



La empleabilidad interna percibida como estrategia clave del comportamiento de ciudadanía organizativo y la intención de abandonar la empresa

Perceived internal employability as a key factor in organisational citizenship behaviour and intention to quit

María del Carmen Saorín-Iborra

Universitat de València, Facultat d'Economia, Departamento de Dirección de Empresas.
Juan José Renau Piqueras, 46.022-València (España)
carmen.saorin@uv.es

Ángela María Sánchez Sánchez-Manjavacas

Universitat de València, Facultat d'Economia, Departamento de Dirección de Empresas,
Juan José Renau Piqueras, 46.022, València (España)
manjavac@alumni.uv.es

RESUMEN

Las características de muchos de los mercados laborales establecen la imposibilidad de garantizar el empleo a largo plazo, presentándose la empleabilidad en los profesionales como garantía de éxito. Este trabajo muestra como objetivos principales analizar el impacto que ejerce la empleabilidad interna sobre la intención de abandonar la empresa (ITQ), y sobre el desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizativos (OCB). La satisfacción laboral se presenta como variable intermediadora del proceso. La contrastación del modelo de investigación propuesto muestra la influencia positiva de la empleabilidad interna percibida sobre la satisfacción laboral. No obstante, aunque se corrobora que dicha satisfacción disminuye la ITQ, los resultados en relación a la OCB no son concluyentes. Por otra parte, sí se apoya la relación negativa entre la ITQ y la OCB. Como conclusiones se presenta un fortalecimiento del contrato psicológico, motivado por un mayor reconocimiento profesional y mejores niveles de comunicación; además de una mayor implicación e iniciativa profesional.

Palabras clave: Empleabilidad interna percibida, satisfacción laboral, comportamiento de ciudadanía organizativo (OCB), intención de abandonar la empresa (ITQ).

ABSTRACT

The characteristics of many labor markets show the failure to secure long term employment, so employability appears as a guarantee of professional success. The main goals of this paper are to analyze the impact that internal employability has on intention to quit (ITQ) and on the development of organizational citizenship behavior (OCB). Job satisfaction is presented as the intervening variable in these relationships. The research model proposed is analysed empirically. Evidence shows the positive influence of perceived internal employability on job satisfaction. However, although it can be concluded that job satisfaction decreases intention to quit, the findings for organizational citizenship behavior are inconclusive. Moreover, the negative relationship between ITQ and OCB is supported. Finally, to conclude we argue that the psychological contract can be reinforced through greater professional recognition, a higher level of organizational communication, and greater involvement as well as professional initiative.

Keywords: Perceived internal employability, job satisfaction, organizational citizenship behavior (OCB), intention to quit (ITQ).

1. Introducción

Actualmente, la inclusión y el desarrollo de las personas en el mercado laboral presenta cada vez mayor incertidumbre y preocupación. Entre las características más significativas que configuran dicho mercado de trabajo destacamos las elevadas tasas de temporalidad y los alarmantes niveles de desempleo. No obstante, y a pesar de ello, las permanentes necesidades de formación y aprendizaje no dejan de sucederse a la vez.

Por todo ello, y ante la imposibilidad actual de garantizar un empleo a corto plazo o un empleo de por vida en una misma organización, el contrato psicológico entre empresa y trabajador se entiende fundamental. Dicho contrato, por tanto, debe asentarse necesariamente sobre la base de la empleabilidad, con el fin de trabajar por una verdadera implicación entre la organización y el profesional, generando así, opciones reales de progreso para ambas partes.

Con tal propósito, este trabajo queda estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, centramos la atención en la revisión conceptual de la empleabilidad, la intención de abandonar la empresa y el comportamiento de ciudadanía organizativo. A continuación, presentamos nuestro modelo de investigación, proponiendo el efecto intermediador de la satisfacción laboral en el impacto que la empleabilidad interna percibida puede tener sobre la ITQ y el OCB. Seguidamente, se aborda el diseño y los resultados obtenidos en la contrastación empírica de nuestra propuesta teórica, para finalmente,

presentar las principales conclusiones y futuras líneas de investigación.

2. Marco conceptual

2.1. Empleabilidad. Concepto y tipologías

La empleabilidad atiende a la adquisición de competencias y cualificaciones transferibles, con el fin de reforzar la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y formación (OIT, 2004). La empleabilidad, por tanto, y acorde con las experiencias personales de los individuos, se comprende 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 organización (Hillage y Pollard, 1998; Forrier y Sels, 2003). Este término presenta además una fuerte carga subjetiva, mediante la percepción del propio trabajador, en función de su nivel de conocimientos, habilidades y actitudes (Knight y Yorke, 2002), y de la situación objetiva del mercado laboral (Ripoll, *et al*, 1994).

Asimismo, se distinguen dos tipologías principales de empleabilidad como son la vertiente interna y externa. 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 objeto de que su formación encaje con las necesidades de la organización (Sanders y De Grip, 2004). Mientras, la *empleabilidad externa*, igualmente determina el nivel de

competitividad de un trabajador, pero en este caso, en relación al entorno del mercado laboral. Esta empleabilidad se refiere a la capacidad y voluntad que tienen los trabajadores para cambiar a un puesto similar o diferente en otra empresa (De Grip y Zwick, 2005), reflejando con ello el valor de los profesionales en el mercado de trabajo externo.

2.2. Intención de abandonar la empresa (itq). Concepto y determinantes

La intención de abandonar la empresa atiende a la medida en que los trabajadores están pensando 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 del individuo (Campbell y Campbell, 2003), ante una necesidad de cambio en la actitud y el comportamiento de éste (Elangovan, 2001), fruto de la falta de adaptación en las relaciones laborales. A pesar de que la tendencia al abandono de la organización es la conducta más característica relacionada con este constructo, no significa necesariamente que vaya a sucederse (Maertz Jr y Campion, 2004). Así, mientras el comportamiento real de abandono se presenta como la finalidad última del trabajador, es la intención la que se establece, sin embargo, como el fuerte sustituto del verdadero abandono (Firth, *et al*, 2004).

La revisión de la literatura nos conduce a la conclusión de que no existe un claro consenso al respecto de los determinantes de la ITQ. No obstante, sí encontramos una defensa bastante generalizada de algunos constructos clave, que encuadramos en tres grupos de factores. En los *factores demográficos y personales* encontramos como elementos más característicos el género, el nivel de estudios alcanzado, la categoría laboral y la duración en el cargo (Khatri, *et al*, 2001; Boada I Grau, *et al*, 2005). Respecto a los *factores externos o no controlables*, como agentes sobre los que la empresa y los trabajadores tienen relativamente poco (o ningún) control, distinguimos fundamentalmente la superación de la recesión económica y a la percepción de alternativas en el mercado laboral. Por último, los *factores internos o controlables*, como grupo determinante de la intención de abandono de la empresa, presentan la satisfacción laboral, el compromiso organizativo, la naturaleza del trabajo y el salario, como elementos determinantes de ITQ.

2.3. Comportamiento de ciudadanía organizativo (ocb). Concepto y dimensiones

Uno de los autores originarios en el estudio del presente constructo es Organ (1988), quien considera el OCB como un comportamiento especial en la empresa, que va más allá de los meros requisitos del trabajo, y no queda recompensado directa o formalmente por las políticas organizativas. El fundamento de este comportamiento se caracteriza por ayudar a los demás de manera voluntaria, con el fin de alcanzar una fuerte relación interpersonal, incrementando con ello, los índices de capital social relacional (Bolino *et al*, 2002). La razón de tal elección actitudinal no estriba en conseguir un reconocimiento cuantitativo formal e individual (Organ, 1997), sino en mejorar los niveles de cooperación entre compañeros, conduciendo consecuentemente, a la mejora de la eficacia y eficiencia de las relaciones en el trabajo. El OCB se identifica, por tanto, con el impulso de comportamientos prosociales espontáneos en la empresa (Brief y Motowidlo, 1986; Bettencourt y Brown, 1997), fomentando la motivación para trabajar a favor de la consecución de los objetivos organizativos (Davis y Newstrom, 1991).

Por su parte, como principales dimensiones del OCB encontradas en la literatura, distinguimos, el altruismo, el

cumplimiento generalizado, la cortesía y la conciencia, defendidos en su mayoría por Organ (1988). Otras dimensiones igualmente importantes son la deportividad, el civismo, la conducta de ayuda, la lealtad organizativa, la iniciativa individual y el autodesarrollo, respaldados por autores como Podsakoff *et al* (1997 and 2000) y Yuan (2006). No obstante, y a modo de aportación en este trabajo, entendemos que la *participación* igualmente debiera ser incluida en este listado. Y es que, el análisis conceptual desarrollado nos conduce a pensar en la necesidad de trabajar en pro del incremento de la cooperación y la voluntariedad entre los trabajadores.

2.4. Impacto de la empleabilidad interna percibida sobre itq y ocb. Satisfacción laboral como variable intermediadora

La satisfacción laboral se propone como variable intermediadora en la relación que la empleabilidad interna percibida muestra con la ITQ y la OCB. Acorde con ello, una de las definiciones más aceptadas de la satisfacción laboral es la propuesta por Locke (1976), quien la considera 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 la orientación afectiva que muestran los empleados hacia sus roles organizativos (Kalleberg, 1977). Así, el mayor o menor desarrollo de la satisfacción laboral depende del grado de cumplimiento existente entre las aspiraciones iniciales y los logros verdaderamente alcanzados, en forma de experiencia en el trabajo o respuestas del medio (Morse, 1977; Hamermesh, 1999).

2.4.1. Empleabilidad interna percibida y satisfacción laboral

La empleabilidad debe instar al desarrollo del máximo potencial humano incrementando con ello las posibilidades de mantener el empleo, y dando lugar como consecuencia, a una mayor satisfacción laboral (Forrier and Sels, 2003). La promoción sociolaboral y/o la mejora del puesto de trabajo, conducirá hacia el desarrollo del bienestar subjetivo, precursor éste de la satisfacción laboral (D'Addio, *et al*, 2007). En la medida en que la empresa se implique positivamente en el proceso de empleabilidad de sus profesionales (facilitando de manera continua las oportunidades de empleo), éstos percibirán una mayor satisfacción laboral. Dichas reflexiones nos conducen a la primera de las hipótesis:

H1(+).- Los trabajadores con índices elevados de empleabilidad interna percibida, manifiestan mayores niveles de satisfacción laboral.

2.4.2. Satisfacción laboral e intención de abandonar la empresa

Diversos estudios defienden la idea de que el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo es uno de los determinantes más significativos de la predisposición hacia la rotación en los trabajadores (Williams y Hazer, 1986; Elangovan, 2001). Acorde con la idea del abandono organizativo en los empleados, podemos considerar una multiplicidad de variables generadoras de insatisfacción laboral tales como, el estrés excesivo (Lofquist y Dawis, 1969), la tensión laboral desmedida (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) y la falta de control sobre el propio trabajo (Spector, 1986), entre otros elementos. Por el contrario, en la medida en que el trabajador 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). Estos argumentos nos conducen a la segunda hipótesis:



H2(-).- Los trabajadores con índices elevados de satisfacción laboral percibida, muestran una menor intención de abandonar la empresa.

2.4.3. Satisfacción laboral y comportamiento de ciudadanía organizativo

La disposición de personas motivadas y satisfechas con su trabajo y con la organización aumenta la disposición de un clima laboral óptimo. 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. Consecuentemente, el mayor o menor grado de bienestar puede ser relacionado con los comportamientos prosociales (Judge and Klinger, 2007). Una mayor satisfacción en el trabajo, como resultado de la mejora de las relaciones entre compañeros, conduce a niveles superiores de compromiso entre los equipos de trabajo y, en última instancia, a un aumento del volumen general de conductas favorables y cooperativas (Bolino, *et al*, 2002; Foote and Li-Ping, 2008). Con ello, defendemos la tercera hipótesis:

H3(+).- Los empleados con mayor satisfacción laboral percibida, presentan mayor predisposición hacia el desarrollo del comportamiento de ciudadanía organizativo.

2.4.4. Intención de abandonar la empresa y comportamiento de ciudadanía organizativo

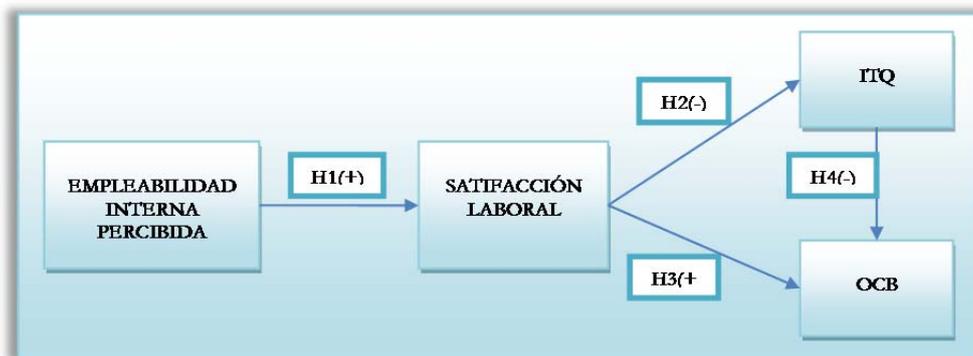
La percepción de apoyo entre compañeros mejora el grado de bienestar de los individuos en la empresa y, por ende, el

desempeño y los comportamientos proactivos favorecedores de una mayor implicación hacia la organización (Scott, *et al*, 2003). Acorde con esta idea, disponemos que el mayor o menor nivel de integración de las relaciones laborales en la empresa atiende a uno de los factores más destacados en la predicción de la rotación voluntaria en los trabajadores (Lee, *et al*, 2004). Saks (2006) igualmente defiende la correspondencia entre la implicación del empleado (en relación a su trabajo y a la empresa) y las actitudes e intenciones de éste; es decir, su comportamiento organizativo. Y es que, los profesionales que perciben un mayor apoyo en el ámbito laboral, se muestran más propensos a la participación y al compromiso, en detrimento de la voluntariedad para abandonar la empresa (Saks, 2006, Paré y Tremblay, 2007). Asimismo, la disposición de comportamientos positivos y cooperadores entre compañeros, incrementa el atractivo del equipo de trabajo debido al aumento de la cohesión de éste, además de la reciprocidad de los comportamientos de ayuda de sus miembros (Chen, *et al*, 2009). Así, defendemos la cuarta y última de las hipótesis:

H4 (-).- Los trabajadores con una elevada intención de abandonar la empresa, manifiestan una menor predisposición hacia el comportamiento de ciudadanía organizativo.

Con todo ello, presentamos en la figura 1 el modelo de investigación propuesto cuyo objetivo estriba en estudiar el impacto que ejerce la empleabilidad interna percibida sobre la ITQ y la OCB.

Figura 1 - Modelo de investigación propuesto.



3. Metodología

3.1. Datos

Dado el tema objeto de estudio, para la contrastación empírica de las hipótesis planteadas en el modelo teórico, la población escogida consistió en profesionales en activo asalariados (contrato por cuenta ajena) de empresas privadas de la provincia de Valencia. La razón de analizar a los profesionales en empresas de índole privado respondió a que es en éstas (frente a los entes públicos) en las que en mayor medida se trabaja por y para la empleabilidad de los trabajadores.

La base de datos consultada fue la del Instituto Valenciano de Estadística (IVE) obteniéndose como resultado de la segmentación la cifra de 687.700 trabajadores. La muestra utilizada finalmente fue de n=238 suponiendo, por tanto, un error muestral del 6.4% con un nivel de confianza (significatividad) del 95%.

El instrumento de recogida de datos utilizado fue el cuestionario, que se facilitó vía email y en formato papel a una serie de empresas tras lograr la autorización por parte de la

dirección de recursos humanos de las mismas para llevar a cabo la investigación. El envío del cuestionario y recogida de información se realizó durante el mes de junio de 2011.

3.2. Medición de las variables

El cuestionario utilizado como instrumento de recogida de información estaba estructurado en varios apartados coincidiendo con los distintos constructos objeto de estudio (la empleabilidad interna percibida, la satisfacción laboral, la ITQ y el OCB), además de uno inicial dedicado a información general. Cada constructo, a su vez, se analizó a través de un conjunto de ítems propuestos en trabajos previos (tabla 1). Cada ítem se valoró mediante una escala Likert de 1 a 5 puntos, siendo 1 el nivel "muy bajo" y 5 el nivel "muy alto".

Cabe señalar que para conseguir los objetivos del estudio, se contrastaron mediante un análisis causal (ecuaciones estructurales, LISREL) las hipótesis planteadas separadas en 2 grupos ya que la complejidad del conjunto de relaciones imposibilitaba un análisis global.

Tabla 1 - Grupos de hipótesis en el análisis causal

Grupo	Hipótesis	Constructos	Variables o ítems	Trabajos previos que utilizan los ítems
G1	H1 H2	EMPLEABILIDAD INTERNA	7 ítems	Delery yDoty (1996); Van Dam (2004); Gong y Chang (2008)
		SATISFACCIÓN	12 ítems	House y Rizzo (1972); Cammann, <i>et al</i> (1979); Diener, <i>et al</i> (1985); Greenhaus, <i>et al</i> (1990); Vigoda (2002); Nabi (2003); Revuelto y Llopis (2007); Chew y Chan (2008); Chow (2009)
		ITQ	3 ítems	Lyons (1971); Cammann, <i>et al</i> (1979); Scott, <i>et al</i> (2003); Castiller (2006); Chew y Chan (2008).
G2	H3 H4	SATISFACCIÓN	12 ítems	House y Rizzo (1972); Cammann, <i>et al</i> (1979); Diener, <i>et al</i> (1985); Greenhaus, <i>et al</i> (1990); Vigoda (2002); Nabi (2003); Revuelto y Llopis (2007); Chew y Chan (2008); Chow (2009)
		ITQ	3 ítems	Lyons (1971); Cammann, <i>et al</i> (1979); Scott, <i>et al</i> (2003); Castiller (2006); Chew y Chan (2008).
		OCB	13 ítems	Wagner y Mosch (1986); Dobbins, <i>et al</i> (1986); Podsakoff, <i>et al</i> (1990); Farh, <i>et al</i> (1997); Rego y Souto (2004); Chen, <i>et al</i> (2009); Chow (2009)

Fuente: elaboración propia.

A modo de información, a continuación, en la tabla 2 se muestran, únicamente, las valoraciones medias (1 Nivel bajo de acuerdo - 5 Nivel alto de acuerdo) y desviaciones típicas de

cada uno de los constructos (la valoración de cada constructo se calcula mediante el promedio de las valoraciones de los ítems que lo componen).

Tabla 2 - Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
SATISFACCIÓN	238	2,08	4,17	3,0714	,42170
EMPLEABILIDAD	238	1,57	4,86	3,1633	,65571
ITQ	238	1,00	5,00	2,6695	,60238
OCB	238	1,62	4,85	3,2773	,71235
N válido (según lista)	238				

Fuente: elaboración propia.

3.3. Validez y fiabilidad de las escalas utilizadas

Para comprobar la validez de los constructos planteados en el modelo, utilizamos el modelo alpha de consistencia interna de Cronbach. De este modo, se analizó la fiabilidad de cada constructo de la escala, permitiendo comprobar si los indicadores reflectivos de la escala utilizados eran homogéneos y, por tanto, estaban midiendo la misma variable latente. Se consideró como valor óptimo aquel α mayor o igual que 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994). No obstante, algunos autores como Hair, *et al* (1999) consideran aceptable valores superiores a 0,6 para investigaciones de naturaleza exploratoria.

Complementariamente, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio de componentes principales (validez convergente) con el propósito de verificar la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores con su respectivo constructo. 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.

A raíz de la aplicación de las dos técnicas, se comprobó la consistencia interna de los constructos ya que la validez de la escala fue correcta -todos los alfa de Cronbach son superiores al umbral de aceptación (0.7) - y además, todos los CFA arrojaron modelos factoriales que explicaban gran parte de la varianza del constructo que representaban.

4. Principales resultados

Atendiendo a los dos grupos de hipótesis planteados (G1 y G2), los resultados obtenidos en las ecuaciones estructurales (LISREL) fueron las que se presentan a continuación. Así, respecto al primer grupo de hipótesis (H1 y H2) relativas a las relaciones causales entre los constructos de empleabilidad interna, satisfacción e ITQ, el modelo estimado en LISREL apoya las hipótesis planteadas (figura 2).

Figura 2 - Modelo estructural estimado G1



Fuente: elaboración propia.



La validez del modelo se ve confirmada por el moderado índice de bondad de ajuste (su valor máximo es uno) y un error cuadrático medio reducido (tabla 3).

Tabla 3 - Bondad de ajuste 1

Índice de Bondad de Ajuste	0,63
Raíz de error cuadrático medio	0.15

Fuente: elaboración propia.

Respecto al segundo grupo de hipótesis (H3 y H4) que relacionan los constructos de satisfacción, ITQ y OCB, el modelo estimado LISREL confirma la relación propuesta entre la ITQ y OCB (H4), sin embargo, la relación causal planteada en la hipótesis H3 no se cumple (figura 3). Como se observa en la figura, el estadístico t-student que contrasta si el coeficiente de efecto entre la satisfacción y el OCB es distinto de cero no alcanza el valor umbral de 1.96 para poder considerarlo distinto de cero.

Figura 3 - Modelo estructural estimado G2



Fuente: elaboración propia.

Un análisis detallado de los estadísticos de bondad de ajuste confirma la validez moderada del modelo de estructuras estimado (tabla 4).

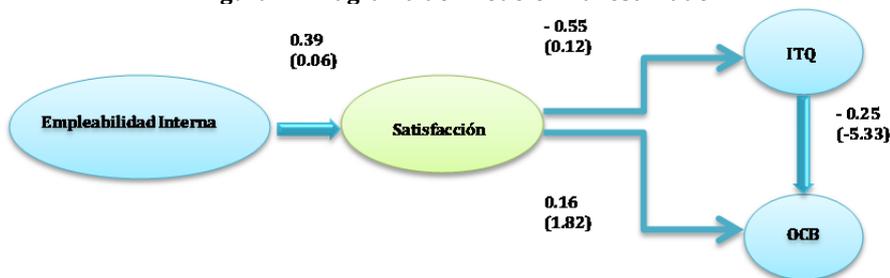
Tabla 4 - Bondad de ajuste 2

Índice de Bondad de Ajuste	0,60
Raíz de error cuadrático medio	0.13

Fuente: elaboración propia.

A modo de resumen, indicamos, a continuación, el modelo final estimado en el que se refleja la totalidad de relaciones causales entre los constructos de nuestro modelo teórico (figura 4), así como el resultado de la contrastación de las hipótesis (tabla 5).

Figura 4 - Diagrama del modelo final estimado



Fuente: elaboración propia.

Tabla 5 - Resumen de las hipótesis contrastadas

HIPÓTESIS	FACTORES RELACIONADOS	CONTRASTE
H1	EMPLEABILIDAD INTERNA- SATISFACCIÓN	CIERTA
H2	SATISFACCIÓN - ITQ	CIERTA
H3	SATISFACCIÓN-OCB	FALSA
H4	ITQ- OCB	CIERTA

Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones e implicaciones futuras

El presente trabajo de investigación centra su interés en el estudio del impacto de la empleabilidad interna percibida sobre la intención de abandono de la empresa y el comportamiento de ciudadanía organizativo en los trabajadores. Dicho proceso queda secundado, a su vez, por la intervención de la satisfacción laboral, como variable intermediadora.

El modelo objeto de estudio se ha contrastado mediante la realización de un análisis estadístico causal de ecuaciones

estructurales (LISREL) valorando las relaciones causa-efecto entre todos los constructos. Así, fruto de los resultados obtenidos, las principales conclusiones establecen, en primer lugar, que la empleabilidad interna percibida sí causa un efecto positivo en la satisfacción laboral del empleado.

Acorde con esta idea, las personas con elevados índices de empleabilidad interna percibida participan más activamente en los distintos procesos de aprendizaje de la organización, fijando como objetivo primordial satisfacer sus propios intereses profesionales, cumpliendo así con los planes de carrera deseados. Por tanto, 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 profesionales un incremento de la satisfacción laboral.

Igualmente, debemos indicar que la satisfacción laboral causa un efecto negativo sobre la intención de abandonar la empresa en el empleado. En este sentido, trabajar desde la organización por óptimos niveles de satisfacción disminuirá la rotación voluntaria en los trabajadores, fomentando con ello una mayor implicación en la empresa.

Por otro lado, la intención de abandonar la empresa en los profesionales causa un efecto moderado sobre su comportamiento de ciudadanía organizativa, influyendo de manera negativa. La muestra de una fuerte tendencia hacia el abandono genera, por tanto, una menor orientación hacia el colectivismo de las relaciones sociales, dificultando la disposición de actitudes, creencias y normas compartidas, así como menores conductas prosociales.

Por el contrario, no se puede afirmar que la satisfacción laboral del empleado cause algún efecto sobre su comportamiento de ciudadanía organizativa. La justificación podría encontrarse en la disposición del mismo carácter o personalidad del individuo. Una mayor satisfacción laboral no tiene por qué derivar en mayores comportamientos prosociales ni actitudes positivas hacia el resto de compañeros, sino simplemente en que el empleado continúe trabajando de manera acomodada. Y es que, éste puede presentar una baja necesidad de implicación, como consecuencia de una tendencia y/o preferencia hacia la individualización de las relaciones laborales.

Respecto a las principales implicaciones académicas es importante resaltar la contrastación empírica realizada. Y es que, los resultados alcanzados favorecen una mayor comprensión de la relación de variables objeto de estudio, fortaleciendo con ello el marco conceptual inicial, salvo para la correspondencia entre la satisfacción laboral y el comportamiento de ciudadanía organizativa, explicada con anterioridad. Esta última referencia; no obstante, abre una cuestión a investigar en profundidad en futuras investigaciones.

A modo de implicaciones profesionales, debemos señalar tres aspectos primordiales. En primer lugar, una mayor inversión en el desarrollo de políticas de empleabilidad por parte de la empresa, es probable que derive en un incremento de la percepción del reconocimiento profesional en los empleados. Tal consideración aumenta los índices de implicación laboral, además de la satisfacción y la confianza de éstos, pudiendo fortalecer el necesario contrato psicológico.

En segunda instancia, resaltamos que un impulso del comportamiento de ciudadanía organizativa puede favorecer los canales de comunicación en la empresa. En la medida en que dichas actitudes prosociales tengan lugar (tanto a nivel horizontal, como vertical ascendente y descendente) podrá desarrollarse un *feedback* positivo, facilitando el intercambio de información. Todo ello, generará un mayor conocimiento de las necesidades organizativas existentes por parte de directivos y subordinados.

Por último en estas implicaciones profesionales, debemos indicar que una menor intención de abandonar la empresa en los trabajadores, puede conducir a una reducción de la inadaptación del comportamiento en éstos, incrementando la implicación en la empresa. Fruto de este compromiso en los empleados, además, podrá evitarse el aumento de costes organizativos, así como mantenerse y/o ver crecer los niveles de eficacia y efectividad, mejorando con ello, la calidad final de los bienes y servicios, y la atención al cliente.

Respecto a las principales limitaciones de la investigación debemos señalar la no consideración de la vertiente externa de la empleabilidad percibida en los empleados, ya que ésta

podría igualmente afectar sobre la satisfacción y, por ende, sobre la intención de abandonar la empresa y el comportamiento de ciudadanía organizativa. Por ello, el análisis del impacto de la empleabilidad externa se propone como objeto de estudio en futuros trabajos.

Finalmente, y como otras posibles líneas futuras de investigación, disponemos de la posibilidad de inclusión de nuevas variables en el modelo empírico contrastado, a fin de ampliar y enriquecer las distintas relaciones causa-efecto propuestas. Algunos ejemplos de variables, que podrían funcionar igualmente como determinantes de la empleabilidad percibida (interna y/o externa), se identifican con la edad, el sexo, la categoría profesional, la experiencia previa en un puesto y/o empresa similar, el reconocimiento profesional y las políticas de capacitación, entre otros constructos.

Referencias bibliográficas

- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bedeian, A. G. & Armenakis, A. A. (1981). A path-analytic study of consequences of role conflict and ambiguity. *Academy of Management Journal*, 24(2), 417-424.
- Bettencourt, L. & Brown, S. (1997). Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Boada I Grau, J., De Diego, R., Agulló, E. & Mañas, M. A. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17(2), 212-218.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
- Brief, A., & Motowidlo, S. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan.
- Campbell, D. J. & 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), 1152-1177.
- 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, 367-375.
- Chen, C-H., Niu, H-J., Wang, Y-D., Yang, C. & Tsaur, S-H. (2009). Does job standardization increase organizational citizenship behavior?. *Public Personnel Management*, 38(8), 39-49.
- Chew, J., & Chan, C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-17.
- Chow, I. (2009). The relationship between social capital, organizational citizenship behavior, and performance outcomes: an empirical study from China. *Advanced Management Journal*, 74(3), 44-53.
- D'Addio, A. C., Eriksson, T. & Frijters, P. (2007). An analysis of the determinants of job satisfaction when individuals' baseline satisfaction levels may differ. *Applied Economics*, 39, 2413-2423.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Ediciones McGraw Hill
- De Grip, A., & Zwick, T. (2005). *The employability of low-skilled workers in the knowledge economy*. Maastricht, The Netherlands: Maastricht University.
- Delery, J. E. & 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), 802-835.



- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Dobbins, G. H. & Zaccaro, S. J. (1986). The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group & Organization Studies*, 11, 203-219.
- 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), 159-165.
- Farh, J. L., Earley, P. C. & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Foote, D.A. & 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), 933-947.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resource Management*, 3, 102-124.
- Gong, 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), 33-48.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W.C. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hamermesh, D. S. (1999). The changing distribution on job satisfaction. *National Bureau of Economics Research*, 7332, 1-45.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis. Informe nº 85*. London: Department for Education and Employment.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.
- Jackson, S. E., & 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, 16-78.
- Judge, T. A. & Klinger, R. (2007). Job satisfaction: subjective well-being at work. In M. Eid, & R. J. Larsen, *The Science of Subjective Well-Being*, (pp. 393-413). New York: The Guilford Press.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: a theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
- Khatri, N., Tze Fem, C., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-74.
- Knight, P. T., & Yorke, M. (2002). Employability through the curriculum. *Tertiary Education and Management*, 8, 261-276.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinsky, C. J., Burton, J. P., & 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), 711-722.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Lofquist, L. H. & Dawis, R. V. (1969). *Adjustment to work: a psychological view of man's problems in a work-oriented society*. New York: Appleton Century Crofts.
- Lyons, T. F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 99-110.
- Maertz J. R. & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566-582.
- McNatt, B. & Judge, T. A. (2008). Self-efficacy intervention, job attitudes, and turnover: a field experiment with employees in role transition. *Human Relations*, 61(6), 783-810.
- Morse, N. C. (1977). *Satisfactions in the white-collar Job*. Michigan: University of Michigan.
- Nabi, G. (2003). Situational characteristics and subjective career success. The mediating role of career-enhancing strategies. *International Journal of Manpower*, 24(6), 653-671.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- OIT (2004). Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente, R195. Ginebra: OIT.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Paré, G., & 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), 326-357.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P., Aheame, M., & Mackenzie, S. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J., & 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), 513-563.
- Rego, A., & 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, 77-101.
- Revuelto, L., & Llopis, T. (2007). *Cuestionario sobre satisfacción laboral*. Valencia: Facultad de Economía, Universidad de Valencia.
- Rice, R. W., Frone, M. R. & Mcfarlin, D. B. (1992). Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 155-168.
- Ripoll, P., Rodríguez, I., Hontangas, P., Peiró, J. M. & Prieto, F. (1994). Perspectivas de empleo. In J. M. Peiró, F. Prieto, Bravo, M. J., Ripoll, P., Rodríguez, I., Hontangas, P., & Salanova, M. (Eds), *Los jóvenes ante el ambiente laboral y las estrategias de adaptación*, 81-88. Valencia: Nau Libres.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sanders, J., & De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 73-89.
- Scott, K.D., Bishop, J.W., & 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), 3-19.
- Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation to work. *Human Relations*, 11, 1005-1016.
- Uriel, E., & Aldás, J. (2005). *Análisis multivariante aplicado. Aplicaciones al marketing, investigación de mercados, economía, dirección de empresas y turismo*. Madrid: Thomson.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-21.
- Wagner, J.A., & Mosch, M.K. (1986). Individualism-collectivism: concept and measure. *Group and Organization Studies*, 11, 280-304.
- Williams, L.J., & 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), 219-231.
- Yuan, L. (2006). *Thesis: a motivational model of organizational citizenship behavior*. Chicago: University of Illinois.

Proceso de aprobación del artículo:

Recibido: 08 mayo 2012
Aceptado: 20 febrero 2013