

LA CULTURA ORGANIZACIONAL ÉTICA Y LA CREACIÓN DE VALOR: UN ENFOQUE BASADO EN RECURSOS

Pablo Ruiz Palomino. Universidad de Castilla-La Mancha

Carmen Ruiz Amaya. Universidad de Castilla-La Mancha

Ricardo Martínez Cañas. Universidad de Castilla-La Mancha

RESUMEN

La ética empresarial es un tema que lleva preocupando a la comunidad académica y practicante del mundo de la empresa durante mucho tiempo. Sin embargo, el interés por el tema se ha incrementado ostensiblemente durante las últimas décadas y buena prueba de ello es la enorme cantidad de manuales, artículos, reuniones, asociaciones, etc. sobre ética empresarial que han visto la luz durante las últimas décadas y que han tratado de responder de forma activa a los diversos y numerosos escándalos morales surgidos en el ámbito empresarial durante los últimos años. Gran parte de la motivación de este interés académico y profesional ha ido en la línea de reflejar la importancia derivada de fomentar un comportamiento ético en la empresa por el valor que ello podría generar a la empresa desde una perspectiva externa a ella. Sin embargo, en este trabajo dejaremos de lado esta vertiente para posicionarnos sobre aquella que defiende que el valor se genera internamente en la empresa, de manera que tomando como base teórica el enfoque de la empresa basada en los recursos, trataremos de vincular la percepción por parte del empleado de una cultura ética en la empresa con actitudes laborales generadoras de valor para la misma.

PALABRAS CLAVE: Actitudes laborales, Cultura organizacional ética, Recursos humanos, Teoría de la empresa basada en los Recursos

INTRODUCCIÓN

Nunca antes la atención concedida a la ética en las organizaciones empresariales había recibido tanta atención e interés por parte de la comunidad académica y profesional como lo ha hecho ahora. Y buena prueba de ello es la enorme cantidad de manuales, artículos, reuniones, asociaciones, etc. sobre ética empresarial que han visto la luz durante las últimas décadas y que han logrado no sólo que conceptos tales como “business ethics” y “social corporate responsibility” sean comunes en el lenguaje estratégico empresarial moderno sino que la ética empresarial sea considerada ya no sólo como disciplina académica sino, también, como área profesional¹. Bien es cierto que, ya sea en un mayor o menor grado, el interés sobre la ética en el ámbito económico-empresarial siempre ha estado presente (Vogel, 1991). El mismo Adam Smith ya apreciaba el valor de la ética a la hora de establecer los principios de la economía moderna y junto a él, un buen número de pensadores le han dedicado una merecida atención (p.e. Max Weber, Karl Marx, etc.). Sin embargo, es ahora cuando este tema adquiere un cariz especial a la luz de la sociedad y a ello ha contribuido la existencia de una serie de nuevas realidades y acontecimientos.

Nadie ignora, por ejemplo, la presencia y el protagonismo actuales adquiridos por la actividad empresarial en los diferentes dominios sociales y la presencia del pensamiento económico en todas las esferas de la sociedad. Esta nueva realidad requiere de una fuerza que contrarreste, en parte, esta presencia y trate de humanizar la actividad empresarial (Enderle, 1996). Y no es menos importante el argumento de los grandes desafíos a los que, de la mano de la globalización económica, se enfrenta la humanidad, requiriendo de la empresa una conducta proactiva no sólo en términos tecnológicos y económicos sino también medioambientales y educacionales (Enderle, 1996). Pero, sobretodo, han sido los numerosos abusos morales que han invadido la esfera empresarial durante las últimas décadas (p.e. Ibercop, Banesto, Andersen, Worldcom, “Erika” de Total Fina Elf) los que han jugado un papel destacado sobre esta nueva atención dirigida a la ética. Podemos decir que no hay excepción geográfica y cultural que haya sufrido dichos escándalos (Enderle, 1996) y algunos de ellos han tenido tal repercusión (mediática, económica, legal y social) que han contribuido fuertemente a despertar la conciencia moral de las empresas y sus integrantes, al mostrar la relevancia de su papel y su implicación en la sociedad actual (Enderle, 1996). No obstante, en lo que respecta a la comunidad empresarial, la consecuencia más relevante de la aparición de dichos escándalos no ha sido el despertar moral de su conciencia sino más bien la percepción de que la ética no sólo evita aspectos negativos sino que conlleva, además, aspectos positivos para la empresa. Como sugieren Treviño y Nelson (2004:23), no sólo el compromiso moral es lo que mueve a la persona a comportarse éticamente bien. El interés individual participa también activamente en dicho proceso (Treviño y Nelson, 2004:23), incentivando a la persona, si cabe todavía más, a comportarse éticamente bien. Y es que parece ser que el mayor interés de las empresas y sus dirigentes en relación a la ética no es sólo por hacer lo correcto sino por evitar una mala reputación o conseguir determinados aspectos que bien seguro se cree que mejorarán el desarrollo operativo de la empresa en el mercado (Romero, 2004).

Así pues, en un primer momento, la importancia derivada de fomentar un comportamiento ético en la empresa procede del valor que ello genera desde una perspectiva externa a la empresa. En efecto, en un entorno empresarial caracterizado continuamente por la reincidencia en comportamientos de carácter inmoral, la demanda social existente por un comportamiento ético es cada vez mayor, logrando que este tema comience a ser ampliamente considerado por los organismos empresariales para no sólo seguir desarrollando su actividad en condiciones óptimas sino para lograr una reputación bien anhelada por sus órganos principales de decisión. Que duda cabe que una empresa que tiene a la ética como parte importante de su estrategia transmite ese buen hacer a todos los

grupos de interés de la empresa, mejorando, a través de la imagen con éstos, el rendimiento de la empresa. Y es que, con toda probabilidad, la cultura ética de la empresa se reflejará en el trato y relaciones establecidas con el exterior, contribuyendo en todo momento a una mejor **reputación** y, en consecuencia, a mayores y mejores resultados financieros (Waddock y Graves, 1997; *Institute of Business Ethics*, 2003).

Sin embargo, y a pesar de que esta línea de pensamiento es la más considerada por parte de la comunidad empresarial a la hora de preocuparse por el asunto de la ética, en este trabajo dejaremos de lado esta vertiente para posicionarnos sobre aquella que defiende que el valor derivado de la ética organizacional se genera internamente en la empresa y, más concretamente, a través de los individuos que conforman la organización empresarial. Así, en nuestra opinión, desear un comportamiento ético en la empresa tiene valor por sí mismo, en cuanto que ayudar a éste a ser ético supone conducirlo a la excelencia humana, a ser mejor persona y, por tanto, a alcanzar, aún cuando sea inconscientemente, la tan ansiada felicidad o *eudaimonia* -a la que hacía referencia Aristóteles en su tiempo- como fin último del individuo. Y, obviamente, lograr esto de la persona es muy positivo para el buen funcionamiento organizacional. El individuo, al sentir alcanzado su fin último, se sentirá mejor y esto, con toda probabilidad, podría traducirse en un conjunto de actitudes laborales del empleado muy positivas desde una perspectiva organizacional. Por tanto, y tomando como base este hecho, analizaremos y estudiaremos el valor que se genera en el interior de la organización empresarial por medio de los recursos humanos de la empresa, para lo cual fundamentaremos nuestro razonamiento en una de las teorías de la Administración de Empresas que cuenta con un mayor apoyo académico y profesional: la teoría de la empresa basada en los recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Winter, 1995).

La teoría de la empresa basada en los recursos

Desde siempre, la búsqueda del conocimiento sobre las causas que provocan las diferencias de resultados entre organizaciones empresariales ha sido tarea y objetivo principal por parte de la comunidad académica. Tal es así, que puede afirmarse que la búsqueda de dicho conocimiento ha sido y sigue siendo uno de los temas centrales y más desafiantes del estudio y origen de la Dirección Estratégica como área de conocimiento (Claver et al., 2002).

Los primeros trabajos realizados en torno a este tema estaban fuertemente orientados hacia el estudio y análisis de factores internos a la empresa como principales responsables de dichas diferencias. Los trabajos de Selznick (1957), Penrose (1959) y Andrews (1971) centraban su interés en analizar las competencias distintivas existentes entre las organizaciones empresariales. No obstante y debido, principalmente, tanto al carácter eminentemente normativo de estos trabajos como a la dificultad existente en desarrollar modelos empíricos operativos, fue el estudio de las características sectoriales lo que durante un largo periodo de tiempo centró el interés investigador del mundo académico, el cual se encontraba teóricamente fundamentado en los postulados realizados desde la Teoría de la Organización o Economía Industrial, bajo el modelo “estructura-conducta-resultados”. Según esta disciplina, las características del sector industrial se constituyen como causa principal de la variación de los resultados entre empresas de manera que son conceptos relacionados tanto con la estructura y atractivo del sector industrial (tasa de crecimiento, grado de concentración, diferenciación del producto, etc.) como con la posición que ocupa la empresa en dicho sector, lo que explicaría los resultados distintos obtenidos por las organizaciones empresariales (Claver et al., 2002).

Sin embargo, y a pesar de la existencia de un elevado número de estudios que proporcionan evidencia empírica sobre la relación “sector industrial-resultado empresarial”, lo cierto es que, en la mayor parte de los estudios realizados, la varianza explicada por el factor “sector industrial” es baja, quedando todavía un alto porcentaje sin explicar (cercano al 80% en los estudios de Powell (1986) y Schmalense (1985)). Conceptos tales como *atractivo del sector*, *grupo estratégico*, *crecimiento del mercado*,... utilizados, tradicionalmente, para explicar la rentabilidad de la empresa, no lo hacen, en verdad, en su totalidad, dejando lugar a que sean otros factores los más contribuyentes a ello. Y así parece delinarse de un gran número de trabajos empíricos, los cuales muestran cómo las diferencias de resultados intersectoriales son menores que las diferencias intrasectoriales (Cool y Schendel, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991), llevando a la comunidad académica a cuestionarse seriamente el porqué de este hecho y, en consecuencia, a configurar un nuevo enfoque de comprensión sobre las causas de la diversidad de resultados entre empresas, un enfoque que, utilizando la expresión de Hamel y Prahalad (1995), se centra en el código genético de la organización: *la teoría de la empresa basada en los recursos*.

Surge así con renovada fuerza una corriente de investigación en el seno de la Dirección Estratégica de la empresa, complementaria al análisis estratégico anterior -basado en la teoría de la Economía Industrial-, y que, conocida como la *visión de la empresa basada en los recursos*, se ocupa de estudiar los aspectos internos a la empresa para entender las causas que explican los resultados empresariales. Ésta, puede afirmarse con seguridad, ha derivado en un enfoque teórico, cuyo amplio desarrollo experimentado durante las últimas dos décadas (Montgomery y Wernerfelt, 1988; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993), ha supuesto un gran avance en el área de la Dirección Estratégica, mejorando, de una manera ostensible, el conocimiento sobre los factores causantes de la diversidad de resultados entre empresas.

Así, desde este enfoque, se considera que la base de la competitividad de la empresa descansa en cuál sea la dotación de recursos de la que disponga la empresa además de en la forma en que la empresa los coordine e interrelacione generando “capacidades” (Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991; Barney, 1991). Sin embargo, el número de recursos con los que se puede dotar una organización empresarial es elevado y heterogéneo, no contribuyendo todos ellos de igual forma en cuanto a competitividad empresarial se refiere y, en consecuencia, no siendo todos ellos igualmente de importantes para la organización empresarial. Así, cuestiones tales como ¿qué es lo que se entiende por recurso? ¿son todos los recursos valiosos para la empresa? ¿qué les hace sostener el valor generado? han centrado el interés de la comunidad académica durante años, llevando a ésta a una incesante búsqueda por descubrir la naturaleza de dichos recursos e identificar aquellos con potencialidad de generar y sostener valor en la empresa.

Criterios para la generación y sostenimiento de valor en la empresa

Tradicionalmente, la concepción de recurso tomaba su raíz en el campo de la Economía, entendiéndolo como un *input* del proceso productivo a disposición de una empresa (Rubin, 1973; Penrose, 1959). Obviamente, tal definición no se ajustaba al actual enfoque de

recursos, pues dejaba fuera todos aquellos elementos que la empresa no posee pero que son igualmente esenciales para su funcionamiento, como por ejemplo las relaciones establecidas con otras organizaciones empresariales o los seres humanos que aportan su esfuerzo y trabajo en la empresa (con su comportamiento, actitudes y aptitudes). Era necesario, pues, entender el término recurso de una manera más amplia, de manera que fueron surgiendo nuevas definiciones mucho más enriquecedoras sobre el concepto y que introducían nuevos aspectos a considerar, permitiendo así concebir los recursos de la empresa de una forma mucho más amplia. Concretamente, los recursos pueden entenderse como elementos básicos, disponibles para ser aplicados a diversos usos, que habilitan a la empresa para pensar y ejecutar estrategias factibles y que pueden tomar una forma material o inmaterial, aspecto éste ampliamente utilizado por la comunidad académica para clasificarlos como tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles son aquellos activos de la empresa que tienen un soporte físico y se concretan en algo material, siendo fácilmente identificables en el seno empresarial (Navas, 2000). Las características más relevantes son su grado de *visibilidad* (de adecuada identificación y fácil visualización) y su grado de *cuantificación* (fácilmente cuantificables y mensurables) y entre ellos, nos encontramos con recursos físicos (p.e. terrenos, edificios, maquinaria, robots industriales, herramientas, mobiliario, existencias, etc.) y recursos de carácter financiero (p.e. capital, reservas, derechos de cobro, poder y/o capacidad de endeudamiento, etc.) (Navas, 2000; Aragón y Sánchez, 1999; Sáez de Viteri, 2000).

Los recursos intangibles, por su parte, son aquellos activos que no tienen soporte físico, no tienen entidad material y no son susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso, ya que están basados en la información y el conocimiento (Navas, 2000; García Rodríguez, 2004), haciéndose difícil, entonces, su cuantificación e identificación. Éstos basan su existencia en la información y conocimiento tanto externa como interna, pudiéndose incluir entre ellos, *recursos de carácter organizativo* (p.e. la reputación, la marca, la cultura organizativa), *recursos de naturaleza técnica* (p.e. conocimiento tecnológico, patentes, potencial de innovación, rapidez de respuesta a los cambios del entorno, etc.) y, finalmente, *recursos de naturaleza humana* (Navas y Guerras, 2002). En este último caso, obviamente, dejamos de lado el perfil cuantitativo de dichos recursos y centramos el interés en su aspecto cualitativo, destacando la experiencia, motivación, conocimientos, habilidades y capacidades de los mismos (Navas, 2000; Aragón y Sánchez, 1999; Sáez de Viteri, 2000).

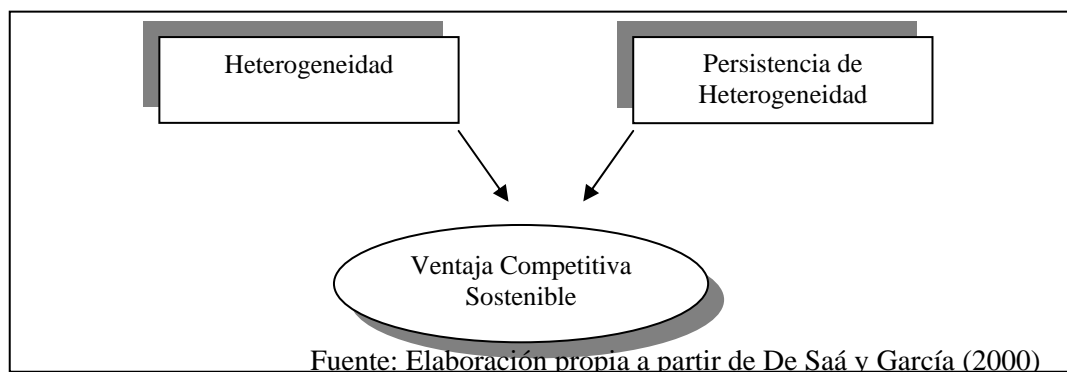
Ambos tipos de recursos, tanto tangibles como intangibles, tienen la potencialidad de generar valor empresarial. De hecho, la literatura del enfoque teórico de recursos parte de dicha base (Bueno et al., 2006). Sin embargo, también es cierto que no todos ellos contribuyen de igual modo a la generación de valor, especialmente, cuando de *sostenimiento* en el tiempo de dicho valor se refiere. En efecto, no todos los recursos (ni capacidades), son susceptibles de proporcionar y, sobretudo, sostener ventaja competitiva (Sanz y Sabater, 2002), sino que más bien, ésta surge de la posesión de algún recurso o capacidad que sea distintivo de la empresa. Y de ahí la importancia de conocer qué es lo que hace que un recurso sea distintivo, aspecto éste que ha invadido la agenda académica durante años. Ello ha dado lugar a una serie de criterios con los que poder identificar los recursos generadores y sostenedores de ventaja competitiva para la empresa, y entre ellos, los recursos de naturaleza intangible son los que adquieren un papel más importante.

En efecto, son este tipo de recursos los que han despertado, en un mayor grado, el interés investigador en busca de su identificación, medición y gestión. No obstante, la consideración de este tipo de recursos como principales generadores de ventaja competitiva no es fruto del

azar, tomando ello su justificación a través de la mayor propensión de éstos a poseer y cumplir con mayor facilidad los criterios que, desde la literatura, se han ido estableciendo en post de identificar a un recurso como fuente de ventaja competitiva para la organización empresarial (Barney, 1991; Grant, 1991,1996; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993). Éstos responden, básicamente, a dos supuestos de partida centrales: la *heterogeneidad* de los recursos y la *persistencia en el tiempo de dicha heterogeneidad*, aspecto éste último con el que se logra, además, que la ventaja obtenida por parte de la empresa sea sostenible (De Saá y García, 2000) (ver figura 1).

En relación al primer requisito, puede decirse que existe un amplio consenso en la literatura sobre la necesidad del mismo para que los recursos aporten, realmente, potencial competitivo a una empresa (De Saá y García, 2000). Así, nos encontramos con que la mayor parte de los autores coinciden en señalar que los recursos, para ser fuente de ventaja competitiva, deben ser diferentes a los del resto de la empresas y para ello coinciden en señalar dos condiciones básicas: que el recurso sea *valioso* y que el recurso sea *raro* o *escaso* (Barney, 1991). Por un lado, que deba ser valioso significa que deba permitir a la empresa explotar las oportunidades del entorno y defenderse de las amenazas que provienen del mismo, obteniendo de este modo, rentas superiores a los costes, en definitiva, un recurso que aporte valor a la empresa. Mientras que, por otro lado, la condición de escasez descansa en que el recurso no sea común y, en consecuencia, no sea controlable por un gran número de empresas.

FIGURA1
Las “piedras angulares” de la ventaja competitiva

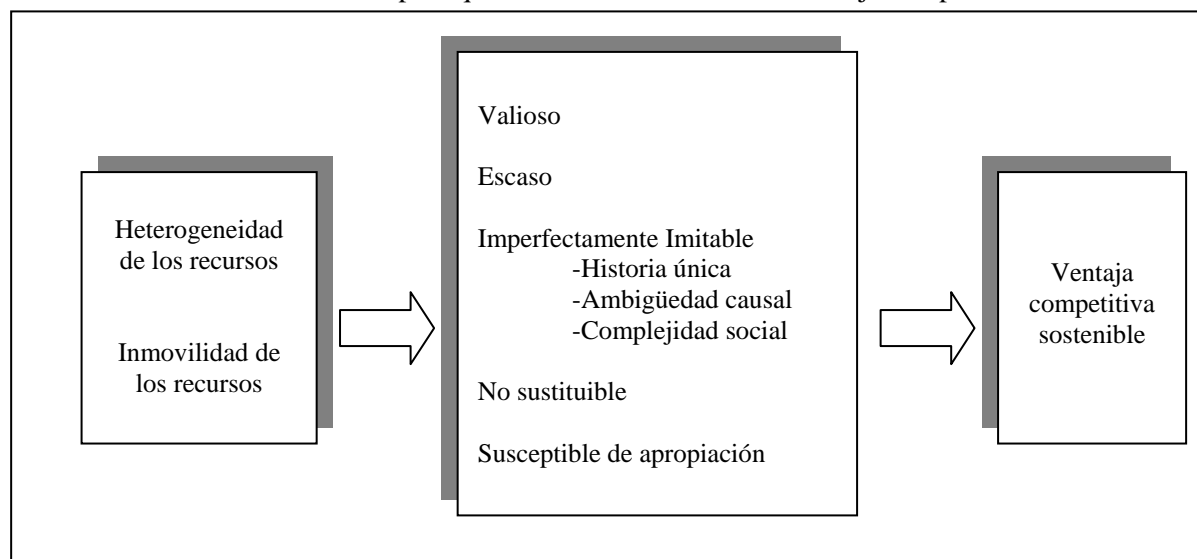


El cumplimiento de ambas condiciones por parte de un determinado recurso permite concluir sobre el mismo que posee capacidad de generar ventaja competitiva para la empresa. No obstante, ninguna de estas dos condiciones garantiza la perdurabilidad de la ventaja competitiva obtenida por el recurso, siendo necesario, además, considerar otros tantos factores sobre los que fundamentar la persistencia de la heterogeneidad de los recursos, y con ello, la obtención de ventaja competitiva sostenible para la empresa (ver figura 2).

Así, y siguiendo a Barney (1991), para ser generadores de ventaja competitiva sostenible, los recursos no sólo deben ser escasos y valiosos sino también difíciles de imitar y sustituir. En efecto, una ventaja competitiva no puede ser duradera si el recurso en el que se basa dicha ventaja puede ser imitado fácilmente por las empresas competidoras. Por tanto, resulta esencial que los recursos no puedan ser replicados fácilmente por los competidores o, por lo menos, que el coste de hacerlo sea tan elevado que ponga a los competidores en una situación de clara desventaja. Hacerlo, no obstante, es tarea difícil, por cuanto supone identificar y reproducir exactamente dicho recurso, y ello no es siempre posible, especialmente, si (a) las condiciones históricas que dieron lugar a dicho recurso, y en

consecuencia, a la ventaja, fueron únicas; (b), la conexión del citado recurso y la ventaja competitiva es causalmente ambigua y (c), el recurso que proporciona la ventaja competitiva es socialmente complejo, pudiendo proceder de relaciones interpersonales, cultura organizacional, reputación, etc. (Barney, 1991). Por otro lado, es necesario que el recurso que genera la ventaja competitiva sea difícilmente sustituible, de manera que no sea susceptible de ser sustituido por otros (o combinaciones de los mismos) que puedan proporcionar servicios similares y/o permitan desarrollar y poner en práctica la misma estrategia, esto es, que no tengan equivalentes estratégicos (Barney, 1991; Fernández Sánchez, 2002). Por último, siguiendo a autores como Grant (1991) o Amit y Schoemaker (1993), resulta estrictamente necesario que la renta que genera el recurso sea susceptible de apropiación por parte de la empresa y que, por tanto, el valor generado por el mismo redunde clara -y en su práctica totalidad- en la empresa. Para ello es importante que la propiedad del recurso sobre el que se genera la ventaja competitiva de la empresa sea claramente identificable a favor de la empresa y/o que la contribución a la ventaja competitiva por parte de dicho recurso no fuese claramente identificable (Navas y Guerras, 2002). No obstante, y en caso de no cumplir con las condiciones antedichas, la importancia radicaría, entonces, por un lado, en que dicho recurso fuese específico, generando realmente valor -o su máximo valor- en el entorno actual y no en otro diferente, y por otro lado, en poseer, por parte de la alta dirección de la empresa, un alto poder de negociación con respecto al otro “supuesto” propietario del recurso (Navas y Guerras, 2002).

FIGURA 2:
Condiciones necesarias para que un recurso sea fuente de ventaja competitiva sostenible



Fuente: Adaptado de Barney (1991)

Los recursos humanos como artífices en la generación y sostenimiento de valor empresarial

Conocidas las condiciones que un elemento interno a la empresa debe cumplir para considerársele fuente de ventaja competitiva y sostenible, no es de extrañar, como ya antes mencionábamos, que desde el ámbito académico se preste una mayor atención a los recursos de naturaleza intangible: capital tecnológico, cultura organizativa, reputación y, especialmente, todos aquellos relacionados con los seres humanos (conocimientos, habilidades, capacidades, etc.). Éstos últimos, puede decirse, cuentan con un amplio apoyo por parte del mundo académico como generadores de ventaja competitiva (Guarnizo et al., 1999; Aragón y Sánchez, 1999)², y ello debido a la gran facilidad de los mismos en cumplir

con todas y cada una de las condiciones consideradas relevantes para la generación de ventaja competitiva sostenible para la empresa (De Saá y García, 2000; Wright et al., 1994).

En efecto, queda claro que contar en la empresa con personal altamente cualificado y con capacidad cognitiva que permita adquirir conocimientos y habilidades con rapidez es un aspecto que permite añadir valor a la organización empresarial (Wright et al., 1994). Por otra parte, también parece obvio que el personal de la empresa cumple con la condición de rareza o escasez, pues es bien sabido que los individuos difieren en cuanto al tipo y grado de capacidades, destrezas y conocimientos que poseen, aspectos éstos que, incluso, son, en ocasiones, específicos de la empresa, dificultando de este modo su movilidad. Si, además, como sugieren Wright et al. (1994), las habilidades y destrezas individuales se distribuyen normalmente en la población, poseer en la organización recursos humanos con altos niveles de capacidades, habilidades y/o destrezas parece más bien raro, debido principalmente a la escasez de los mismos en el mercado de trabajo.

Igualmente, se puede afirmar que los recursos humanos no son fácilmente replicables o imitables (Schneider y Bowen, 1992), ni el contexto en el que éstos operan ni los componentes del sistema de recursos humanos relevantes para la generación de ventaja competitiva. Obviamente, hacerlo es difícil por cuanto supone superar determinadas barreras a la imitación o mecanismos de aislamiento como son: (a) las condiciones históricas únicas que envuelven la existencia y desarrollo de dicho recurso en la empresa; (b) la ambigüedad causal inherente al valor aportado por las personas y que supone dificultad a la hora de identificar la conexión existente entre capacidades, habilidades, etc. de los recursos humanos con la generación de valor para la empresa; y, finalmente, (c) la complejidad social que dichos recursos implican, pues el valor que a través de ellos se genera resulta, en la mayor parte de las ocasiones, de la cultura de la empresa, y especialmente de las interrelaciones humanas que se producen en la empresa como consecuencia de la confianza, las rutinas y el aprendizaje desarrollado(s) a lo largo del tiempo. Por su parte, los recursos humanos cumplen también con la condición de no sustituibilidad, que implica que, a diferencia de lo que sucede con muchos otros recursos y/o capacidades, sean difícilmente sustituidos por otros recursos que igualen o incrementen el valor aportado por ellos. Y ello es debido a que no todo el mundo tiene la misma capacidad de adaptación a los distintos entornos y tecnologías y aquellos que son capaces de aportar valor en un determinado contexto pueden no serlo en otros contextos (De Saá y García, 2000). Además, los recursos humanos poseen ciertas características distintivas respecto a otros recursos empresariales que dificultan su obsolescencia, como son habilidades tales como de carácter cognitivo (de adaptación) y de comportamiento (Sánz y Sabater, 2002).

Por último, de nada sirve a la empresa disponer de recursos humanos con altos niveles de habilidad cognitiva, escasos, difícilmente imitables y difícilmente sustituibles si el valor o las rentas que aportan no son susceptibles de apropiación por parte de la empresa. Y en este caso, al tratarse de recursos de naturaleza intangible, todo parece indicar que existen problemas en lo que a apropiación del valor generado se refiere. En efecto, la propiedad no está clara cuando se habla de recursos intangibles (Sanz y Sabater, 2002), y los recursos humanos -o aquellos recursos derivados o relacionados con ellos (p.e. conocimientos, habilidades, capacidades)- son, como ya se pudo comentar en páginas anteriores, de naturaleza intangible. No obstante, y aunque una gran parte del conocimiento, habilidades o capacidades se acumula dentro de los individuos, la mayoría se crea por y dentro de la empresa y está orientado a las necesidades específicas de la misma (Sanz y Sabater, 2002), de manera que puede decirse que la empresa sí cuenta con legitimidad suficiente para apropiarse de los resultados derivados de estos recursos. Además, las personas (y los recursos que generan) son un tipo de intangible cuyas características particulares hacen que

el valor que aporta a la empresa sea de fácil apropiación por parte de la empresa, y ello debido a su bajo poder de negociación frente a la Alta Dirección de la misma.

En efecto, en primer lugar, los recursos humanos son -o generan un tipo de recurso (capacidades, habilidades, etc.)- que, en numerosas ocasiones, son específicos a la empresa, pues pueden generar valor en un contexto determinado (en combinación con recursos determinados) pero no en otro diferente (Dolan et al., 1999). Ello, obviamente, dificulta su fácil transferibilidad a otra empresa y limita, en cierto modo, su poder de negociación frente a la empresa en cuanto a apropiación de la renta generada se refiere (Navas y Guerras, 2002). Y en segundo lugar, la empresa tiene en su poder la habilidad para generar en la empresa un contexto que combinase la complejidad social, la ambigüedad causal y determinadas circunstancias históricas únicas (Carmona et al., 2000). Esto, siguiendo a Wright et al. (1994) suele suceder de forma muy frecuente en el ámbito de la empresa, y con ello la empresa obstaculiza la identificación y medición de la contribución individual de una persona al valor generado en la empresa, pues de este modo, el origen de la renta creada se distribuiría entre un mayor número de recursos (elementos).

En definitiva, los recursos humanos, sus habilidades, destrezas y/o las capacidades organizacionales derivadas de ellos cumplen potencialmente las condiciones -expuestas en la literatura- necesarias para generar ventaja competitiva sostenible para la empresa, de manera que, puede decirse de ellos que constituyen un tipo de recurso potencialmente estratégico para el buen funcionamiento operativo de la organización empresarial (Pfeffer, 1994; Mahoney, 1995). No obstante, la cuestión que surge ahora es la de si las empresas pueden aprovecharse de esta fuente potencial de rentabilidad y de cómo deben hacerlo pues, desafortunadamente, ni todos los recursos humanos aportan el mismo valor a la empresa ni su permanencia en la empresa queda por siempre asegurada³, y ambos aspectos son centrales para considerar a los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva sostenible (Bayona et al., 2000). Parece, por tanto, que no es suficiente con la mera posesión de personal, sino que es necesario activar el proceso que se origina en éste para generar ventaja competitiva sostenible y en este sentido se cree que la empresa (Alta Dirección) ejerce un rol clave para lograrlo (De Saá y García, 2000), a través del ingente número de herramientas organizativas disponibles en la empresa y que forman parte de la cultura de la misma.

La cultura organizacional ética y el valor generado en la empresa a través de los recursos humanos

Durante los últimos años, la *Dirección Estratégica de RRHH* ha experimentado un amplio desarrollo y ello, por un lado, ha sido ocasionado a razón del creciente interés académico en analizar el valor estratégico de los recursos humanos y su gestión y, por otro lado, a causa del conocimiento del importante papel que una correcta y adecuada gestión de RRHH desempeña en la generación de ventaja competitiva (basada en los recursos humanos) (De Saá y García, 2000). Así, desde este área de conocimiento las propuestas que han surgido lo han hecho hacia el desarrollo de prácticas y políticas de RRHH orientadas a provocar en el individuo comportamientos y/o actitudes laborales positivas y necesarias en la aportación de valor a la empresa. Prácticas de RRHH tales como reclutamiento, selección, compensación, sistemas de recompensas, formación, etc., se han utilizado y se utilizan en la empresa con el objetivo de atraer, motivar y retener a los recursos humanos (De Saá y García, 2000) y desde la literatura estos aspectos se sugieren con un importante papel favorecedor en la generación y sostenimiento de ventaja competitiva fundamentada en los recursos humanos.

Así, lograr que el individuo desarrolle actitudes laborales tales como satisfacción laboral o compromiso organizacional⁴ son signos evidentes de que las personas que las poseen se encuentran bien y cómodas en la empresa, facilitando, con ello, una mayor aportación de valor por parte de éstas a la empresa (ver Hackman y Oldham, 1980). Y del mismo modo, lograr que el empleado se encuentre deseoso de seguir trabajando en su actual empresa también resulta ciertamente positivo para la misma, pues no sólo evita perder recursos dedicados previamente a la contratación, socialización y formación de dicha persona en la empresa (y puesto de trabajo) sino que permite mantener a lo largo del tiempo el valor que ésta pudiera estar aportando a la empresa. Éstas y otras actitudes laborales desempeñan un papel ciertamente importante en alcanzar y sostener valor para la empresa (Bayona et al., 2000) y, generalmente, la empresa y la alta dirección de la misma tratan de lograrlos a través de iniciativas de recursos humanos.

Sin embargo, encontrar este tipo de actitudes en las personas requiere preocuparse de muchos otros aspectos relacionados con la organización empresarial y el contexto en el que las personas trabajan. Concretamente, se requiere un esfuerzo a nivel global e integrador en la organización por el que se genere un entorno en el que las personas que forman parte de la empresa se sientan satisfechos y cómodos, pues es así como se puede esperar lo mejor de la persona. Y para generar dicho entorno resulta necesario buscar en lo más profundo del ser humano, en aquello que le da sentido a su existencia como persona, lo cual coincide, según Aristóteles, uno de los filósofos más importantes de la historia, con vivir y experimentar una buena moralidad (Guillén, 2000; 2006) y que, intuitivamente, parecen reflejar algunos trabajos realizados hasta la fecha⁵. Sobre ello, siguiendo a Aristóteles, se asientan las bases para encontrar el fin último y principal del ser humano: la anhelada *eudaimonia* o felicidad humana a la que hace tantas veces referencia en su obra, y sobre ello deberían asentarse las bases de la organización, del contexto organizacional interno y, en definitiva, de la cultura organizacional (Guillén, 2000, 2006).

En efecto, desde la literatura en organización de empresas se sugiere que es un entorno organizacional ético lo que buscan con anhelo las personas para trabajar (Jose y Thibodeaux, 1999; Treviño et al., 1998) y en donde el empleado se siente mejor aportando su esfuerzo laboral (Treviño y Nelson, 2004). Basta con realizar una revisión de la literatura sobre liderazgo para observar cómo es cada vez más frecuente por parte de los teóricos incluir el aspecto moral para mejorar la comprensión sobre este fenómeno tan importante a la hora de no sólo influir sobre el individuo sino de hacerle sentir bien (Pérez López, 1993, 1998; Greenleaf, 1977). No obstante, el ser humano, como tal, se encuentra desde un primer momento estrechamente vinculado al concepto de moralidad, pues su existencia colectiva le “condena”, en cierto modo, a tomar decisiones sobre lo que debería hacer en relación a otras personas (Gini, 1998). Y, si bien puede que no atienda siempre a criterios de buena moralidad en cuanto a comportamiento o decisiones se refiere, lo cierto es que tiene una predisposición natural a preocuparse lo suficiente por cuestiones morales como para valorarse siempre éticamente mejor en relación a otras personas (Brenner y Molander, 1977; Vitell y Festervand, 1987; Kantor y Weisberg, 2002), sugiriendo con ello la importancia que le concede a este aspecto, al menos, en lo que se refiere a lo que desea recibir y experimentar él mismo en su trato con los demás. Así, conceptos tales como solidaridad, justicia, dignidad, confianza, seguridad y protección son valores que tienen que ver con necesidades que el individuo posee y necesita satisfacer (García Echevarría, 1993) y, obviamente, la percepción por parte de éste de un contexto organizacional ético, muy probablemente, contribuirá, de forma efectiva, a ello.

No es extraño pues, que tomando todo esto en consideración, se abogue por la existencia de un contexto organizacional ético en la empresa, el cual se alcanza a través de la implantación en la empresa de determinados instrumentos favorecedores de un fuerte compromiso entre los empleados con la ética conductual propia. Dichos instrumentos constituyen la parte más visible de un constructo organizacional, comúnmente designado con el nombre de cultura organizacional, y que se define como el conjunto de asunciones, valores, creencias, tradiciones, prácticas y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo y condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros (Guillén, 2006). Éste, siguiendo a Treviño et al., (1998), puede descomponerse en dos niveles o dimensiones principales, una más observable (estructuras, sistemas y prácticas organizacionales) y otra menos observable (estructura subyacente de valores y asunciones básicas), y si bien, para entender la cultura se debe intentar alcanzar las asunciones básicas compartidas y entender el proceso de aprendizaje por el que dichas asunciones básicas llegan a ese nivel (Schein, 1992), lo cierto es que ambas dimensiones son importantes, recayendo, si cabe, una mayor relevancia sobre la parte que es más visible para el empleado, pues es a través de ella como se comunican los valores y asunciones básicas constitutivas de la cultura de la organización.

Así, el modelo ético ejercido por la Alta Dirección de la empresa y del superior más inmediato del empleado es un aspecto fundamental a la hora de transmitir la importancia de la ética (valores y asunciones éticos) en la empresa. Un número ingente de trabajos confirman este hecho y lo hacen bajo la justificación teórica de que las personas que ejercen este tipo de puestos en la organización ejercen la función de liderazgo y de importante referente en la empresa, logrando así, más fácilmente, influir sobre el comportamiento y actitudes de los empleados hacia un sentido ético. De igual modo, observar entre tus compañeros de trabajo, personas de conducta ejemplar en materia de moralidad también es sugerido desde la literatura como un factor de importante influencia sobre el comportamiento ético individual, precisamente porque estas personas también se consideran referentes importantes. Por último, la implantación, por parte de la Alta Dirección de mecanismos o herramientas de tipo organizativo favorecedores de un comportamiento éticamente bueno en la empresa (p.e. código ético, programa de formación en ética, sistema de recompensas y de evaluación del rendimiento), no sólo refuerzan su modelado ético sino que también contribuyen a transmitir el mensaje de que la ética es importante en la empresa y de que se espera que el comportamiento de las personas que trabajan en ella se ajuste a ella. Todos ellos son elementos constitutivos de una cultura organizacional ética que contribuye fuertemente a fomentar el comportamiento ético en la organización (Guillén, 2006; Treviño et al., 2006) y ello, a su vez, a generar un entorno, clima⁶ o contexto organizacional ético que proporcione las claves para generar y sostener el valor que por parte de los recursos humanos se aporta a la organización empresarial (Treviño y Nelson, 2004). No obstante, se cree que la percepción de dicho entorno por parte del individuo generaría en él una sensación de bienestar que, probablemente, le conduciría a desarrollar actitudes laborales positivas para el buen funcionamiento de la empresa; actitudes tales como una mayor *satisfacción laboral*, un mayor *compromiso organizacional* y una menor *intención*, por parte del individuo, *de abandonar voluntariamente la empresa* que, desde la literatura, son consideradas importantes para la generación y sostenimiento del valor aportado por los recursos humanos a la empresa (Bayona et al., 2000).

Satisfacción laboral

Una de las primeras variables de actitud que se encuentran relacionadas con la percepción por parte del individuo de un contexto organizacional ético es la satisfacción laboral. Ésta,

debido a su frecuente asociación con un número ingente de actitudes y comportamientos laborales (Dubinsky y Hartley, 1986; Hackman y Oldman, 1980; Organ y Ryan, 1995), ha sido una de las variables más ampliamente estudiadas desde el ámbito académico, y ello con ánimo de comprender y definir no sólo su naturaleza sino también los antecedentes de ella. Así y tras realizar un análisis exhaustivo de la literatura, la satisfacción laboral se ha definido siempre en relación a la valoración realizada por parte del individuo sobre la naturaleza de las características laborales y de su entorno de trabajo y organizacional, de manera que en función de la naturaleza de estos aspectos, el individuo se sentiría más o menos satisfecho con y en su trabajo.

Así, cuando los elementos o características del contexto organizacional merman el bienestar del empleado (p.e. herramientas de trabajo inadecuadas, inseguridad laboral, desigualdad en la distribución de la carga de trabajo, etc.) es de esperar un efecto negativo del mismo sobre la satisfacción laboral del empleado (Ellickson, 2002). Sin embargo, cuando dichas características son de naturaleza positiva en relación al bienestar del empleado (p.e. buenas relaciones laborales) lo normal es que la satisfacción laboral se vea incrementada (Ellickson, 2002; Ting, 1997; Posdakoff y McKensie, 1997). Por tanto, asumiendo que un contexto organizacional ético puede incluirse entre aquellos contextos organizacionales con implicaciones agradables y positivas en relación al bienestar del empleado (Treviño y Nelson, 2004), puede sugerirse su asociación positiva con la satisfacción laboral del individuo y así parece mostrarse en un buen número de trabajos empíricos (Vitell y Davis, 1990; Schwepker, 2001; Koh y Boo, 2001; Viswesvaran et al., 1998; Valentine et al., 2006).

Compromiso organizacional

Otra de las variables comúnmente relacionadas con la percepción de un contexto organizacional ético es el compromiso de los empleados con la organización. Éste ha sido un aspecto ampliamente estudiado en la Dirección de Empresas y en la Teoría Organizacional durante las últimas décadas y muy anhelado por parte de todas las organizaciones, debido, principalmente, a la asociación de éste, y más concretamente, su dimensión afectiva (vínculo emocional hacia la organización), con un número ingente de comportamientos y actitudes laborales generadores de valor para la empresa (p.e. rendimiento laboral, satisfacción laboral, comportamiento cívico, orientación al trabajo, etc.).

Así, entendida como “*la fuerza relativa de identificación de un individuo con una organización particular y de su participación en la misma*” (Mowday et al., 1979: 226), esta variable actitudinal ha sido encontrada en la literatura como consecuencia de diversos factores, desde características personales hasta características del trabajo y/o experiencias laborales (Steers, 1977). Sin embargo, y ante la dificultad, por parte de la Alta Dirección, de actuar sobre el primer tipo de factores, la comunidad académica ha centrado su interés sobretudo en aquellos que hacen referencia a las características o propiedades percibidas en el entorno laboral y organizacional de manera que, al igual que sucedía en el caso de la satisfacción laboral, la dimensión moral y benevolente de dicho entorno era también considerada en el momento de observar una posible asociación significativa. Ésta ha sido encontrada en un buen número de trabajos (ver Victor y Cullen, 1988; Valentine et al, 2002; Hunt et al, 1989), dando a entender, por tanto, que la percepción de un contexto

organizacional ético se encuentra entre las posibles causas que provocan un fuerte compromiso del empleado con la empresa en la que trabaja.

Intención de abandono voluntario de la empresa

Finalmente, la literatura también muestra cierta relación entre la percepción de un contexto organizacional ético y una menor intención de abandonar voluntariamente la organización empresarial. Esta actitud laboral, durante décadas, ha sido un tema de gran interés tanto para académicos como para profesionales en disciplinas tales como Comportamiento Organizacional, Psicología, Dirección de Recursos Humanos y Economía. El interés que ha suscitado esta variable se debe principalmente a su relación con ciertas consecuencias para la organización que pueden ser positivas o negativas, dependiendo, según Mobley (1992), de quién abandona la empresa y quién permanece en ella. No obstante, un ratio elevado de rotación voluntaria no se desea en ningún caso, pues dentro del conjunto de individuos que abandonan la empresa pueden encontrarse trabajadores (potencialmente) valiosos para la empresa, de manera que la intención de académicos y practicantes del mundo de la empresa ha sido siempre la de encontrar e identificar aquellos aspectos de naturaleza organizacional que puedan reducir el ratio de intención de abandono voluntario en las organizaciones empresariales.

Así, al revisar la literatura existente sobre el tema nos encontramos con una amplia variedad de factores que influyen en el abandono de la organización por parte del empleado y que según Cotton y Tuttle (1986) pueden agruparse en tres grandes categorías generales: factores externos (p.e. oportunidades de empleo, tasa o nivel de desempleo, tasa de acceso, etc.) factores personales (p.e. tiempo de permanencia en la organización, edad, nivel educativo, género, etc.) y factores relacionados con el trabajo y la organización (p.e. grado de autonomía en el puesto, nivel salarial, satisfacción laboral, apoyo social, etc.). Obviamente, la mayoría de los trabajos existentes se han centrado en la influencia de éstos últimos, pues son sobre los que más fácilmente puede actuar la empresa (Alta Dirección) y entre ellos, la naturaleza ética del contexto organizacional ha sido levemente analizado como un posible factor relacionado. Concretamente, los pocos estudios realizados sobre el tema (p.e. Herndon et al, 2001; Sims, 2000; Apasu, 1986; Peterson, 2003) confirman lo que desde la lógica teórica se sugiere al respecto; esto es, que cuando se percibe un contexto organizacional ético, el deseo de los empleados de abandonar la organización tiende a disminuir de forma considerable.

Conclusiones e implicaciones para la Dirección de Empresas

La ética en la empresa es un tema que preocupa cada vez más a directivos y académicos del mundo de la empresa y ello lo hace a razón de comprender la importancia que ésta tiene en la consecución de un óptimo funcionamiento organizacional. Y es que si bien nadie ignora que la ausencia de ética en el desarrollo operativo puede ser rentable en un principio, se sabe también que en el largo plazo este tipo de comportamientos serán perjudiciales para la empresa al poner en peligro la reputación de la misma y mermar la confianza depositada en ella por parte de la sociedad. Sin ella se puede ganar a corto plazo pero una empresa guiada por principios poco éticos no perdurará mucho en el mercado actual. Y esto ha sido comprendido y asimilado de forma excelente por el entorno empresarial, lo cual puede verse reflejado en el efervescente interés originado durante las últimas décadas en relación a la implementación de la ética en la vida organizacional (Center for Business Ethics,1992; Guillén et al.,2002).

No obstante, la mayor parte de la motivación de este interés académico y profesional ha ido en la línea de reflejar la importancia derivada de fomentar un comportamiento ético en la empresa bien por el valor generado a nivel externo a ella bien por el daño que ello podría generar a nivel externo a ella y, desafortunadamente, se ha obviado la perspectiva del valor que puede generarse internamente en la empresa. En efecto, poca ha sido, durante estos años, la atención académica dirigida a la importancia de desarrollar un contexto organizacional ético en términos de generar valor interno en la empresa, y eso a pesar de la existencia en la literatura de estudios que sugieren la existencia de cierta asociación (Valentine et al., 2006). Es desde esta perspectiva, entonces, como tiene sentido la elaboración de este trabajo de manera que, tomando como base teórica el enfoque de la empresa basada en los recursos, hemos tratado de vincular la percepción por parte del empleado de una cultura ética en la empresa con la generación de valor de origen interno a la empresa.

Así, y desde una perspectiva de recursos, se entiende que la fuerza laboral de la empresa constituye un recurso de carácter estratégico por su gran potencialidad de generar y sostener valor en la empresa (Garrido y Pérez, 1998). Por un lado, a través de conocimientos y habilidades de alto valor, las personas generan valor susceptible de apropiación por parte de la empresa, resultando difícil encontrar en el mercado de trabajo personas con características similares en cuanto a aportación de valor se refiere. Por otro lado, las personas son difícilmente sustituibles, pues resulta ciertamente difícil encontrar otras personas que respondan igual de bien que otras en un puesto determinado. Por último, las personas (o el recurso que generan) son difícilmente replicables, pues no sólo el valor que generan puede descansar en un entramado organizacional altamente complejo (p.e. cultura organizacional, interrelaciones humanas, etc.) sino que, como consecuencia, puede llegar a ser muy costoso de identificar la fuente u origen del mismo. Además, en caso de poder disponer de información suficiente como para identificar aquellas personas que aportan un mayor valor a la empresa, la empresa tendría que optar por la difícil y costosa situación de la contratación, y aún así, no podría garantizarse la aportación de valor, pues las personas pueden generar valor en un contexto determinado y no en otro.

Sin embargo, y a pesar de que, en principio, desde la literatura, los recursos humanos son considerados como fuente de valor sostenible para la empresa, es necesario también que la empresa (Alta Dirección) se preocupe de establecer las condiciones necesarias como para activar y sostener dicho proceso de aportación de valor. Y para ello, resulta de crucial importancia que éstos se encuentren satisfechos con su empresa en general y no sólo con su puesto de trabajo sino con el ambiente experimentado en la empresa (Bayona et al., 2000), para lo que es clave la percepción y experimentación de un contexto organizacional ético.

Por tanto, con este trabajo se pretende analizar el papel tan importante que tiene la existencia de una cultura organizacional ética a la hora de lograr que el individuo organizativo se sienta bien en su empresa y, a su vez, aporte valor y permanezca en la misma. Por un lado, el modelo ético ejercido por la Alta Dirección de la empresa, el superior más inmediato y el resto de compañeros de trabajo y, por otro lado, la implantación, por parte de la Alta Dirección de mecanismos o herramientas de tipo organizativo favorecedores de un comportamiento ético en la empresa (p.e. código ético, programa de formación en ética, sistema recompensas y de evaluación del rendimiento), son elementos constitutivos de una cultura organizacional ética que no tardará en lograr de los miembros organizacionales actitudes laborales generadoras y sostenedoras de valor para la empresa. Una cultura organizacional ética incrementará las probabilidades de reducir el ratio de rotación voluntaria de la empresa (Shafer, 2002) y de mejorar la satisfacción laboral (Vitell y

Davis, 1990; Schwepker, 2001) y el compromiso organizacional (Schwepker, 2001) y éstas son todas actitudes laborales estrechamente vinculadas, bajo una perspectiva de Recursos, con el desarrollo continuado de habilidades y capacidades individuales y colectivas con las que hacer a la empresa más eficiente en la consecución de sus objetivos.

Notas

¹ Desde 1991 lleva funcionando la asociación profesional de agentes de ética, que ha visto incrementado sustancialmente el número de sus miembros y su actividad durante la última década (ver www.eoa.org) (Treviño y Nelson, 2004).

² Este hecho queda reflejado en la evolución experimentada durante las últimas décadas por parte del concepto de “recurso humano”, de suponerse un coste a reducir (según la Administración de Personal) a considerarse como un recurso a optimizar en la organización empresarial (según la renovada Dirección Estratégica de RRHH).

³ No existen mecanismos contractuales efectivos en lograr la permanencia definitiva de las personas en la empresa.

⁴ Cuando se compara una persona comprometida con otra que no lo está, se cree que la persona comprometida dedicará más tiempo, energía y talentos a la organización que la persona que no lo está (Hunt et al, 1985), y por tanto, es más probable que se logren en mayor grado los objetivos de la organización (Larkey y Morrill, 1995).

⁵ El trabajo realizado empírico realizado por Turillo et al. (2002) se encuentra en línea con tal afirmación, hallando en su estudio que, cuando de actuar éticamente bien se trataba, las personas preferían hacer lo éticamente correcto a pesar de, con ello, estar perdiendo opciones de ser recompensado extrínsecamente. Según sus conclusiones, las personas, cuando de tomar decisiones justas se trataba, se sentían recompensadas intrínsecamente por la acción, por lo virtuoso de la acción cometida y no por circunstancias externas al acto.

⁶ Tanto el clima ético organizacional como la cultura ética organizacional se refieren a aspectos del contexto de una organización que influyen sobre las actitudes y el comportamiento ético/no ético del empleado, lo que hace que en más de una ocasión sean utilizados indistintamente para describir lo mismo (Key,1999), pues se confunden y solapan (Denison, 1996).

Referencias bibliográficas

Andrews, K. R.: 1971, *El concepto de estrategia de la empresa*. Editorial Universidad de Navarra. Barañain-Pamplona.

Amit, R. y Schoemaker, P.J.: 1993, ‘Strategic Assets and Organizational Rent’. *Strategic Management Journal* 14, 33-46.

Apasu, Y.: 1986, ‘Identifying the antecedents of salespersons’ intention to leave’. *Akron Business Economic Review* 17, 85-97.

Aragón, A. y Sánchez, G.: 1999, ‘Análisis contingente de la gestión de recursos humanos en las Pymes: un estudio empírico’. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 8, 159-178.

Barney, J.B.: 1991, ‘Firms’ Resources and Sustained Competitive Advantage’, *Journal of Management* 17, 99-120.

- Bayona, C. Goñi, S. y Madorrán, C.:** 2000, 'Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos'. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 9, 139-149.
- Brenner, S. y Molander, E.:** 1977 'Is the ethics of business changing?'. *Harvard Business Review* 55, 57-71.
- Bueno, E., Salmador, M.P., Merino, C. y Martín, J.I.:** 2006, *Dirección estratégica. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos*,(pp.73-110). Ediciones Pirámide. Primera edición.
- Carmona, E., Céspedes, J.J. y Jérez, P.:** 2000, 'El papel de los recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas. Una evidencia empírica'. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 9, 117-130.
- Center for Business Ethics:** 1992, 'Instilling Ethical Values in Large Corporations'. *Journal of Business Ethics* 11, 863-867.
- Claver, E., Llopis, J. y Molina, J. F.:** 2002, 'Recursos de la Empresa y pertenencia a un sector industrial: un estudio empírico de su influencia sobre la rentabilidad empresarial'. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 8, 39-52.
- Cool, K. y Schendel, D.:** 1988, 'Performance differences among strategic groups'. *Strategic Management Journal* 9, 207-233.
- Cotton, J.L. y Tuttle, J.M.:** 1986, 'Employee Turnover: A meta-Analysis and Review with Implications for Research'. *Academy of Management Review* 11, 55-70.
- Denison, D.R.:** 1996, 'What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a Decade of Paradigm Wars'. *Academy of Management Review* 21, 619-665.
- De Saa, P. y García, J.M.:** 2002, 'A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development'. *International Journal of Human Resource Management* 13, 123-140.
- Dolan, S., Schuler, R.S. y Valle, R.:**1999, *La gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw Hill Interamericana de España.
- Dubinsky, A.J. y Hartley, S.W.:**1986, 'Antecedents of retail salesperson performance: a path –analytic perspective'. *Journal of Business Research* 14, 253-268.
- Ellickson, M.C.:** 2002, 'Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees'. *Public Personnel Management* 31, 343-358.
- Enderle, G.:** 1996, 'FOCUS: A comparison of business ethics in north America and Continental Europe'. *Business Ethics: A European Review*, 5, 33-46.
- Fernández Sánchez, E.:** 2002, 'Dirección estratégica: Una síntesis'. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 8, 12-38.
- García Echevarría, S.:** 1993, 'La Ética de las instituciones Económicas y Empresariales: La Ética en la Dirección de los Recursos Humanos en la Empresa'. *Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, nº 200.Universidad de Alcalá.
- 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, 13-27.
- Garrido, M. J. y Pérez, M. P.:** 1998, 'Satisfacción de los clientes internos: El papel estratégico de la Gestión de los Recursos Humanos'. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 4, 13-28.

- Gini, A.:** 1998, 'Moral Leadership and Business Ethics'. En Ciulla, J.B. (Ed.) *Ethics: The Heart of leadership*. Praeger Publishers, Westport.
- Grant, R.M.:**1991, 'The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formulation'. *California Management Review* 17, 114-135.
- Grant, R.:** 1996, *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Editorial Cívitas.
- Greenleaf, R.K.:** 1977, *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Guarnizo, J. V., Jiménez, J. J., García, P. M. y Hernández, F.:** 1999, *Dirección de Recursos Humanos*, Reproducciones Gráficas Albacete.
- Guillén, M.:** 2000, 'El lugar de la ética en la Dirección de Empresas. Los retos de la racionalidad'. *Revista Empresa y Humanismo* 2, nº1/00, 75-107.
- Guillén, M., Melé, D. y Murphy, P.:**(2002): European vs. American approaches to institutionalisation of business ethics: the Spanish case. *Business Ethics: A European Review*, 11, págs.167-178.
- Guillén, M.:** 2006, *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Prentice Hall.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R.:** 1980, *Job Redesign*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K.:**1995, *Compitiendo por el futuro*. Editorial Ariel. Barcelona.
- Hansen, G.S. y Wernerfelt, B.:** 1989, 'Determinants of firms performance: The relative importance of economic and organizational factors'. *Strategic Management Journal* 10, 399-411.
- Herndon, N.C. Jr., Fraedrich, J.P. y Yeh, Q-J.:** 2001, 'An investigation of Moral Values and the Ethical Content of the Corporate Culture: Taiwanese Versus U.S. Sales People'. *Journal of Business Ethics* 30, 73-85
- Hunt, S.D., Chonko, L.B. y Wood, V.R.:** 1985, 'Organizational Commitment and Marketing'. *Journal of Marketing* 49, 112-126.
- Hunt, S.D., Wood, V. R. y Chonko, L. B.:** 1989, 'Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing'. *Journal of Marketing* 53, 79-90.
- Institute of Business Ethics:** 2003, *Does business ethics pay? Ethical commitment leads to business success, new study finds*, www.ibe.org.uk/DBEP_pr.htm, (Consulta: Febrero de 2006).
- Jose, A. y Thibodeaux, M.S.:** 1999, 'Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers'. *Journal of Business Ethics* 22, 133-143.
- Kantor, J. y Weisberg, J.:** 2002, 'Ethical attitudes and ethical behaviour: are managers role models?'. *International Journal of Manpower* 23, 687-703.
- Key, S.:** 1999, 'Organizational culture: real or imagined?'. *Journal of Business Ethics* 20, 217-225.
- Koh, H.Ch y Boo, E.H.Y.:** 2001, 'The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore'. *Journal of Business Ethics*, 29, 309-324.
- Larkey, L. y Morrill, C.:** 1995, 'Organizational Commitment as symbolic process'. *Western Journal of Communication* 59, 193-213.
- Mahoney, J.T.:** 1995, 'The Management of Resources and the Resource of Management'. *Journal of Business Research* 33, 91-101.

- Mobley**, W.H.: 1982, 'Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research'. *Academy of Management Review* 7, 111-116.
- Montgomery**, C.A. y Wernerfelt, B.: 1988, 'Diversification, Ricardian Rents and Tobin's q'. *Rand Journal of Economics* 19, 369-380.
- Moorman**, R.H.: 1991, 'Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours: Do fairness perceptions influence employee citizenship?'. *Journal of Applied Psychology* 15, 418-434.
- Mowday**, R.T., Steers, R.M y Porter, L.W.:1979, 'The measurement of organizational commitment'. *Journal of Vocational Behaviour* 14, 224-247.
- Navas**, J. E.: 2000, 'Caracterización y Tipología del Capital Intelectual en la empresa'. *La Empresa en Castilla y León. Congresos de Economía Regional*, Séptima edición. www.jcyl.es/jcyl/cee/dgeae/congresos_ecoregl/. Fecha de acceso (1 de Mayo 2007).
- Navas**, J. E. y Guerras, L. A.: 2002, *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thomson Civitas Ediciones. Tercera Edición.
- Organ**, D. y Ryan, K.A: 1995, 'A Meta-Analytic review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Behaviour'. *Personnel Psychology* 48 775-802.
- Penrose**, E.T.: 1959, *The Theory of the Growth of the firm*. New York: John Wiley. Traducido en E.T. Penrose (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar.
- Pérez López**, J. A.: 1993, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid.
- Pérez López**, J. A.:1998, *Liderazgo y ética en la Dirección de Empresas*, Deusto, Bilbao.
- Peteraf**, M.A.:1993, 'The Cornerstone of the Competitive Advantage: A Resource-Based View'. *Strategic Management Journal* 14, 179-191.
- Peterson**, D.K.: 2003, 'The relationship between ethical pressure, relativistic moral beliefs and organizational commitment'. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 557-572.
- Pfeffer**, J.: 1994, 'Competitive Advantage through People'. *California Management Review* 36, 9-29.
- Posdakoff**, P.M. y Mc Kensie, S.B.: 1997, 'Impact of organizational citizenship behaviour on organizational performance: A review and suggestions for future research'. *Human Performance* 10, 133-151.
- Porter**, M.E.:1980, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Powell**, T.: 1986, 'How much does industry matter? An alternative empirical test'. *Strategic Management Journal*, 17, 323-334.
- Prahalad**, C.K. y Hamel, G.: 1990, 'The Core Competence of the Corporation'. *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, 79-91.
- Romero**, E.J: 2004, 'Are Great Places to Work Also Great Performers?'. *Academy of Management Executive*, Mayo, 150-152.
- Rubin**, P.H.: 1973, 'The expansion of firms'. *Journal of Political Economy* 81, 936-949.
- Rumelt**, R.P.: 1991, 'How much does industry matter?'. *Strategic Management Journal* 12, 167-185.
- 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, 71-86.

- Sanz**, R. y Sabater, R.: 2002, 'Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: Evolución del pensamiento de estrategia'. *Dirección y Organización* 27, 68-77.
- Shafer**, W. E.: 2002, 'Ethical pressure, Organizational-Professional conflict and related work outcomes among management accountants'. *Journal of Business Ethics* 38, 263-275.
- Schein**, E. H.: 1992, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass; Segunda Edición.
- Schmalense**, R.: 1985, 'Do markets differ much?'. *American Economic Review* 75, 341-351.
- Schneider**, B. y Bowen, D.E.: 1992, 'The Service Organizations: Human Resources Management is crucial'. *Organizational Dynamics* 21, 39-52.
- Schwepker**, C.H Jr.: 2001, 'Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the sales-force'. *Journal of Business Research* 54, 39-52.
- Selznick**, P.: 1957, *Leadership in Administration: A sociological Interpretation*. Editorial Harper & Row, Nueva York.
- Sims**, R.L.: 2000, 'The Relationship between Employee Attitudes and conflicting Expectations for Lying Behaviour', *The Journal of Psychology* 134, 619-633.
- Steers**, R. M.: 1977, 'Antecedents and outcomes of organizational commitment'. *Administrative Science Quarterly* 22, 46-56.
- Ting**, Y.: 1997, 'Determinants of job satisfaction of federal government employees'. *Public Personnel Management* 26, 313-334
- Treviño**, L.K, Butterfield, K.D. y Mc Cabe, D.L: 1998, 'The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviour'. *Business Ethics Quarterly* 8, 447-476.
- Treviño**, L.K. y Nelson, K.A.: 2004, *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. New York: John Wiley & Sons.
- Treviño**, L.K., Weaver, G. y Reynolds, S.J.: 2006, 'Behavioural Ethics in Organizations: A Review'. *Journal of Management* 32, 951-990.
- Turillo**, C. J., Folger, R., Lavelle, J., Umphress, E. y Gee, J.: 2002, 'Is virtue its own reward? Self-Sacrificial decisions for the sake of fairness'. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 89, 839-865.
- Turnipseed**, D.L.: 2002, 'Are good soldiers good? Exploring the link between organizational citizenship behaviour and personal ethics'. *Journal of business Research*, 55, 1-15.
- Valentine**, S., Godkin, L. y Lucero, M.: 2002, 'Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit'. *Journal of Business Ethics* 41, 349-360.
- Valentine**, S., Greller, M.M. y Richtermeyer: 2006, 'Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support'. *Journal of Business Research* 59, 582-588.
- Victor**, B. y Cullen, J.B.: 1988, 'The Organizational Bases of Ethical Work Climates'. *Administrative Science Quarterly* 33, 101-125.
- Viswesvaran**, Ch., Deshpande S.P. y Joseph, J.: 1998, 'Job Satisfaction as a function of Top Management Support for Ethical Behaviour: A Study of Indian Managers', *Journal of Business Ethics* 17, 365-371.
- Vitell**, S. J. y Festervand, T. A.: 1987, 'Business Ethics: conflict, practices and beliefs in industrial executives'. *Journal of Business Ethics* 6, 111-122.

- Vitell**, S. J. y Davis, D.L.:1990, 'The relationship between ethics and job satisfaction: an empirical investigation'. *Journal of Business Ethics* 9, 489-494.
- Vogel**, D.: 1991, 'Business Ethics: New Perspectives on Old Problems'. *California Management Review*, Summer, 101-117.
- Waddock**, S.A. y Graves, S. B.: 1997, 'The Corporate social performance-financial performance link'. *Strategic Management Journal* 18, 303-319.
- Winter**, S.G.: 1995, *Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication*. En C.A. Montgomery (ed.): *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*. Ed. Kluwer Academic publishers, Boston, 147-178.
- Wright**, P., McMahan, G. and McWilliams, A.: 1994, 'Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective'. *International Journal of Human Resource Management* 2, 301-326.