.

Argyris, C. (1991b). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 69(3). pp. 99-109.

Arias Galicia, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*, 200. pp. 5-12.

Arthur, J.B. (1992). The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labour Relations Review*, 45(3). pp. 488-506.

- Aryee, S.; Chay, Y.W. y Tan, H.H. (1994). An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore. *Human Relations*, 47(5). pp. 487-509.
- Asensio, E. y Vázquez, B. (2009). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Madrid: Paraninfo.
- Ashford, S.J. y Black, J.S. (1996). Pro-activity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81. pp. 199-214.
- Ashton, D.; Sung, J. y Raddon, A. (2005). A case where size matters: A preliminary investigation into the institutionalization of skill formation and firm size. *ESRC.- Centre for Skills, Knowledge, and Organizational Performance*. Universities of Oxford & Warwick. pp. 1-41.
- Ausubel, D.P. (2002). *Adquisición y retención del conocimiento. Una perspectiva cognitiva*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Back-Kyoo, J. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1). pp. 69-85.
- Baker, J.G. y Baker, D.F. (1999). Perceived ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center community. *Mental Health Journal*, 35(1). pp. 85-95.
- Bacon, N.; Ackers, P.; Storey, J. y Coates, D. (1996). It's a Small World: Managing Human Resources in Small Business. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1). pp. 82-100.
- Balbastre, F. (2001). *La Autoevaluación según los Modelos de Gestión de Calidad Total y el Aprendizaje en la Organización: Una Investigación de Carácter Exploratorio*. Tesis Doctoral. Valencia, Universidad de Valencia.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10). pp. 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1). pp. 99-120.
- Barrett, A. y O'Connell, P.J. (2001). Does Training Generally Work? The Returns to In-company Training. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3). pp. 647-662.
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty?. *Human Resource Development International*, 4(4). pp. 543-566.
- Bateman, T.S. y Organ. D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4). pp. 587-595.

- Becker, G.S. (1962). Investment in Human Capital: a Theoretical Analysis. *The Journal of Political Economy*, 7(5). pp. 9-49.
- Becker, G.S. (1964). *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- Becker, G.S. (1985). A Theory of Competition among Pressure Groups for Political Influence. *Quarterly Journal of Economics*, 98(3). pp. 371-400.
- Becker, G.S. (1993). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Becker, G.S.; Huselid, M.A.; Pickus, P.S. y Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1). pp. 39-47.
- Bedeian, A.G. y Armenakis, A.A. (1981). A Path-Analytic Study of Consequences of Role Conflict and Ambiguity. *Academy of Management Journal*, 24(2). pp. 417-424.
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7(1). Pp. 34-44.
- Benson, G.S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of "employability" policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2). pp. 173-192.
- Bergiel, E.B.; Nguyen, V.Q.; Clenney, B.F. y Taylor, G.S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32(3). pp. 205-219.
- Berntson, E.; Sverke, M. y Marklund, S. (2006). Predicting Perceived Employability: Human Capital or Labour Market Opportunities?. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2). pp. 223-244.
- Berntson, E. (2008). *Employability perceptions. Nature, determinants, and implications for health and well-being*. Sweden: Stockholm University.
- Besseyre des Horts, Ch. H. (1989): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Bilbao: Aedipe/Deusto.
- Bettencourt, L. y Brown, S. (1997). Contact employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1). pp. 39-61.
- Bettis, R.A.; Bradley, S.P. y Hamel, G. (1992). Outsourcing and Industrial Decline. *Academy of Management Executive*, 6. pp. 7-22.
- Bishop, D. (2009). Learning in small firms: how is it different to learning in larger firms?. *10<sup>th</sup> International Conference on Human Resource Development Research and Practice Across Europe*. Newcastle Business School. pp. 1-11.
- Bishop, D.; Scott, K.D. y Burroughs, S.M. (2000). Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*, 26(6). pp. 1113-1132.



- Bitner, M.J.; Booms, B.H. y Standfield, M. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54. pp. 71-84.
- Blau, G. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blaug, M. (1976). The Empirical Status of Human Capital Theory: A Slightly Jaundiced Survey. *Journal of Economic Literature*, 14(3). pp. 827-855.
- Bloemer, J. y Odekerken-Schroder, G. (2006). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Banking Marketing*, 24(4). pp. 252-264.
- Boada i Grau, J.; De Diego, R.; Agulló, E. y Mañas, M.A. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17(2). pp. 212-218.
- Bohlander, G.; Sherman, A. y Snell, S. (2003). *Administración de recursos humanos*. Madrid, Thomson, 12ª edición. Capítulo 3.
- Bolino, M.C.; Turnley, W.H. y Bloodgood, J.M. (2002). Citizenship Behavior and the creation of Social Capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4). pp. 505-522.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2002). *Dirección Estratégica de Personas*. Madrid: Prentice Hall.
- Borghans, L. y De Grip, A. (2000). The Debate in Economics about Skill Utilization. *The Over-Educated Worker?*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Borman, W.C. y Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10. pp. 99-109.
- Borzaga, C. y Tortia, E. (2006). Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35. pp. 225-248.
- Bostani, I. y Grosu, V. (2010). The social effects of the current economic crisis on the European Union labor market. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 31. pp. 7-21.
- Bouchard, P. (1998). Training and Work: Some Myths about Human Capital. En Scott, S.M.; Spencer, B. y Thomas, A.M. *Learning for life: Canadian readings in adult education*. Toronto, ON: Thompson Educational Publishing. pp. 33-68.
- Bowen, D.E. (1982). Some Unintended Consequences of Intention to Quit. *Academy of Management Review*, 7 (2). pp. 205-211.
- Branden, N. (2011). *El poder de la autoestima. Cómo potencia este importante recurso psicológico*. Barcelona: Paidós.
- Bresnahan, T.F.; Brynjolfsson, E. y Hitt, L.M. (2002). Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 117(1). pp. 339-376.

- Brief, A. y Motowidlo, S. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4). pp. 710-725.
- Broad, M.L. y Newstrom, J.W. (1992). *Transfer of training*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Ed. Trillas, S.A.
- Bulow, J. y Summers, L. (1986). A Theory of Dual Labor Markets with Applications to Industrial Policy, Discrimination, and Keynesian Unemployment. *Journal of Labor Economics*, 4(3). pp. 376-414.
- Burchell, B.; Fagan, C.; O'Brien, C. y Smith, M. (2007). *Working conditions in the European Union: The gender perspective*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Butler, T. y Waldroop, J. (1999). Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People. *Harvard Business Review*, September-October. pp. 144-152.
- Cammann, C.; Fichman, M.; Jenkins, D. y Klesh, J. (1979). *The Michigan organizational assessment questionnaire*. Unpublished manuscript. University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Campbell, D.J. y Campbell, K.M. (2003). Global versus facet predictors of intention to quit: differences in a sample of male and female Singaporean managers and non-managers. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7). pp. 1152-1177.
- Campion, M.A. y Lord, R.G. (1982). A Control Systems Conceptualization of the Goal-Setting and Changing Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30. pp. 265-287.
- Cappelli, P. (2004). Why do employers pay for college?. *Journal of Econometrics*, 121. pp. 213-241.
- Carbery, R. y Garavan, T.N. (2005). Organisational restructuring and downsizing: issues related to learning, training and employability of survivors. *Journal of European Industrial Training*, 29(6). pp. 488-508.
- Carmeli, A. (2005). Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors. *Organization Studies*, 26(3). pp. 443-464.
- Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Newbury Park, CA.
- Castiller, R.R. (2006). The impact of gender and department climate on job satisfaction and intentions to quit for faculty in science and engineering fields. *Journal of Technology Transfer*, 31. pp. 367-375.
- Catalanello, R. y Redding, J. (1989). Three Strategic Training Roles. *Training and Development Journal*, December. pp. 51-67.

- Cerdin, J-L. y Le Pargneux, M. (2009). Career and international assignment fit: toward an integrative model of success. *Human Resource Management*, 48(1). pp. 5-25.
- Céspedes, J.J.; Jerez, P. y Valle, R. (2005). Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 24. pp. 29-56.
- Chafetz, B.; Erickson, R.A. y Ensell, J. (2009). ¿A dónde se fueron sus empleados? Examinando el incremento de la rotación voluntaria durante la recuperación económica. *Deloitte Review*. pp. 1-12.
- Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 52(10). pp. 1257-1278.
- Chatman, J.A. (1989). Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3). pp. 333-349.
- Chen, Y. y Chang, K. (2010). *Analyzing the nonlinear effects of firm size, profitability, and employee productivity on patent citations of the US pharmaceutical companies by using artificial neural network*. *Scientometrics*, 82 (1). pp. 75-82.
- Chen, C-C. y Chiu, S-F. (2009). The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Psychology*, 149(4). pp. 474-494.
- Chen, X.; Hui, C. y Segó, D. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6). pp. 922-931.
- Chen, C-H.; Niu, H-J.; Wang, Y-D.; Yang, C. y Tsaur, S-H. (2009a). Does Job Standardization Increase Organizational Citizenship Behavior?. *Public Personnel Management*, 38(8). pp. 39-49.
- Chen, C-H.; Tang, Y. y Wang, S-J. (2009b). Interdependence and Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Mediating Effect of Group Cohesion in Multilevel Analysis. *The Journal of Psychology*, 143(6). pp. 625-640.
- Chew, J. y Chan, C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6). pp. 503-522.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano: El nuevo enfoque de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chickering, A.W. y Gamson, Z.F. (1987). Seven principles for good practice. *AAHE Bulletin*, 39. pp. 3-7.
- Child, J. (1977). *Organization*. Nueva York: Harper & Row.
- Chin, W.W. (1998). Issues and opinion on structural equation modelling. *MIS Quarterly*, 22(1). pp. 7-17.

- Cho, S.; Johanson, M.M. y Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28. pp. 374-381.
- Choudhury, J.; Nayak, S. y Yunus, N. (2011). An Enquiry into Impact of HR Architecture on Human Capital Pool. *Business Management Quarterly Review*, 2(1). pp. 1-13.
- Chow, I. (2009). The Relationship Between Social Capital, Organizational Citizenship Behavior, and Performance Outcomes: An Empirical Study from China. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 74(3). pp. 44-53.
- Clark, A.E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?. *Labour Economics*, 4. pp. 341-372.
- Clarke, M. y Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30(2). pp. 121-141.
- Clegg, C.W. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: a methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68. pp. 88-101.
- Collins, C.J. y Clark, K.D. (2003). Strategic Human Resource Practices, top management team social networks, and firm performance: the role of Human Resources Practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6). pp. 740-751.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3). pp. 386.
- Coomber, B. y Barriball, K.L. (2007). Impact of job satisfaction components on intention to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44. pp. 297-314.
- Conference Board. (2005). U.S. job satisfaction keeps falling. The Conference Board Reports today. *News release*, February 28.
- Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo. (1975).
- Conferencia Internacional del Trabajo, 97ª. (2008). *Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo. Informe V*. Ginebra: OIT.
- Connely, C. y Gallagher, D. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30(6). pp. 959-983.
- Conway, N. y Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford University Press.
- Copranzano, R. y Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6). pp. 874-900.
- Coyne, I. y Ong, T. (2007). Organizational citizenship behavior and turnover intention: a cross-cultural study. *International Journal of Human Resource Management*, 18(6). pp. 1085-1097.

- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16. pp. 297-334.
- Cruz Ros, C. (2001). *Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56. pp. 363-378.
- Cunningham, C.E.; Woodward, C.A.; Shannon, H.S.; Macintosh, J.; Lendrum, B.; Rosenbloom, D. y Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75. pp. 377-392.
- Currivan, D.B. (1999). The casual order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4). pp. 495-524.
- Curry, J.P.; Wakefield, D.S.; Price, J.L. y Mueller, C.W. (1986). On the Casual Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4). pp. 847-858.
- D'Addio, A.C.; Eriksson, T. y Frijters, P. (2007). An Analysis of the Determinants of Job Satisfaction when Individuals' Baseline Satisfaction Levels May Differ. *Applied Economics*, 39. pp. 2413-2423.
- Davenport, T.O. (2000). *Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: Ediciones McGraw Hill.
- De Cuyper, N.; Bernhard-Oettel, C.; Bernston, E.; De Witte, H. y Alarco, B. (2008). Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3). pp. 488-509.
- De Cuyper, N. y De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioral reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79. pp. 395-409.
- De Cuyper, N. y De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2). pp. 152-172.
- De Cuyper, N.; Mäkikangas, A.; Kinnunen, U.; Mauno, S. y De Witte, H. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the Conservation of Resources Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 33. pp. 770-788.
- De Cuyper, N.; Notelaers, G. y De Witte, H. (2009). Job Insecurity and Employability in Fixed-Term Contractors, Agency Workers, and Permanent

Workers: Associations with Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2). pp. 193-205.

De Grip, A.; Van Loo, J. y Sanders, J. (2004). The Industry Employability Index: Taking into account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143(3). pp. 212-233.

De Grip, A. y Wolbers, M. (2003). Do Low-Skilled Youngsters get Better Jobs in Countries where Internal Labour Markets Dominate?. *Research Centre for Education and the Labour Market, ROA-RM*. pp. 1-13.

De Grip, A. y Zwick, T. (2005). *The employability of low-skilled workers in the knowledge economy*. The Netherlands: Maastricht University. pp. 1-22.

De Kok, J.M.P. y Uhlaner, L.M. (2001). Organizational Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17(4). pp. 273-291.

Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4). pp. 802-835.

Deshpande, S.P. y Golhar, D.Y. (1994). HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: A Comparative Study. *Journal of Small Business Management*, 32(2). pp. 49-56.

DeVellis, R. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.

De Vos, A.; Dewettinck, K. y Buyens, D. (2009). The professional career on the right track. A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1). pp. 55–80.

De Vos, A. y De Hauw, S. (2010). *Linking competency development to career success: exploring the mediating role of employability*. Belgium: Leuven Gent Management School, HRM Centre.

De Vos, A.; De Hauw, S.; Van der Heijden, B. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79. pp. 438-447.

De Witte, H. (2005). Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4). pp. 1-6.

Dickens, W.Y. y Lang, K. (1988). The Reemergence of Segmented Labor Market Theory. *American Economic Review*, 78(2). pp. 129-134.

Dickmann, M.; Brewster, C. y Sparrow, P. (2008). *International Human Resource Management: A European perspective*. London, UK: Routledge.

Diego, R.; Diego, A. y Olivar, S. (2001). Job satisfaction in banking workers. *Psicothema*, 13(4). pp. 629-635.

- Diener, E.; Emmons, R.A.; Larsen, R.J. y Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1). pp. 71-75.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12). pp. 1504-1513.
- Direnzo, M.C. y Greenhaus, J.H. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: A control theory perspective. *Academy of Management Review*, 36, pp. 567-589.
- Doeringer, P.B. y Piore, M.J. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA: Heath Lexington Books.
- Ducci, M.A. (1998). Training for Employability. *Adult Learning and the Changing World of Work*.- UNESCO. pp. 38-45.
- Dufour, R. (1997). Formación basada en competencia laboral: alcances de la metodología de grupos de oficios aplicada en Francia. Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: situación actual y perspectiva. *CINTERFOR/OIT*. pp. 53-57.
- Duncan, C. y Loretto, W. (2004). Never the Right Age? Gender and Age-Based Discrimination in Employment. *Gender, Work and Organization*, 11(1). pp. 95-115.
- Duque, E.J. (2015). *Introducción a los proyectos de investigación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas.
- Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital realizing your Company's True Value by tinding its Hidden Brainpower*. Nueva York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Eguren, M.L. y Castán, J.M. (2011). La cadena de valor bajo un enfoque sistémico y sus implicaciones en el análisis de la creación de valor en la empresa. *Comunicación XXI Congreso Nacional de ACEDE*, Barcelona. pp. 1-30.
- Eirhlich, I. y Murphy, K.M. (2007). Why Does Human Capital Need a Journal?. *Journal of Human Capital*, 1(1). pp. 1-7.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3). pp. 500-507.
- Ekinsmyth, C. (1999). Professional workers in a risk society. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 24(3). pp. 354-366.
- Elangovan, A.R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(4). pp. 159-165.
- Enz, C.A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33(2). pp. 284-304.
- Escrig Tena, A.B.; Roca Puig, V. y Bou Llusar, J.C. (2003). Antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo: una visión desde la dirección de la calidad. *Cuadernos de Economía*, 16. pp. 123-143.

- Espada, M. y Chambel, M.J. (2013). Employability and Temporary Workers' Affective Commitment: the Moderating Role of Voluntariness. *Spanish Journal of Psychology*, 16, e106. pp. 1-11.
- Fallows, S. y Steven, C. (2000). Building employability skills into higher education curriculum: a university-wide initiative. *Education + Training*, 42(2). pp. 75-82.
- Farh, J.L.; Earley, P.C. y Lin, S.C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3). pp. 421-444.
- Farndale, E.; Scullion, H. y Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45. pp. 161-168.
- Fenwick, T. (2012). Older professional workers and continuous learning in new capitalism. *Human Relations*, 65(8). pp. 1001-1020.
- Fernández-Mateo, I. (2002). La gestión de carreras. En Bonache, J. y Cabrera, A. (eds.), *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectiva para el siglo XXI*. Prentice Hall, Madrid, cap. 8. pp. 231-262.
- Fernández-Salineró, C. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, 10(1). pp. 181-242.
- Fernández, I.; Gutiérrez, A.; Azagra, J.M. y Jiménez, F. (2000). El Sistema Valenciano de Innovación en el inicio del siglo XXI. *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*, 30. pp. 7-64.
- Ferris, G.R.; Hall, T.H.; Royle, M.T. y Martocchio, J.J. (2004). Theoretical Development in the Field of Human Resource Management: Issues and Challenges for the Future. *Organisational Analysis*, 12(3). pp. 231-254.
- Finn, D. (2000). From full employment to employability: a new deal for Britain's unemployed. *International Journal of Manpower*, 21(5). pp. 384-399.
- Firth, L.; Mellor, D.J.; Moore, K.A. y Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2). pp. 170-187.
- Flamholtz, E.G. y Lacey, J. (1981a). The Implications of the Economic Theory of Human Capital for Personnel Management. *Personnel Review*, 10(1). pp. 30-39.
- Flamholtz, E.G. y Lacey, J. (1981b). *Personnel Management: Human Capital Theory and Human Resource Accounting*. Los Angeles: Institute of Industrial Relations, UCLA.
- Foote, D.A. y Li-Ping Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB). Does team commitment make a difference in self-directed teams?. *Management Decision*, 46(6). pp. 933-947.
- Formichella, M.M. y London, S. (2005). Reflexiones acerca de la noción de empleabilidad. *Anales de la Asociación Argentina de Economía Política: UNS-CONICET*. pp. 1-22.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*,



18 (February). pp. 39-50.

Forrier, A y Sels, L. (2003a). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resource Management*, 3. pp. 102-124.

Forrier, A. y Sels, L. (2003b). Temporary Employment and "Employability": Training Opportunities and Efforts of Temporary and Permanent Employees in Belgium. *Work, Employment and Society*, 17(4). pp. 641-666.

Forrier, A.; Sels, L. y Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational of Organizational Psychology*, 82(4). pp. 739–759.

Freese, C.; Schalk, R. y Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, 40(4). pp. 404-422.

Frese, M.; Fay, D.; Hilbuenger, T.; Leng, L. y Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70. pp. 139-161.

Fugate, M.; Kinicki, A. y Ashforth, B. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65. pp. 14-38.

Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4). pp. 479-493.

Gallardo, E. y Triadó, X. (2007). Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: ¿acaso importan las actitudes?. *XXI Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. pp. 1-15.

Gamboa Ruiz, E.J. (2010). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *Revista Electrónica [www.psicologiacientifica.com](http://www.psicologiacientifica.com)*

Gamboa, J.; Gracia, F.; Ripoll, P. y Peiró, J. (2007). La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral. *Universitat de València e IVIE*. pp. 1-26.

Gan, F. y Soto, R. (2007): *Carrera profesional: claves, competencias y vitaminas*. Madrid, Díaz de Santos.

Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2). pp. 1-19.

Garbarino, E. y Johnson, M.S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63. pp. 70-87.

García Cabrera, A.M. y García Soto, M.G. (2009). Compromiso organizativo e intención de abandono del directivo de la subsidiaria en la empresa multinacional: influencias culturales y de participación en el Gobierno. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 40. pp. 111-142.

García Chas, R.; Neira Fontela, E. y Varela Neira, C. (2012). Percepciones de los sistemas de trabajo de alto rendimiento e intención de marcha. Un análisis

multinivel. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18. pp. 206-215.

García Rodríguez, F.J. (2004). La reputación empresarial a partir de la perspectiva basada en los recursos y capacidades: una revisión teórica de su potencialidad competitiva. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(2). pp. 13-27.

García-Saiz, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de psicología*, 27(2), mayo. pp. 473-497.

García-Tenorio, J. y Sabater Sánchez, R. (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson.

Garrido, M.; Sullivan, J. y Gordon, A. (2010). Understanding the Links Between ICT Skills Training and Employability: An Analytical Framework. *Information Technologies & International Development*, 8(2). pp. 17-32.

Gautam, T.; Van Dick, R.; Wagner, U.; Upadhyay, N. y David, A.J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8. pp. 305-314.

Gefen, D.; Ringdon, E. y Straub, D.W. (2011). An update and extension to SEM guidelines for Administrative and Social Science Research. *MIS Quarterly*, 35(2). pp. 3-14.

Gelens, J.; Dries, N.; Hofmans, J. y Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23. pp. 341-353.

George, J. M. y Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75. pp. 698-709.

George, J.M. y Brief, A.P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112. pp. 310-329.

Gerpott, T.; Domsch, M. y Keller, R. (1988). Career orientations in different countries and companies: an empirical investigation of West German, British and U.S. Industrial R&D Professionals. *Journal of Management Studies*, 5. pp. 439-462.

Gibbons, J. (2006). *Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications*. New York: The Conference Board.

Glick, W.H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3). pp. 601-616.

Glisson, C. y Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1). pp. 61-81.

- Goleman, D. (1999). *Working with Emotional Intelligence*. Londres: Bloomsbury Publishing.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Gómez-Mejía, L.R.; Jones, C.D. y Makri, M. (2008). Affiliate Directors and Perceived Risk Bearing in Publicly Traded, Family-Controlled Firms: The Case of Diversification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6). pp. 1007-1026.
- Gong, Y. y Chang, S. (2008). Institutional antecedents and performance consequences of employment security and career advancement practices: evidence from the people's Republic of China. *Human Resource Management*, 47(1). pp. 33-48.
- González, T.F. y Guillén, M. (2007). Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of "Normative Commitment". *Journal of Business Ethics*, 78. pp. 401-414.
- Goodman, L. (1979). A brief Guide to the Causal Analysis of Data from Surveys. *American Journal of Sociology*, 74. pp. 1078-1095.
- Gonczi, A. (1997). Enfoques de educación y capacitación basada en competencia: la experiencia australiana. Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: situación actual y perspectiva. *CINTERFOR/OIT*. pp. 69-77.
- Gong, Y. y Chang, S. (2008). Institutional antecedents and performance consequences of employment security and career advancement practices: evidence from the people's Republic of China. *Human Resource Management*, 47(1). pp. 33-48.
- Gould, S. y Penley, L.E. (1984). Career strategies and salary progression : A study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2). pp. 244-265.
- Gowler, D. y Legge, K. (1972). The internal labour market and the propensity to stay. Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas.- CIS*, 80. pp. 133-167.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3). pp. 114-135.
- Gratton, L. y Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the Volunteer' Employee. *European Management Journal*, 21(1). pp. 1-10.
- Green, F.; Felstead, A.; Mayhew, K. y Pack, A. (2000). The Impact of Training on Labour Mobility: Individual and Firm-Level Evidence from Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 38(2). pp. 261-75.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1). pp. 81-103.

- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. En Zedeck, S. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association. pp. 271-327.
- Greenhaus, J.H.; Parasuraman, S. y Wormley, W.M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1). pp. 64-86.
- Griffeth, R.W.; Steel, R.P.; Allen, D.G. y Bryan, N. (2005). The development of a multidimensional measure of job market cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI). *Journal of Applied Psychology*, 90(2). pp. 335-349.
- Groot, W. y Van den Brink, H.M. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics*, 3. pp. 573-581.
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas.
- Guest, D.E. (1997). Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3). pp. 263- 276.
- Guest, D.E (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1). pp. 649-664.
- Guest, D.E. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(6). pp. 1-19.
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *INVENIO.- Revista Académica de la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, Rosario-Argentina*, 7(12). pp. 103-116.
- Hackman, J.R. y Lawler, E.E. III. (1971). Employee reaction to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3). pp. 259-286.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60. pp. 159-170.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hafeez, K. y Essmail A.E. (2007). Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News*, 30(8). pp. 530-547.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hair, J.; Black, W.; Babin, B. y Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice-Hall, Inc.
- Hair Jr., J.F.; Hult, G.T.; Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)*. Los Ángeles: Sage Publications.
- Hall, D.T. y Mirvis, P.H. (1995). The New Career Contract: Development the Whole Person at Midlife and Beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47. pp. 269-289.

- Hamermesh, D.S. (1999). The changing distribution on job satisfaction. *National Bureau of Economics Research*, working paper 7332. pp. 1-45.
- Hammersley, M. (1995). *Género, cultura y etnia en la escuela. Informes etnográficos*. Barcelona: Paidós.
- Hansen, H.; Sandvik, K. y Selnes, F. (2003). Direct and indirect effects of commitment to a service employee on the intention to stay. *Journal of Service Research*, 5(4). pp. 356–368.
- Hardesty, D.M. y Bearden, W.O. (2004). The use of expert judges in scale development: Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs. *Journal of Business Research*, 57(2). pp. 98-107.
- Harrison, J.K. y Hubbard, R. (1998). Antecedents to Organizational Commitment among Mexican Employees of a U.S. Firms in Mexico. *Journal of Social Psychology*, 138(5). pp. 609-624.
- Harvey, L. (2001). Defining and Measuring Employability. *Quality in Higher Education*, 7(2). pp. 97-109.
- Harvey, L. (2005). Embedding and Integrating Employability. *New Directions for Institutional Research*, 128. pp. 13-28.
- Hau-Siu Chow, I. (2009). The Relationship Between Social Capital, Organizational Citizenship Behavior, and Performance Outcomes: Empirical Study from China. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 74(3). pp. 44-53.
- Hendry, C. y Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1). pp. 38-44.
- Herman, J. (1973). Are situational contingencies limiting job attitude-job performance relationships?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10. pp. 208-224.
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling?. The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27. pp. 629-643.
- Herrera, J. (2001). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque de Administración de Empresas*. Valencia: ACDE Ediciones.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Hiba, J.C. (1997). Capacitación empresarial para mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo de pequeñas y medianas empresas. *Boletín CINTERFOR*, 138.
- Higgins, E.T. (1997). Beyond Pleasure and Pain. *American Psychologist*, 52(12). pp. 1280-1300.
- Hillage, J. y Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a Framework for Policy Analysis*. London: Department for Education and Employment.

- Hobfoll, S.E.; Johnson, R.J.; Ennis, N. y Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84. pp. 632-643.
- Hogan, R.; Chamorro-Premuzic, T. y Kaiser, R.B. (2013). Employability and Career Success: Bridging the Gap Between Theory and Reality. *Industrial and Organization Psychology*, 6. pp. 3-16.
- Hom, P.W. y Griffeth, R.W. (1995). *Employee turnover*. South-Western: Cincinnati.
- Homans, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace.
- House, R.J. y Rizzo, J.R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7. pp. 467-505.
- Huerta Riveros, P.; Navas López, J.E. y Almodóvar Martínez, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de los Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14. pp. 87-104.
- Hughes, J.C. y Rog, E. (2008). Talent Management. A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7). pp. 743-757.
- Humphrey, J. y Schmitz, H. (2002). How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?. *Regional Studies*, 36(9). pp. 1017-1027.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3). pp. 635-672.
- Huselid, M.A. y Day, N.E. (1991). Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76(3). pp. 380-391.
- Hutchison, S. (1997). Perceived organizational support: Further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57. pp. 1025-1034.
- Ibarra Almada, A.E. (1997). México: sistemas de normalización y certificación de competencia laboral. Objetivos, características, estrategia de operación y beneficios. Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: situación actual y perspectiva. *CINTERFOR/OIT*. pp. 79-84.
- Ilies, P.; Chuai, X. y Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences, and drivers. *Journal of World Business*, 45. pp. 179-189.
- Ilies, P.; Spitzmuller, M.; Fulmer, I.S. y Johnson, M.D. (2009). Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4). pp. 945-959.

- Inkson, K. y King, Z. (2011). Contested terrain in careers: A psychological contract model. *Human Relations*, 64(1). pp. 37-57.
- Ito, J.K. y Brotheridge, C.M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both?. *Human Resource Management*, 44(1). pp. 5-19.
- Iverson, R.D. y Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4). pp. 71-82.
- Jackson, N. (1999). Modelling change in a national HE system using the concept of unification. *Journal of Education Policy*, 14(4). pp. 411-434.
- Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36. pp. 16-78.
- Jackson, S.E.; Schuler, R.S. y Rivero, J.C. (1989). Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices. *Personnel Psychology*, 42(4). pp. 727-786.
- James, L.R; James, L. y Ashe, D.K. (1990). The meaning of organizations: the role of cognition and values. En Schneider, B. (Ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass. pp. 40-48.
- James, L.R. y Jones, A.P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12). pp. 1096-1112.
- James, L.R. y Sells, S. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En Magnussen, D. (Ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. Hillsdale, NJ: Erlbaum. pp. 275-295.
- Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1992). Specific and general knowledge, and organizational structure. En Werin, L. y Wijkander, H. *Contract Economics*. Oxford: Blackwell.
- Jaramillo, F.; Mulki, J.P. y Locander, W.B. (2006). The role of time wasted in sales force attitudes and intention to quit. *International Journal of Bank Marketing*, 24(1). pp. 24-36.
- Jiménez Palmero, A. (2008). La internacionalización de la empresa a través del enfoque de recursos y capacidades. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 2. pp. 1-13.
- Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Ed. PEARSON-Prentice Hall.
- Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1989). *LISREL 7: A guide to the program and applications*. Chicago: SPSS.
- Joyce, W.F. y Slocum, J. (1979). Climate in organizations. En Kerr, S. (Eds.). *Organizational Behavior*. San Francisco: Grid. pp. 317-333.
- Juaneda, E. y González, L. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. En Ayala Calvo, J.C. (Coord.). *Conocimiento*,

*innovación y emprendedores: camino al futuro*. La Rioja: Ed. Universidad de La Rioja. pp. 3590-3609.

Judge, T.A. y Bretz, R.D. (1991). The effects of work values on job choice decisions. *Center of Advanced Human Resource Studies*. pp. 1-35.

Judge, T.A.; Cable, D.M.; Boudreau, J.W. y Bretz Jr., R.D. (1995). An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success. *Personnel Psychology*, 48(3). pp. 485-519.

Judge, T.A.; Heller, D. y Mount. M.K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3). pp. 530-541.

Judge, T.A. y Klinger, R. (2007). Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. En Eid, M. y Larsen, R. (Eds.). *The Science of Subjective Well-Being*. New York: The Guilford Press. pp. 393-413.

Kaiser, H.F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20. pp. 141-151.

Kalyal, H.J.; Berntson, E.; Baraldi, S.; Näswall, K. y Sverke, M. (2010). The moderating role of employability on the relationship between job insecurity and commitment to change. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3). pp. 327-344.

Kalleberg, A.L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1). pp. 124-143.

Kaplinsky, R. y Morris, M. (2001). *A handbook for Value Chain research*. Institute of Development Studies. University of Sussex and School of Development Studies, University of Natal.

Kelan, E. (2008). Gender, risk and employment insecurity: The masculine breadwinner subtext. *Human Relations*, 61(9). pp. 1171-1202.

Kerlinger, F.N. (1985). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. México: Interamericana.

Khatri, N.; Tze Fern, C. y Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1). pp. 54-74.

Kidwell, R.E., Jr.; Mossholder, K.W. y Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23. pp. 775-793.

Kirves, K.; Kinnunen, U. y De Cuyper, N. (2013). Contract type, perceived mobility an optimism as antecedents of perceived employability. *Economic and Industrial Democracy*, 0(0). pp. 1-19.

Kluytmans, F. y Ott, M. (1999). Management of Employability in The Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2). pp. 261-272.

Knight, P.T. y Yorke, M. (2000). *Skills plus: Tuning the Undergraduate Curriculum*. Skills Plus Project Report.



- Knight, P.T. y Yorke, M. (2003). Employability and Good Learning in Higher Education. *Teaching in Higher Education*, 8(1). pp. 4-16.
- Knight, P.T. y Yorke, M. (2004). *Learning, Curriculum and employability in higher education*. London: Routledge.
- Koen, J.; Klehe, U.C. y Van Vianen, A.E.M. (2013). Employability among the long-term unemployed: A futile quest or worth the effort?. *Journal of Vocational Behavior*, 82. pp. 37-48.
- Kogut, B. y Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science*, 7(5). pp. 502-518.
- Korn Ferry International. (2003). 62% of Global Executives dissatisfied with current positions.  
[http://www.kornferry.com/Library/Process.asp?P=PR\\_Detail&CID=491&LID=1](http://www.kornferry.com/Library/Process.asp?P=PR_Detail&CID=491&LID=1).
- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54. pp. 101-114.
- Kraiger, K.; McLinden, D. y Casper, W.J. (2004). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management*, 43(4). pp. 337-351.
- Krishnan, S.K. y Singh, M. (2010). Outcomes of Intention to Quit of Indian IT Professionals. *Human Resource Management*, 49(3). pp. 421-437.
- Krueger, A. y Rouse, C. (1998). The Effect of Workplace Education on Earnings, Turnover, and Job Performance. *Journal of Labor Economics*, 16(1). pp. 61-94.
- Kumar, N.; Hibbard, J.D. y Stern, L.W. (1994). An Empirical Assessment of the Nature and Consequences of Marketing Channel Intermediary Commitment. *Marketing Science Institute*, Cambridge, M.A. pp. 94-115.
- Kumar, P. y Ghadially, R. (1989). Organizational politics and its effects on members of organizations. *Human Relations*, 42. pp. 305-314.
- Ladebo, O.J. (2005). Effects of Work-related Attitudes on the Intention to Leave the Profession: An Examination of School Teachers in Nigeria. *Educational Management Administration and Leadership*, 33(3). pp. 355-369.
- Lado, A.A y Wilson, M.C. (1994). Human Resource System and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4). pp. 699-727.
- Lawler, E.E. (1983). Satisfaction and behavior. En Steers, R.M. y Porter, L.W. (Eds.). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw Hill. pp. 332-345.
- Lawler, E.E. (1986). *High-Involvement Management*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lawler, E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lee, K. y Allen, N. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1). pp. 131-142.

Lee, T.W.; Mitchell, T.R.; Sablinski, C.J.; Burton, J.P. y Holtom, B.C. (2004). The Effects of Job Embeddedness of Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5). pp. 711-722.

Lee, C.C. y Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, 19(9). pp. 783-793.

Lees, D. (2002). Graduate Employability-Literature Review. *LTSN Generic Centre. University of Exeter*. pp. 1-23.

Lengermann, P.A. (1996). The benefits and costs of training: a comparison of formal company training, vendor training, outside seminars, and school based training. *Human Resource Management*, 35(3). pp. 361-381.

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining. The Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Lepak, D.P. y Snell, S.A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a theory of Human Capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1). pp. 31-48.

Lepak, D.P. y Snell, S.A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationship Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4). pp. 517-543.

Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona, Gestión 2000.

Lewis, R.E. y Heckman, J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16. pp. 139-154.

Lievens, F. y Sackett, P.R. (2012). The validity of interpersonal skills assessment via situational judgment tests for predicting academic success and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 97. pp. 460-468.

Lincoln, J.R. y Kalleberg, A.L. (1990). *Culture, control and commitment: A study of work organization and work orientations in the United States and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.

Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En Dunnette, M.D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally. pp. 1297-1349.

Locke, E.A. y Schweiger, D.M. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in Organizational Behavior*, 1. pp. 265-339.

Locke, E.A.; Shaw, K.N.; Saari, L.M. y Latham, G.P. (1988). Goal setting and task performance: 1968-1980. *Psychological Bulletin*, 90. pp. 125-152.

Loewenstein, M.A. y Spletzer, J.R. (1998). Dividing the Costs and Returns to General Training. *Journal of Human Resources*, 34(4). pp. 710-733.

- Loewenstein, M.A. y Spletzer, J.A. (1999). General and Specific Training: Evidence and Implications. *The Journal of Human Resources*, 34(4). pp. 710-33.
- Lofquist, L.H. y Dawis, R.V. (1969). *Adjustment to Work: A Psychological View of Man's Problems in a Work-Oriented Society*. New York: Appleton Century Crofts.
- Loi, R.; Hang-yue, N. y Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79. pp. 101-120.
- López-Araújo, B.; Osca, A. y Peiró, J.M. (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema*, 19(1). pp. 81-87.
- López Dominguez, M. y Enache, M. (2009). Consideración individualizada, clima organizativo innovador y personalidad proactiva como antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio y altruistas. *Intangible Capital*, 5(4). pp. 418-438.
- Luchak, A.A. (2003). What Kind of Voice Do Loyal Employee Use?. *British Journal of Industrial Relations*, 41(1). pp. 115-134.
- Luna Arocas, R. y Camps Torres, J. (2006). La empresa española y las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos. *Aedipe: Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, 41, pp. 18-34.
- Lyons, T.F. (1971). Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6. pp. 99-110.
- MacKinnon, D.P.; Lockwood, CM. y Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the nd Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1). pp. 99-128.
- Maertz Jr, C.P. y Campion, M.A. (2004). Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory. *Academy of Management Journal*, 47(4). pp. 566-582.
- Mañas, M.A.; Salvador, C.; Boada, J.; González, E. y Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3). pp. 395-400.
- March, J.G. y Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Marín-García, J.A.; Aznar-Mas, L. y González, F. (2011). Innovation Types and Talent Management for Innovation. *Working Papers on Operations Management*, 2(2). pp. 25-31.
- Martín-Alcázar, F.; Romero-Fernández, P.M. y Sánchez-Gardey, G. (2004). Integración de las Perspectivas Universalista, Contingente, Configuracional y Contextual en la Investigación en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(2). pp. 29-54.

Martín Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, 27. pp. 103-117.

Martín Sierra, C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. Tesis doctoral. Universidad de Valladolid.

Martínez Recio, V.B. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas*. Tesis doctoral. México: Instituto Politécnico Nacional.

Masseilot, H. (2000). Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional. *Boletín CINTERFOR*, 149. pp. 73-94.

Mathieu, J.E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(5). pp. 607-618.

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. pp. 171-194.

McArdle, S.; Waters, L.; Briscoe, J.P. y Hall, D.T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2). pp. 247–264.

McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence rather than for “Intelligence”. *American Psychologist*, 28(1). pp. 1-14.

McDonnell, A.; Lamare, R.; Gunnigle, P. y Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow’s leaders – Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45. pp. 150-160.

McEvoy, G.M. y Cascio, W.F. (1987). Do Good or Poor Performers Leave? A Meta-Analysis of the Relationship between Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4). pp. 744-762.

McMahan, G.C.; Virick, M. y Wright, P.M. (1999). Alternative Theoretical Perspectives for strategic Human Resource Management revisited: Progress, Problems and Prospects. En Wright, P.M.; Dyer, L.D.; Boudreau, J.W. y Milkovich, G.T. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich CT: JAI Press.

McNatt, B. y Judge, T.A. (2008). Self-efficacy intervention, job attitudes, and turnover: A field experiment with employees in role transition. *Human Relations*, 61(6). pp. 783-810.

McQuaid, R.W. y Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2). pp. 197-219.

McQuaid, R.W.; Green, A. y Danson, M. (2005). Introducing Employability. *Urban Studies*, 42(2). pp. 191-195.

- Medina Muñoz, D.R. (1998). Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2). pp. 7-90.
- Mellahi, K. y Collings, D.G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2). pp. 143-149.
- Mellor, S.; Mathieu, J.E.; Barnes-Farrell, J.L. y Rogelberg, S.G. (2001). Employees' nonwork obligations and organizational commitments: A new way to look at the relationships. *Human Resource Management*, 40(2). pp. 171-184.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel Economía.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- Mertens, L. (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. *Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP)*. pp. 81-87.
- Metlife Foundation. (2012). *Study of Employee Benefits Trends. Seeing Opportunity in Shifting Tides*. 10th Annual.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Testing methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69. pp. 372-378.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1). pp. 61-89.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Meyer, J.P.; Becker, T.E. y Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27. pp. 665-683.
- Meyer, J.P.; Stanley, D.J.; Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61. pp. 20-52.
- Meyers, M.C.; Van Woerkom, M. y Dries, N. (2013). Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23. pp. 305-321.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1). pp. 36-52.

- Milliman, J.; Czaplewski, A.J. y Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4). pp. 426-447.
- Mobley, W.H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1). pp. 111-116.
- Mohr, D.C.; Young, G.J. y Burgess Jr, J.F. (2011). Employee turnover and operational performance: the moderating effect of group-oriented organizational culture. *Human Resource Management Journal*, 22(2). pp. 216-233.
- Molinera, J.F. (2001). *Absentismo laboral*. Madrid: Fundación Confemetal Editorial.
- Moore, E. (2000). One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. *MIS Quarterly*, 24(1). pp. 141-168.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6). pp. 845-855.
- Moorman, R.H. y Blakely, G.L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16. pp. 127-142.
- Moral Carcedo, J.; García Belenguer-Campos, F. y Bote Álvarez-Carrasco, V. (2012). *Estudios de Economía Aplicada*, 30(1). pp. 209-236.
- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and Organizational Citizenship Behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6). pp. 1543-1567.
- Morrison, R.F. y Hall, D.T. (2002). Career adaptability. En Hall, D.T. (Ed.). *Careers in and out of organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. pp. 205-232.
- Morse, N.C. (1977). *Satisfactions in the White-Collar Job*. Michigan: Ed. University of Michigan.
- Mowday, R.T. (1991). Equity theory predictions of behavior in organizations. En Steers, R.M. y Porter, L.W. (Eds). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill. pp. 111-129.
- Mowday, R.T.; Porter, L.W. y Steers, R. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mowday, R.T.; Steers, R.M. y Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2). pp. 224-247.
- Moynihan, D.P. y Pandey, S.K. (2008). The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18. pp. 205-227.
- Mueller, C.W. y Lawler, E.J. (1996). *Commitment to different foci: The case of nested organizational units*. Iowa City, IA: Department of Sociology, The University of Iowa.

- Mueller, C.W.; Price, J.L.; Boyer, M. e Iverson, R.D. (1994). Employee attachment and noncoercive conditions of work: The case of dental hygienists. *Work and Occupations*, 21(2). pp. 179-212.
- Nabi, G. (2003). Situational characteristics and subjective career success. The mediating role of career-enhancing strategies. *International Journal of Manpower*, 24(6). pp. 653-671.
- Nachbagauer, A. y Riedl, G. (2002). Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International Journal of Manpower*, 23(8). pp. 716-733.
- Nadiri, H. y Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29. pp. 33-41.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2). pp. 242-266.
- Natal, A. y Sandoval, A. (2004). Capital social: una revisión crítica para el estudio de la acción colectiva en OCB. *Documentos de discusión sobre Nuevo Institucionalismo*, 8.
- Naumann, E. (1992). A conceptual model of expatriate turnover. *Journal of International Business Studies*, 23(3). pp. 499-532.
- Navas, J.E. y Ortiz, M. (2002). El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía Industrial*, 346. pp. 163-171.
- Netemeyer, R.G.; Boles, J.S.; McKee, D.O.; McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61. pp. 85-98.
- Newman, M. y Sabherwal, R. (1996). Determinants of Commitment to Information Systems Development: A Longitudinal Investigation. *MIS Quarterly*, 20(1). pp. 23-54.
- Nguni, S.; Slegers, P. y Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2). pp. 145-177.
- Nickson, D.; Warhurst, C.; Commander, J.; Hurrell, S.A. y Cullen, A.M. (2012). Soft skills and employability: Evidence from UK retail. *Economic and Industrial Democracy*, 33(1). pp. 65-84.
- Niehoff, B.P. y Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3). pp. 527-556.
- Nilsson, S. y Ekberg, K. (2013). Employability and work ability: Returning to the labour market after long-term absence. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 44(4). pp. 449-457.

Nilsson, S. y Ellström, P.E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1). pp. 26-45.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1). pp. 14-37.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Nova Melle, P. (1996). El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 9. pp. 229-239.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.

Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

Núñez-Cacho, P.; Grande-Torrales, F. y Pedrosa-Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, 34. pp. 14-35.

OECD.- Science, Technology and Industry, 2008.

Oldham, G.R. y Hackman, R. (2010). Not what it was and not what it will be: the future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3). pp. 463-479.

Omar, A. (2009). Antecedentes y consecuencias de los comportamientos prosociales de voz y silencio. *Psicodebate*, 10. pp. 249-268.

Omar, A. y Florencia, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13(2). pp. 353-372.

Orgambidez, A.; Mendoza, M.I.; Carrasco, A.M.; Gonçalves, G. y Gómez, A. (2011). El efecto de estar "empleado", "desempleado" y "jubilado" en la formación de impresiones: un análisis desde la hipótesis de Asch. *Revista de Psicología Social*, 26(1). pp. 119-130.

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D.W. (1990). The motivational base of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12. pp. 43-72.

Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2). pp. 85-97.

Organ, D.W. y Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1). pp. 157-164.



Organ, D.W. y Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Review*, 48. pp. 775-802.

Organización Internacional del Trabajo. (2008). Fortalecimiento de las competencias individuales y de las capacidades sociales.

Ortega Santos, J.P. (2015). *Incidencia del Clima Organizacional y de la Justicia Organizacional en la Satisfacción Laboral de los empleados: Análisis para una Institución de Educación Superior [IES] en Ecuador*. Bogotá: Universidad del Rosario, Escuela de Administración.

Payán Martínez, A. (2011). *El contrato psicológico: Expectativas que moldean el apoyo organizacional percibido*. Facultad de Ciencias Humanas, Sociales y de la Educación: Universidad Católica de Pereira.

Paré, G. y Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group and Organization Management*, 32(3). pp. 326-357.

Parellada, M.; Sáez, F.; Sanromá, E. y Torres, C. (1999). La formación continua en las empresas españolas y el papel de las universidades. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. pp. 182-187.

Parnell, J.A. y Crandall, W.R. (2003). Propensity for Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers. *Multinational Business Review*, 1(1). pp. 45-65.

Patrickson, M. y Ranzijn, R. (2003). Employability of Older Workers. *Equal Opportunities International*, 22(5). pp. 50-63.

Peiró, J.M. (1984). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.

Peiró, J.M. (1993). Presentación. En Peiró, J.M.; Prieto, F.; Bravo, M.J.; Ripoll, P.; Rodríguez, I.; Hontangas, P. y Salanova, M. (dirs.). *Los jóvenes ante el primer empleo. El significado del trabajo y su medida*. Valencia: Nau Llibres.

Peluchette, J. (1993). Subjective career success: the influence of individual difference, family, and organizational variables. *Journal of Vocational Behavior*, 43. pp. 198-208.

Peña García-Pardo, I. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Revisión teórica y aplicación empírica*. Tesis doctoral. Cuenca: Ediciones de la UCLM.

Pereda, S; Berrocal; F. y López-Quero, M. (2002). Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento. *Dirección y Organización*, 28, octubre. pp. 43-54.

Pérez Rubio, J.A. (1997). Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 80. pp. 133-167.

Pérez Vera, R.C. y De la Garza Carranza, M.T. (2007). Comportamiento organizacional y satisfacción laboral. *Revista Panorama Administrativo*, 2(3). pp. 99-108.

Perrons, D. (2003). The New Economy and the Work-Life Balance: Conceptual Explorations and a Case Study of New Media. *Gender, Work and Organization*, 10(1). pp. 65-93.

Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14. pp. 179-192.

Petrescu, A.I. y Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7). pp. 651-667.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behaviour perspective: Some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4). pp. 115-134.

Pimentel, R.W. y Reynolds, K.E. (2004). A Model for Consumer Devotion: Affective Commitment with Proactive Sustaining Behaviors. *Academy of Marketing Science Review*, 5. pp. 1-44.

Pivoda, R.M. (2009). Aspects of Working Force Occupancy. *Economics and Applied Informatics*, XV(2). pp. 171-178.

Podsakoff, P.; Ahearne, M. y MacKenzie, S. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2). pp. 262-270.

Podsakoff, P.M. y MacKenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10. pp. 133-151.

Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Moorman, R.H. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1. pp. 107-142.

Podsakoff, P.; MacKenzie, S.; Paine, J. y Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3). pp. 513-563.

Podsakoff, N.P.; Whiting, S.W.; Podsakoff, P.M. y Blume, B.D. (2009). Individual- and Organizational- Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1). pp. 122-141.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68. pp. 73-93.

- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12. pp. 95-117.
- Porter, M.E. (2008). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, L.M. y Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80. pp. 151-176.
- Porter, L.M.; Steers, R.M.; Modway, R.T. y Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59. pp. 603-609.
- Preacher, K.J. y Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3). pp. 879-891.
- Putman, R.D. (1994). *Para hacer que la Democracia funcione: la experiencia italiana en descentralización administrativa*. Caracas: Ed. Galac.
- Quinn, J.B. (1992). *Intelligent enterprise*. New York: Free Press.
- Quivy, R. y Van Campenhoudt, L. (1999). *Manual de investigación en ciencias sociales*. México, D.F: Limusa Noriega.
- Ramioul, M. y De Vroom, B. (2009). *Global value chain restructuring and the use of knowledge and skills*. Works Project, Higher Institute of Labour Studies, K.U. Leuven, Leuven: HIVA.
- Ramsey, J.; Punnett, B.J. y Greenidge, D. (2008). A social psychological account of absenteeism in Barbados. *Human Resource Management Journal*, 18(2). pp. 97-117.
- Rebitzer, J.B. y Robinson, M.D. (1991). Employer Size and Dual Labor Markets. *Review of Economics and Statistics*, 73 (4). pp. 710-715.
- Recomendación sobre el desarrollo de los Recursos Humanos: educación, formación y aprendizaje permanente: R195. (2004). *Ginebra: OIT*. pp. 1-17. <http://www.oei.es/pdfs/rec195.pdf>
- Reed, R. y De Filippi, R. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15(1). pp. 88-102.
- Rego, A. (2002). Comportamentos de cidadania dos professores universitários: Um constructo com promissora infância. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(1). pp. 63-91.
- Rego, A. y Souto, S. (2004). La relación entre los climas organizacionales autenticos y las variables intención de salida de la organización, el compromiso organizacional y el estrés. *Revista Latinoamericana de Administración*, 32. pp. 77-101.
- Resnick, S. (1997). Estudio para la identificación y diagnóstico inicial de los comportamientos laborales básicos y genéricos requeridos en la fuerza de trabajo

mexicana. Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: situación actual y perspectiva. *CINTERFOR/OIT*. pp. 133-145.

Revuelto-Taboada, L. (2014). Emprendimiento y recursos humanos. En Morcillo, E. y Hermosilla, J. (coord.) *El desarrollo territorial valenciano. Reflexiones en torno a sus claves*. Valencia (España): Colección Universitat i Territori, Universitat de València. pp. 399-413.

Revuelto, L. y Fernández, R. (2010). Doing things right to get motivated satisfied employees. *Comunicación I Congreso International Networking of Business and Management Journals*. INBAM. pp. 1-39.

Ribaya Mallada, F.J. (2008). La gestión del absentismo laboral en las empresas españolas. *Alta Dirección*, 43 (257-258). pp. 29-39.

Rice, R.W.; Frone, M.R.; McFarlin, D.B. (1992). Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13. pp. 155-168.

Riddell, W.C. y Sweetman, A. (2000). Human Capital Formation in a Period of Rapid Change. En Craig Riddell, W. y St-Hilaire, F. (Eds.). *Adapting public policy to a labour market in transition*. Montreal: Institute for Research on Public Policy.

Rinken, S. (2011). La evolución de las actitudes ante la inmigración en tiempos de crisis económica. Un análisis cualitativo. En Aja, E.; Arango, J. y Oliver Alonso, J. *Inmigración y crisis económica. Impactos actuales y perspectivas de futuro*. Fundación ACSAR y otras. pp. 22-47.

Ripoll, P.; Rodríguez, I.; Hontangas, P.; Peiró, J.M. y Prieto, F. (1994). Perspectivas de empleo. *Los jóvenes ante el ambiente laboral y las estrategias de adaptación*. Valencia: Nau Libres. pp. 81-88.

Robbins, S.P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Robinson, S.L. y Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2). pp. 555-572

Robles, M.; Dierssen, T.; Martínez, E.; Herrera, P.; Díaz, A.R. y Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 19(2). pp. 127-134.

Rocha, F. y Aragón, J. (2012). La crisis económica y sus efectos sobre el empleo en España. *Fundación Primero de Mayo-Gaceta Sindical*, 19. pp. 67-89.

Rodríguez Niño, C.A. y Sanabria Ramirez, A. (2012). *La relación entre satisfacción laboral y la intención de irse de la organización: un estudio de los arrendatarios de salones del Grupo Vidal en la ciudad de Bogotá y en el municipio de Chia*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

- Roehling, M.; Cavanaugh, M.; Moynihan, L. y Boswell, W. (2000). The nature of the new employment relationship: a content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39(4). pp. 305-320.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rokeach, M. (2000). *Understanding human values. Individual and societal*. New York: The Free Press.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2(2). pp. 121-139.
- Rothwell, A. y Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1). pp. 23-41.
- Rothwell, A.; Herbert, I. y Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior*, 73. pp. 1-12.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1). pp. 49-63.
- Saari, L.M.; Johnson, T.R.; McLaughlin, S.D. y Zimmerle, D.M. (1988). A Survey of Management Training and Education Practices in U.S. Companies. *Personnel Psychology*, 41(4). pp. 731-743.
- Sabater, V. (2002). *La Nueva Política Retributiva de las Organizaciones Actuales y su Impacto en los Resultados de la Empresa*. Tesis Doctoral. Universidad de Alicante.
- Sáez de Viteri, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(3). pp. 71-86.
- Sáez, F. y Torres, C. (1999). *Empleabilidad*. Madrid: Publicaciones FUNDIPE. pp. 1-52.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7). pp. 600-619.
- Saks, A.M. y Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45(4). pp. 629-648.
- Salas, E. y Cannon-Bowers, J. (2001). The Science of Training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52. pp. 471-499.
- Salessi, S. (2014). Satisfacción laboral: acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología*, 10(19). pp. 67-83.
- Salgado, J.F.; Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2). pp. 329-335.
- Salgado, J.F. (1997). The Five Factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82. pp. 30-43.

- Sallan, J.M.; Simo, P.; Fernández, V. y Enache, M. (2010). Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad. *Cuadernos de Gestión*, 10(2). pp. 15-28.
- Samaniego, C. (1998). Absentismo, rotación y productividad. En *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Sánchez, J.C.; Lanero, A.; Yurrebaso, A. y Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(2). pp. 218-224.
- Sanders, J. y De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1). pp. 73-89.
- Santos Cesário, F.; Guillén Gestoso, C. y Montalbán Peregrín, F.M. (2012). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *Revista de Administração de Empresas*, 52(3). pp. 345-359.
- Schaufeli, W.B. y Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25. pp. 293-315.
- Schoemaker, P.J.H. (1992). How to Link Strategic Vision to Core Capabilities. *Sloan Management Review*, 34(1). pp. 67-81.
- Schuler, R.S. (1987). Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy. *Human Resource Planning*, 10(1). pp. 1-17.
- Schuler, R.S. (1989). Strategic Human Resource Management. *Human Relations*, 42(2). pp. 157-184.
- Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3). pp. 207-219.
- Schuler, R.S. y Jackson S.E. (2005). A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S. The Growth in Importance of International Perspective. *Management Revue*, 16(1). pp. 11-35.
- Schuler, R.S.; Jackson, S.E. y Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46. pp. 506-516.
- Schultz, T.W. (1961). Investment Human Capital. *American Economic Review*, 51(1). pp. 1-17.
- Schultz, T.W. (1982). *Investing in People: The Economics of Population Quality*. Los Angeles: The University of California Press.
- Scott, K.D.; Bishop, J.W. y Chen, X. (2003). An examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation, and intention to quit in U.S. invested enterprise in China. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1). pp. 3-19.

- Scott, S.G. y Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3). pp. 580-607.
- Scullion, H. y Collings, D.G. (2010). Introduction. Global talent management. *Journal of World Business*, 45. pp. 105-108.
- Secombe, I. y Smith, G. (1997). Taking Part: Registered Nurses and the Labour Market in 1997. Brighton: University of Sussex Institute for Employment Studies.
- Senge, P.M. (1990). Building Learning Organizations. En Pugh, D.S. (1997). *Organization Theory*, Fourth Edition, Penguin Books, London. pp. 486-514.
- Seston, E.; Hassell, K.; Ferguson, J. y Hann, M. (2009). Exploring the relationship between pharmacists' job satisfaction, intention to quit the profession, and actual quitting. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 5. pp. 121-132.
- Shaw, J.D.; Delery, J.E.; Jenkins, G.D. y Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41. pp. 511-525.
- Sieben, I. (2007). Does training trigger turnover – or not? The impact of formal training on graduates' job search behaviour. *Work, Employment and Society*, 21(3). pp. 397-416.
- Siliceo Aguilar, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa Noriega Editores.
- Skylar, K. y Yalcin, S. (2010). Managerial training effectiveness. A meta-analysis 1952-2002. *Personnel Review*, 39(2). pp. 227-241.
- Silla Guerola, I. (2007). Trabajo temporal, inseguridad laboral percibida y sus implicaciones. Factores psicosociales intervinientes. Tesis doctoral. *Universidad de Valencia*, Cap. III. pp. 75-91.
- Silla, I.; De Cuyper, N.; Gracia, F.J.; Peiró, J.M. y De Witte, H. (2009). Job Insecurity and Well-Being: Moderation by Employability. *Journal of Happiness Studies*, 10. pp. 739-751.
- Smith, V. (2010). Review article: Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63(2). pp. 279-303.
- Snell, S.A.; Dean, Jr.J.W. y Lepak, D.P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4). pp. 836-866.
- Somers, M.J. (2001). Ethical codes of conduct and organizational contexts: a study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values. *Journal of Business Ethics*, 30(2). pp. 185-195.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88. pp. 518-528.

- Sora, B.; Caballer, A. y Peiró, J.M. (2010). Los efectos de la inestabilidad laboral en el trabajador y la dependencia del empleo. *Revista Internacional del Trabajo*, 129(1). pp. 65-80.
- Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation to work. *Human Relations*, 11. pp. 1005-1016.
- Spender, J.C. y Grant, R.M. (1996). Knowledge and the Firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(2). pp. 5-9.
- Stavrou, E.T. y Brewster, C. (2005). The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance: Myth or Reality?. *Management Revue*, 16(2). pp. 186-201.
- Staw, B.M. y Ross, J. (1978). Commitment to a Policy Decision: A Multi-Theoretical Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 23(1). pp. 40-64.
- Steers, R.M. y Mowday, R.T. (1979). *Employee turnover and post-decision accommodation processes*. Technical Report, 22, Office of Naval Research, Arlington.
- Stovel, M. y Bontis, N. (2002). Voluntary turnover: knowledge management, friend or foe? *Journal of Intellectual Capital*, 3(3). pp. 303-322.
- Stumpf, S.A.; Colarelli, S.M. y Hartman, K. (1983). Development of the Career Exploration Survey (CES). *Journal of Vocational Behavior*, 22(2). pp. 191-226.
- Suárez, J. e Ibarra, S. (2004). La Teoría de los Recursos y Capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 15. pp. 63-89.
- Suso Araico, A. (1997). El empleo, los trabajadores mayores y los jóvenes. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 11. pp. 203-235.
- Sutton, R. (2007). *The no asshole rule: Building a civilized workplace and surviving one that isn't*. New York, NY: Business Plus.
- Sverke, M y Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51. pp. 23-42.
- Takeuchi, R. (2003). *How do get there from here? Understanding the Black Box in Strategic HRM Research from Resource-Based and Social Exchange Perspectives*. Dissertation: Mariland University.
- Tannenbaum, Sl. y Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43. pp. 399-441.
- Tansky, J.W. y Cohen, D.J. (2001). The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3). pp. 285-300.



- Tarique, I. y Schuler, R.S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for research. *Journal of World Business*, 45. pp. 122-133.
- Teece, D.J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40(3). pp. 55-79.
- Tejada Tayabas, J.M. y Arias Galicia, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2). pp. 295-309.
- Tena Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15. pp. 85-107.
- Tett, R. y Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2). pp. 259-293.
- Thévenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Edit. Díaz de Santos. Traducción al castellano de *Audit de la culture d'entreprise*, Les éditions d'organisation, Paris, 1986.
- Thibaut, J.W. y Harold, H.K. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Thijssen, J. (1997). Employability en employment: terminologie, modelvorming en opleidingspraktijk. *Opleiding en Ontwikkeling*, 10(10). pp. 9-14.
- Thunnissen, M.; Boselie, P. y Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23. pp. 326-336.
- Tilly, C. (1996). *Half a job: bad and good part-time jobs in a changing labor market*. Philadelphia: Temple University Press.
- Torres, R. (2009). La crisis financiera y económica: una respuesta basada en el trabajo decente. *Revista de Trabajo*, 5(7). pp. 117-155.
- Trevor, C.O. (2001). Interactions among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4). pp. 621-638.
- Tsang, M.C.; Rumberger, R.W. y Levin, H.M. (1991). The Impact of Surplus Schooling on Worker Productivity. *Industrial Relations*, 30(2). pp. 209-228.
- Tuijnman, A. (1997). Hacer del aprendizaje para toda la vida una realidad para todos: un planteamiento de la OCDE. Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: situación actual y perspectiva. *CINTERFOR/OIT*. pp. 41-46.
- Turok, I. y Webster, D. (1998). The New Deal: jeopardised by the geography of unemployment?. *Local Economy*, 12(4). pp. 1-16.

Tymon Jr, W.G.; Stumpf, S.A. y Doh, J.P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45. pp. 109-121.

Tzeng, H-M. (2002). The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies*, 39. pp. 867-878.

Ugboro, I.A. (2006). Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment, and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing. *Institute of Behavioral and Applied Management*. pp. 232-257.

Uriel, E. y Aldás, J. (2005). *Análisis Multivariante Aplicado*. Editores Thomson, Spain: Paraninfo, S.A.

Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1). pp. 29-51.

Vandenberg, R.J. y Lance, C.E. (1992). Examining the casual Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, 8(1). pp. 153-167.

Van Der Heijde, C. y Van Der Heijden, B. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3). pp. 449-476.

Van Der Heijden, B.; De Lange, A.H.; Demerouti, E. y Van Der Heijde, C.M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74. pp. 156-164.

Van Dyne, L.; Graham, J.W. y Dienesch, R.W. (1994). Organizational Citizenship Behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4). pp. 765-802.

Van Dyne, L. y Pierce, J.L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25. pp. 439-459.

Van Sluijs, E.; Van Assen, A. y Den Hertog, J.F. (1991). Personnel Management and Organizational Change: A Sociotechnical Perspective. *European Work and Organizational Psychologist*, 1(1). pp. 27-51.

VanYperen, N.W.; Van Der Berg, A.E. y Willering, M.C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72. pp. 377-392.

Velando Rodríguez, M.E. (2004). El proceso de abandono voluntario: revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3). pp. 157-169.

Wagner, J.A. III. y Mosch, M.K. (1986). Individualism-collectivism: Concept and measure. *Group and Organization Studies*, 11. pp. 280-304.

- Wallace, J.E. (1995). Corporatist control and organizational commitment among professionals: The case of lawyers working in law firms. *Social Forces*, 73. pp. 811-840.
- Wayne, S.J.; Shore, L.M. y Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1). pp. 82-111.
- Weller, J. (2007). La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos. *Revista de la Cepal*, 92. pp. 61-82.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2). pp. 171-180.
- Whetten, D.A. y Cameron, K.S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. 6ª ed. México: Pearson Education.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3). pp. 418-428.
- Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: a focus of organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 3(4). pp. 534-545.
- Wiesenfeld, B.M.; Raghuram, S. y Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2). pp. 213-229.
- Williams, L.J. y Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3). pp. 601-617.
- Williams, L.J. y Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2). pp. 219-231.
- Williams, S.; Pitre, R. y Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *Journal of Social Psychology*, 142(1). pp. 33-44.
- Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24. pp. 991-995.
- Wittekind, A.; Raeder, S. y Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31. pp. 566-586.
- Wright, T.A. y Bonnet, D.G. (2007). Job Satisfaction: and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33(2). pp. 141-160.
- Wright, P.M. y Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3). pp. 247-276.

Wright, P.M., Dunford, B.B. y Snell, S.A. (2001). Human Resources and the Resource based View of the Firm. *Journal of Management*, 27(6). pp. 701–721.

Yen, H.R. y Niehoff, B.P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34. pp. 1617-1637.

Yerkes, M. y Van der Veen, R. (2011). Crisis and Welfare State Change in the Netherlands. *Social, Policy & Administration*, 45(4). pp. 430-440.

Yoon, M-H. y Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56. pp. 597-611.

Youndt, M.A.; Subramaniam, M. y Snell, S.A. (2004). Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies*, 41(2). pp. 335-361.

Yousef, D.A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19(3). pp. 184-194.

Zahera, M. (1996). Las PYMES españolas y la innovación. *Harvard Deusto Business Review*, 74. pp. 62-66.

Zaleska, K.J. y de Menezes, L.M. (2007). Human Resources development practices and their association with employee attitudes: between traditional and new careers. *Human Relations*, 60. pp. 987-1018.

Zander, A. (1996). *Motives and goals in groups*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5. pp. 998-1003.

Zollo, M. y Winter, S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3). pp. 339-351.

Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. New York: Basic Books.

# **Anexos**



## **Anexo I.- Carta de presentación**







UNIVERSITAT DE VALÈNCIA  
Facultat d'Economia  
Departament de Direcció d'Empreses.  
Juan José Renau Piqueras.

Valencia, julio 2015.

A la atención del/la Responsable de RR.HH.

La Facultad de Economía de la Universidad de Valencia está llevando a cabo la realización de la tesis doctoral "Capacitación y Empleabilidad Percibida como estrategias para disminuir la ITQ e incentivar la OCB", dentro del programa de Doctorado en Dirección, Estrategia y Organización de Empresas.

El objetivo de dicha investigación, destinada a trabajadores en activo por cuenta ajena, estriba en estudiar el impacto que las distintas estrategias de formación pueden ocasionar en la empleabilidad de los profesionales y ello, revertir de manera positiva en su calidad de vida laboral.

Bajo la tutela de los doctores y profesores titulares de universidad Dña. M<sup>a</sup> del Carmen Saorín Iborra y D. Lorenzo Revuelto Taboada, Dña. Ángela M<sup>a</sup> Sánchez Sánchez-Manjavacas, en calidad de doctoranda de la tesis, se pone en contacto con ustedes para solicitarles consideren la posibilidad de participar en el estudio empírico, mediante la realización de un cuestionario a los distintos empleados, técnicos, mandos intermedios y directores de la presente organización.

Dicho cuestionario, protegido por la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, es anónimo y podrá ser cumplimentado en formato papel, formato Word y/o a través de la plataforma Google Drive, durante el presente mes de julio.

Asimismo, les indicamos que tras la defensa de la tesis, estaremos encantados de hacerles partícipes de los resultados y conclusiones de la misma, y en todo aquello que sea de su interés.

Para más información al respecto, pueden ponerse en contacto con Dña. Ángela M<sup>a</sup> Sánchez, a través del número de teléfono 627 730 311 y/o el email [manjavac@alumni.uv.es](mailto:manjavac@alumni.uv.es).

Agradeciendo de antemano su atención, reciba un cordial saludo.

Fdo.: Ángela M<sup>a</sup> Sánchez Sánchez-Manjavacas Fdo: M<sup>a</sup> del Carmen Saorín Iborra Fdo: Lorenzo Revuelto Taboada



**Anexo II.- Instituto Nacional de  
Estadística (tablas años 2011 y 2015)**



**Resultados nacionales**  
Ocupados

**Distribución porcentual de los ocupados por sector económico y sexo 2015**  
Unidades: Porcentaje

	Agricultura		Industria		Construcción		Servicios	
	2015T2	2015T1	2015T2	2015T1	2015T2	2015T1	2015T2	2015T1
<b>Ambos sexos</b>	4,1	4,1	14,0	14,0	6,1	6,1	75,7	75,8
<b>Hombres</b>	5,7	5,8	19,2	19,3	10,3	10,2	64,8	64,7
<b>Mujeres</b>	2,3	2,1	7,8	7,7	1,0	1,1	88,9	89,2

**Fuente:**  
Instituto Nacional de Estadística

**Resultados nacionales**  
Ocupados

Distribución porcentual de los ocupados por sector económico y sexo 2011

Unidades: Porcentaje

	Agricultura				Industria				Construcción				Servicios			
	2011T4	2011T3	2011T2	2011T1	2011T4	2011T3	2011T2	2011T1	2011T4	2011T3	2011T2	2011T1	2011T4	2011T3	2011T2	2011T1
<b>Ambosexos</b>	4,4	3,8	4,0	4,2	14,2	14,2	14,1	14,0	7,1	7,5	7,7	8,1	74,2	74,5	74,2	73,6
<b>Hombres</b>	5,9	5,1	5,3	5,6	19,6	19,6	19,5	19,1	11,9	12,6	13,1	13,5	62,5	62,8	62,2	61,7
<b>Mujeres</b>	2,6	2,2	2,3	2,5	7,7	7,7	7,5	7,6	1,2	1,2	1,3	1,4	88,5	88,9	88,9	88,5

Fuente:  
Instituto Nacional de Estadística

**Resultados nacionales**  
Parados

Tasas de paro por sexo 2015  
Unidades: Tasas

	Ambos sexos		Hombres		Mujeres	
	2015T2	2015T1	2015T2	2015T1	2015T2	2015T1
<b>Total</b>	22,37	23,78	20,96	22,74	24,01	24,98

**Fuente:**  
Instituto Nacional de Estadística

**Resultados nacionales**

**Parados**

Tasas de paro por sexo 2011

Unidades: Tasas

	Ambos sexos			Hombres			Mujeres					
	2011T4	2011T3	2011T2	2011T1	2011T4	2011T3	2011T2	2011T1	2011T4	2011T3	2011T2	2011T1
<b>Total</b>	22,56	21,28	20,64	21,08	22,26	20,90	20,42	20,60	22,92	21,75	20,82	21,68

Fuente:  
Instituto Nacional de Estadística



**Resultados nacionales**  
Ocupados

Ocupados por tipo de jornada y sexo. Porcentajes respecto del total 2015

Unidades: Porcentaje

	Total		Jornada a tiempo completo		Jornada a tiempo parcial	
	2015T2	2015T1	2015T2	2015T1	2015T2	2015T1
<b>Ambos sexos</b>						
Total	100,0	100,0	84,2	83,7	15,8	16,3
<b>Hombres</b>						
Total	100,0	100,0	92,0	92,0	8,0	8,0
<b>Mujeres</b>						
Total	100,0	100,0	74,8	73,9	25,2	26,1

Fuente:  
Instituto Nacional de Estadística

**Resultados nacionales**  
Ocupados

Ocupados por tipo de jornada y sexo. Porcentajes respecto del total 2011  
Unidades: Porcentaje

	Total				Jornada a tiempo completo				Jornada a tiempo parcial			
	Porcentaje				Porcentaje				Porcentaje			
	2011T4	2011T3	2011T2	2011T1	2011T4	2011T3	2011T2	2011T1	2011T4	2011T3	2011T2	2011T1
<b>Ambos sexos</b>												
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	86,5	87,0	88,1	86,1	13,5	13,0	13,9	13,9
<b>Hombres</b>												
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	84,1	84,3	83,9	83,9	5,9	5,7	6,1	6,1
<b>Mujeres</b>												
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	77,2	78,1	78,6	76,4	22,8	21,9	23,4	23,6

Fuente:  
Instituto Nacional de  
Estadística

**Resultados nacionales**  
Ocupados

Asalariados del sector privado por sexo y tipo de contrato. Porcentajes respecto del total de cada sexo 2015  
Unidades: Porcentaje

	Ambos sexos		Hombres		Mujeres	
	2015T2	2015T1	2015T2	2015T1	2015T2	2015T1
De duración indefinida: Total	74,0	75,7	73,4	75,1	74,7	78,5
Temporal: Total	26,0	24,3	26,6	24,9	25,3	23,5

Fuente:  
Instituto Nacional de Estadística

**Resultados nacionales**  
Ocupados

Asalariados del sector privado por sexo y tipo de contrato. Porcentajes respecto del total de cada sexo 2011  
Unidades: Porcentaje

	Ambos sexos				Hombres				Mujeres			
	2011T4	2011T3	2011T2	2011T1	2011T4	2011T3	2011T2	2011T1	2011T4	2011T3	2011T2	2011T1
Indefinidos: Total	75.0	73.8	74.5	75.3	75.1	74.1	75.0	75.7	74.8	73.4	73.9	74.7
Temporal: Total	25.0	26.2	25.5	24.7	24.9	25.9	25.0	24.3	25.2	26.6	26.1	25.3

Fuente:  
Instituto Nacional de Estadística

## **Anexo III.- Cuestionario Panel de Expertos**





UNIVERSITAT DE VALÈNCIA  
 Facultat d'Economia  
 Departament de Direcció d'Empreses.  
 Juan José Renau Piqueras.

El cuestionario que le presentamos y le rogamos tenga la amabilidad de completar, constituye una pieza clave para la investigación llevada a cabo en la tesis doctoral del programa de Doctorado en Dirección, Estrategia y Organización de Empresas, de la Universidad de Valencia.

Le agradecemos su colaboración y estaremos encantados de hacerle partícipe de los resultados de este trabajo en todo aquello que sea de su interés.

I. De las siguientes definiciones, valore en qué medida cada ítem refleja la definición que se indica. Señale la opción que considere más adecuada en esta escala, siendo:

1 = no encaja en absoluto con la definición.

7 = encaja perfectamente con la definición.

**Capacitación específica:** conocimientos y habilidades de índole técnica, vinculados a una función productiva más determinada y compleja. Formación que incrementa la productividad en la empresa para la cual está trabajando el profesional, supone el aprendizaje de capacidades para el desempeño correcto de unas tareas vinculadas con el propio contenido del puesto de trabajo.

<b>CAPACITACIÓN ESPECÍFICA:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
a) Mis superiores me facilitan apoyo y orientación profesional en mi trabajo.							
b) Los planes de formación llevados a cabo por mi organización se anticipan a las necesidades futuras de la misma.							
c) La empresa me posibilita desarrollar competencias que contribuyen a mejorar mi valor para la organización.							
d) Mi trabajo en esta empresa me obliga a desarrollar un número de habilidades complejas y específicas.							
e) Los programas de capacitación me proporcionan experiencias de formación ajustadas al entorno real de trabajo de la empresa.							

¿Echa de menos algún ítem que debiera recoger la definición de capacitación específica?  
 ¿Modificaría la redacción de los ítems presentados? ¿Eliminaría algún ítem por redundante y/o ambiguo? Señale a continuación las respuestas que considere oportunas en relación a las cuestiones planteadas.

**Capacitación genérica:** formación general y polivalente con el fin de permitir desarrollar diferentes funciones y tareas, quedando relacionada con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas productivas. Formación que desarrolla una productividad igual o similar en las distintas empresas donde el profesional trabaja, debido a la no diferenciación en la dificultad de tarea.

<b>CAPACITACIÓN GENÉRICA:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
a) Los programas de capacitación de la empresa me proporcionan conocimientos y experiencias variados para actuar en diferentes situaciones del entorno laboral.							
b) En mi actual empresa, es importante formar a los trabajadores en la polivalencia.							
c) La empresa me permite flexibilizar horarios para poder completar mi formación académica.							
d) La organización me ayuda a desarrollar competencias que me proporcionan valor en el mercado de trabajo.							

¿Echa de menos algún ítem que debiera recoger la definición de capacitación genérica?  
 ¿Modificaría la redacción de los ítems presentados? ¿Eliminaría algún ítem por redundante y/o ambiguo? Señale a continuación las respuestas que considere oportunas en relación a las cuestiones planteadas.

**Empleabilidad interna:** nivel de competitividad de un trabajador dentro de la empresa, con el fin de que su formación encaje con las necesidades de la organización. Capacidad del trabajador para permanecer empleado con su empresario actual, bien en el mismo puesto o cambiando de trabajo dentro de la organización.

<b>EMPLEABILIDAD INTERNA:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
a) Soy capaz de realizar diferentes actividades en el trabajo y/o cambiar de puestos dentro de mi empresa.							
b) Pienso que tengo opciones reales de promoción interna en esta empresa.							
c) Siento que me atribuyen responsabilidades importantes en mi trabajo.							
d) Considero que estoy capacitado/a para adaptarme a los cambios en la empresa que afectan a mi trabajo.							
e) Si la empresa me ofrece la posibilidad de un nuevo empleo en otro centro de trabajo de la misma, me sentiría capacitado/a para asumirlo.							

¿Echa de menos algún ítem que debiera recoger la definición de empleabilidad interna?  
 ¿Modificaría la redacción de los ítems presentados? ¿Eliminaría algún ítem por redundante y/o ambiguo? Señale a continuación las respuestas que considere oportunas en relación a las cuestiones planteadas.



**Empleabilidad externa:** nivel de competitividad de un trabajador en el mercado laboral externo. Capacidad y voluntad para cambiar a un puesto similar o diferente en otra empresa. Recurso de los profesionales para proporcionar una alternativa a la seguridad en el empleo, al considerar que los conocimientos y habilidades no están vinculados a un único empleador, sino que puede ser transferido a otras empresas.

<b>EMPLEABILIDAD EXTERNA:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
a) Estoy preparado/a para trabajar en otra empresa.							
b) En la situación actual del mercado laboral, es posible encontrar un trabajo para el cual me sienta preparado/a.							
c) En la situación actual del mercado laboral, mis cualidades y experiencia profesional me facilitan encontrar un trabajo equivalente, o mejor, que el actual.							
d) Me siento preparado/a para trabajar en diferentes sectores profesionales.							

¿Echa de menos algún ítem que debiera recoger la definición de empleabilidad externa?  
 ¿Modificaría la redacción de los ítems presentados? ¿Eliminaría algún ítem por redundante y/o ambiguo? Señale a continuación las respuestas que considere oportunas en relación a las cuestiones planteadas.

**Satisfacción laboral:** estado emocional positivo resultante de la evaluación del puesto de trabajo, o de las experiencias en y del trabajo. Desarrollo del bienestar subjetivo que implica la orientación afectiva de los empleados hacia sus roles organizativos, y que queda condicionado por la personalidad y las circunstancias de cada individuo, así como por los cambios del entorno.

<b>SATISFACCIÓN LABORAL:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
a) Muchos días me siento entusiasmado/a con mi trabajo en la empresa.							
b) En general, estoy satisfecho/a con este trabajo.							
c) Mi actual trabajo cubre mis expectativas profesionales.							
d) Obtengo una sensación de logro con la realización de mi trabajo.							
e) Si tuviera un trabajo diferente, mi bienestar y/o salud probablemente no mejoraría.							
f) Me considero satisfecho con las recompensas obtenidas por el trabajo realizado.							

¿Echa de menos algún ítem que debiera recoger la definición de satisfacción laboral?  
 ¿Modificaría la redacción de los ítems presentados? ¿Eliminaría algún ítem por redundante y/o ambiguo? Señale a continuación las respuestas que considere oportunas en relación a las cuestiones planteadas.

**Compromiso organizativo afectivo:** vínculo que tiene el trabajador con la organización, como consecuencia de los lazos emocionales forjados al satisfacer sus expectativas y necesidades, especialmente psicológicas. Estados afectivos positivos hacia el trabajo, que conducen a sentimientos tales como el cariño por los compañeros, el sentimiento de pertenencia al grupo y la lealtad.

<b>COMPROMISO ORGANIZATIVO AFECTIVO:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
a) Cuando hablo con mi entorno, definiendo esta organización como una gran empresa para la que trabajar.							
b) Estoy orgulloso/a de trabajar en esta organización.							
c) Siento que mis valores personales se ajustan adecuadamente a los valores de la organización.							
d) Me siento emocionalmente unido/a a esta organización.							
e) Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.							
f) Me sentiría muy feliz si desarrollase el resto de mi carrera profesional en esta organización.							

¿Echa de menos algún ítem que debiera recoger la definición de compromiso organizativo afectivo? ¿Modificaría la redacción de los ítems presentados? ¿Eliminaría algún ítem por redundante y/o ambiguo? Señale a continuación las respuestas que considere oportunas en relación a las cuestiones planteadas.

**Comportamiento de ciudadanía organizativo:** comportamiento espontáneo y cooperador que va más allá de los requisitos del trabajo y del mero rol del profesional, y no se encuentra directa o formalmente recompensado por los sistemas organizativos. Comportamiento especial que busca la mejora del rendimiento del conjunto de la empresa, a través de actitudes positivas en los trabajadores y una fuerte relación interpersonal.

<b>COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVO (OCB):</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
a) Realizo sugerencias constructivas que puedan mejorar la operatividad/productividad de la empresa.							
b) A veces motivo a otros compañeros para que expresen sus ideas y opiniones.							
c) Estoy dispuesto/a a ayudar a mis colegas a resolver los problemas relacionados con el trabajo.							
d) Tomo medidas para tratar de evitar problemas con mis compañeros.							
e) Estoy dispuesto/a a ayudar a integrarse en el ambiente laboral a los nuevos compañeros de trabajo.							
f) En ocasiones, realizo tareas extras y/o complementarias de manera voluntaria para la empresa en la que trabajo.							

¿Echa de menos algún ítem que debiera recoger la definición de comportamiento de ciudadanía organizativo? ¿Modificaría la redacción de los ítems presentados? ¿Eliminaría algún ítem por redundante y/o ambiguo? Señale a continuación las respuestas que considere oportunas en relación a las cuestiones planteadas.

**Intención de abandonar la empresa:** medida en que los trabajadores están pensando en dejar su actual empresa o, inclusive su profesión, como consecuencia de una falta de adaptación en las relaciones laborales. Expresión del desinterés por continuar trabajando en la empresa, derivado de una sensación de pérdida de tiempo y de un agotamiento emocional. Estimación subjetiva y probabilidad, pero no necesariamente suceso real de abandono.

<b>INTENCIÓN DE ABANDONAR LA EMPRESA (ITQ):</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
a) Pienso a menudo en abandonar la empresa para la cual trabajo.							
b) Con frecuencia hablo de querer abandonar o marcharme de mi trabajo actual.							
c) Con frecuencia busco oportunidades de trabajo fuera de esta empresa.							
d) Es posible que busque una nueva empresa durante próximo año.							

**¿Echa de menos algún ítem que debiera recoger la definición de intención de abandonar la empresa? ¿Modificaría la redacción de los ítems presentados? ¿Eliminaría algún ítem por redundante y/o ambiguo? Señale a continuación las respuestas que considere oportunas en relación a las cuestiones planteadas.**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



**Anexo IV.- Cuestionario definitivo para  
profesionales y empresas**





UNIVERSITAT DE VALÈNCIA  
 Facultat d'Economia  
 Departament de Direcció d'Empreses.  
 Juan José Renau Piqueras.

El cuestionario que le presentamos y le rogamos tenga la amabilidad de completar, constituye una pieza clave para la investigación llevada a cabo en la tesis doctoral del programa de Doctorado en Dirección, Estrategia y Organización de Empresas, de la Universidad de Valencia. Esta investigación supone la participación activa de profesionales de empresas privadas medianas, grandes y muy grandes, bajo la tutela de los profesores titulares Dña. M<sup>a</sup> del Carmen Saorín Iborra y D. Lorenzo Revuelto Taboada, y la doctoranda Dña. Ángela M<sup>a</sup> Sánchez Sánchez-Manjavacas.

Le agradecemos su colaboración y estaremos encantados de hacerle partícipe de los resultados de este trabajo en todo aquello que sea de su interés.

(no señalar) Cuestionario nº: \_\_\_\_\_

I. Responda a las siguientes preguntas marcando la categoría correcta, señalando la cantidad en números y escribiendo el nombre del sector (marque la cruz al lado de la opción escogida dentro de cada cuadro):

Edad (en años): _____	Antigüedad en el puesto: _____ y _____ meses.
Sexo: V M	Sector de la actividad empresarial: _____

<p><b>Nivel de estudios alcanzados:</b></p> <p>Sin estudios.</p> <p>Sabe leer y escribir.</p> <p>Estudios primarios (Graduado Escolar, ESO).</p> <p>Formación Profesional de grado medio.</p> <p>Formación Profesional de grado superior.</p> <p>Bachillerato (ES, BUP, COU).</p> <p>Diplomatura, Ingeniería Técnica y equivalente.</p> <p>Licenciatura, Ingeniería y equivalente.</p> <p>Máster, Postgrado, DEA.</p> <p>Doctorado.</p>	<p><b>Nivel de titulación que requiere el puesto de trabajo que actualmente desempeña:</b></p> <p>Sin estudios.</p> <p>Sabe leer y escribir.</p> <p>Estudios primarios (Graduado Escolar, ESO).</p> <p>Formación Profesional de grado medio.</p> <p>Formación Profesional de grado superior.</p> <p>Bachillerato (ES, BUP, COU).</p> <p>Diplomatura, Ingeniería Técnica y equivalente.</p> <p>Licenciatura, Ingeniería y equivalente.</p> <p>Máster, Postgrado, DEA.</p> <p>Doctorado.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Categoría jerárquica en la que se sitúa su actual puesto de trabajo:</b></p> <p>Empleado.</p> <p>Personal técnico o staff de apoyo.</p> <p>Supervisor, capataz o encargado.</p> <p>Directivo funcional o jefe de departamento.</p> <p>Alta dirección o dirección general.</p>	<p><b>Tipo de relación laboral:</b></p> <p>Contrato eventual / obra o servicio.</p> <p>Contrato en prácticas / formación.</p> <p>Contrato de relevo.</p> <p>Contrato fijo discontinuo.</p> <p>Contrato fijo.</p>
<p><b>Con qué frecuencia recibe acciones formativas en la empresa:</b></p> <p>No recibo ni he recibido acciones formativas.</p> <p>Con asiduidad o de manera permanente.</p> <p>Cada seis meses – un año.</p> <p>Esporádicamente.</p> <p>Otros (señalar frecuencia): _____</p>	<p><b>Indique los motivos por los cuales ha realizado la formación (puede señalar más de una):</b></p> <p>Para actualizarme y mantener mi puesto.</p> <p>Para mejorar mi rendimiento.</p> <p>Para promocionar en la empresa.</p> <p>Para encontrar otro trabajo.</p> <p>Otros (señalar cuáles): _____</p>

**II. De las siguientes afirmaciones, señale la opción que considere más adecuada en esta escala del 1 al 5, siendo:**

**1 = opción menos favorable o menor nivel de acuerdo.**

**5 = opción más favorable o mayor nivel de acuerdo.**

<b>CAPACITACIÓN:</b>	<b>Muy bajo 1</b>	<b>Bajo 2</b>	<b>Moderado 3</b>	<b>Alto 4</b>	<b>Muy alto 5</b>
a) Mis superiores me facilitan apoyo y orientación profesional en mi trabajo.					
b) Los planes de formación llevados a cabo por mi organización se anticipan a las necesidades futuras de la misma, que no cubre el sistema educativo.					
c) La empresa me posibilita desarrollar competencias ajustadas a las necesidades específicas de la misma.					
d) Mi trabajo me permite desarrollar un número de habilidades específicas en esta empresa.					
e) Los programas de capacitación me proporcionan experiencias de formación ajustadas al entorno real de trabajo de la empresa.					
f) Los programas de capacitación de la empresa me proporcionan conocimientos y experiencias variados para actuar en diferentes situaciones del entorno laboral.					
g) En mi actual empresa, es importante formar a los trabajadores en la polivalencia.					
h) La empresa me permite flexibilizar horarios para poder completar mi formación académica, aun cuando no esté relacionada con la actividad de la misma.					
i) La organización me ayuda a desarrollar competencias valoradas en el mercado laboral.					



<b>EMPLEABILIDAD PERCIBIDA:</b>	<b>Muy bajo 1</b>	<b>Bajo 2</b>	<b>Moderado 3</b>	<b>Alto 4</b>	<b>Muy alto 5</b>
a) Soy capaz de realizar diferentes actividades en el trabajo y/o cambiar de puestos dentro de mi empresa.					
b) Pienso que tengo opciones reales de promoción interna en esta empresa.					
c) Siento que me atribuyen responsabilidades importantes en mi trabajo.					
d) Considero que estoy capacitado/a para adaptarme a los cambios internos.					
e) Si la empresa me ofrece la posibilidad de un nuevo empleo en otro centro de trabajo (pero dentro de la misma organización), me sentiría capacitado/a para asumirlo.					
f) Estoy preparado/a para trabajar en otra empresa.					
g) En la vigente situación del mercado laboral, es posible encontrar un trabajo diferente al actual para el que me sienta preparado/a.					
h) En la situación actual del mercado laboral, mis cualidades y experiencia profesional me facilitan encontrar un trabajo equivalente, o mejor, que el actual.					
i) Me siento preparado/a para trabajar en diferentes sectores profesionales.					

<b>SATISFACCIÓN LABORAL:</b>	<b>Muy bajo 1</b>	<b>Bajo 2</b>	<b>Moderado 3</b>	<b>Alto 4</b>	<b>Muy alto 5</b>
a) Muchos días me siento entusiasmado/a con mi trabajo en la empresa.					
b) Me gusta más mi trabajo que al promedio de trabajadores de esta empresa.					
c) Mi actual trabajo cubre mis expectativas profesionales.					
d) Obtengo una sensación de logro con la realización de mi trabajo.					
e) Si tuviera un trabajo diferente, mi bienestar y/o salud probablemente no mejoraría.					
f) La retribución percibida en esta empresa reconoce mi valía como profesional.					

<b>COMPROMISO ORGANIZATIVO AFECTIVO:</b>	<b>Muy bajo 1</b>	<b>Bajo 2</b>	<b>Moderado 3</b>	<b>Alto 4</b>	<b>Muy alto 5</b>
a) Cuando hablo con mi entorno, definiendo esta organización como una gran empresa para la que trabajar.					
b) Estoy orgulloso/a de trabajar en esta organización.					
c) Siento que mis valores personales se ajustan adecuadamente a los valores de la organización.					
d) Me siento emocionalmente unido/a a esta organización.					
e) Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.					
f) Me sentiría muy feliz si desarrollase el resto de mi carrera profesional en esta organización.					

<b>COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVO (OCB):</b>	<b>Muy bajo 1</b>	<b>Bajo 2</b>	<b>Moderado 3</b>	<b>Alto 4</b>	<b>Muy alto 5</b>
a) Realizo sugerencias constructivas que puedan mejorar la operatividad/productividad de la empresa.					
b) A veces motivo a otros compañeros para que expresen sus ideas y opiniones.					
c) Estoy dispuesto/a a ayudar a mis colegas a resolver los problemas relacionados con el trabajo.					
d) Tomo medidas para tratar de evitar problemas con mis compañeros.					
e) Estoy dispuesto/a a ayudar a integrarse en el ambiente laboral a los nuevos compañeros de trabajo.					
f) Realizo tareas extras y/o complementarias de manera voluntaria para la empresa en la que trabajo.					

<b>INTENCIÓN DE ABANDONAR LA EMPRESA (ITQ):</b>	<b>Muy bajo 1</b>	<b>Bajo 2</b>	<b>Moderado 3</b>	<b>Alto 4</b>	<b>Muy alto 5</b>
a) Pienso a menudo en abandonar la empresa para la cual trabajo.					
b) Con frecuencia comento mi deseo de abandonar mi trabajo actual.					
c) Con frecuencia busco oportunidades de trabajo fuera de esta empresa.					
d) No tengo miedo de lo que pueda pasar si dejo la empresa sin tener una alternativa profesional.					
e) Es posible que busque una nueva empresa durante el próximo año.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.