

## CULTURA ORGANIZACIONAL ÉTICA Y GENERACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE<sup>1</sup>

Ruiz Palomino, Pablo\*

Ruiz Amaya, Carmen\*\*

Martínez Cañas, Ricardo\*\*\*

Universidad de Castilla-La Mancha

**Recibido:** 11 de junio de 2010

**Aceptado:** 22 de junio de 2011

**RESUMEN:** En las últimas décadas han sido numerosos los estudios que se han realizado para tratar de vincular e incorporar la ética dentro de la organización, incidiendo, sobre todo en la necesidad de desarrollar un comportamiento ético dentro de las organizaciones. Sin embargo, ninguno de ellos hace referencia en sus planteamientos al valor que se genera en la empresa como consecuencia de la ética organizacional, cuando no sólo se han detectado estudios empíricos apoyando dicha afirmación sino que con base en las perspectivas teóricas de *la Empresa basada en los Recursos* y de *Capacidades dinámicas* se encuentra justificación teórica. Por ello, los autores en este trabajo, partiendo de un modelo anteriormente planteado (Ruiz-Palomino y Ruiz-Amaya, 2011), planean un modelo integrador en el que se trata de vincular una cultura organizacional ética con la creación de valor a través de los recursos humanos. En concreto la atención en este trabajo se orienta hacia el análisis de los efectos tanto directos como indirectos que una cultura organizacional ética tiene sobre la generación de una respuesta laboral de valor de los empleados. Finalmente, presentamos la discusión del modelo, implicaciones directivas y futuras líneas de investigación.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura Organizacional, Teoría de los Recursos, Teoría de las Capacidades Dinámicas, Valor Empresarial, Ética Empresarial, Ajuste de Valores Empresa-Employado.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M1, M10, M14.

### ETHICAL ORGANIZATIONAL CULTURE AND SUSTAINABLE VALUE GENERATION<sup>1</sup>

**ABSTRACT:** In the past few decades a large number of studies have been carried out aimed at integrating and incorporating ethics into organizations, mainly highlighting the need to enhance ethical behavior within organizations. However, none of them makes any reference in their approach concerning the value which is generated as a consequence of organizational ethics, when not only several studies have been found supporting such statement but also a theoretical justification is found based on the perspectives of the *Resource-Based View of the Firm* and *Dynamic Capabilities*. Therefore, the authors of this study, starting from a model previously designed (Ruiz-Palomino y Ruiz-Amaya, 2011), have designed an integrating model as an attempt to link an ethical organizational culture to the business value generation by means of human resources. To be precise, attention in this paper is focused on the analysis of the direct and indirect effects that an ethical organizational culture has on the value job response of the employee. Discussion of the model, managerial implications and directions for future research are finally presented.

**KEY WORDS:** Organizational Culture, Resource-Based View of the Firm, Dynamic Capabilities Theory, Business Value, Business Ethics, Person-Organization Values Fit.

**JEL CLASSIFICATION:** M1, M10, M14.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la realidad empresarial de hoy, una de las cuestiones más actuales es la actuación siguiendo criterios de moralidad. En los últimos tiempos se han cometido graves errores éticos (e.g. Banesto, Parmalat, Arthur Andersen, Enron, Worldcom, Health South Corp, Countrywide, etc.) que han perjudicado considerablemente el nivel de credibilidad de la empresa para con la

Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Castilla-La Mancha, Facultad de Ciencias Sociales, Avda de los Alfares, 42; E-16071 CUENCA, España

\* e-mail: Pablo.Ruiz@uclm.es

\*\*\* e-mail: Ricardo.Martinez@uclm.es

\*\*Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Castilla-La Mancha, Facultad de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Plaza de la Universidad, 1; E-16071 CUENCA, España; e-mail: Carmen .Ruiz@uclm.es

sociedad, lo que actúa en detrimento de la misma. Tal vez este error se cimienta en las propias aulas donde han ido apareciendo teorías amorales de gestión empresarial, disfuncionales y con clara orientación fundamentalista del mercado, lo que ha creado una cultura de egoísmo y avaricia en el escenario empresarial con graves consecuencias, no sólo en materia social sino también en materia económico-empresarial (Ghosal, 2005). Lo cierto es que existe una creciente preocupación sobre el tema, en ámbitos tanto académicos como profesionales, por el efecto que sobre la sociedad -y también sobre los resultados de la empresa- puede tener un comportamiento en un sentido u otro.

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. Qué 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, 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 ser humano. 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 y comportamiento laborales del empleado muy positivo 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 dos de las teorías de la Administración de Empresas que cuentan con un mayor apoyo académico y profesional: la teoría de la Empresa basada en Recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Winter, 1995) y la teoría de las Capacidades Dinámicas (Prahalad y Hamel, 1990; Teece y Pisano, 1994; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Teece, 2007).

Aunque cada vez es más frecuente encontrar literatura que señala la incidencia de la ética en el valor que se genera en la empresa, lo cierto es que existe escasa justificación teórica que aporte claridad y solidez al proceso que lleva a generar dicho valor. Tomando en consideración todo esto, los autores del trabajo consideran que se requieren nuevas aportaciones orientadas a describir de manera detallada cómo se genera valor en la empresa a partir de la ética organizacional. Así pues, y partiendo de un modelo anterior sobre el que se

establecen los principales factores contextuales e individuales que influyen sobre el comportamiento ético/no ético del empleado (Ruiz-Palomino y Ruiz-Amaya, 2011), el presente trabajo tiene por objetivo el desarrollar un modelo explicativo sobre el impacto que una cultura organizacional ética tiene sobre la generación de valor sostenible para las empresas. Específicamente, proponemos que las decisiones que se tomen en relación a la implementación de la ética en las organizaciones y que impliquen la disposición y el desarrollo de factores controlables de naturaleza organizacional, repercutirán en la generación de valor empresarial a través de mejorar determinados aspectos de actitud y comportamiento de los empleados.

Con el fin de alcanzar este objetivo, en la siguiente sección analizamos y revisamos la literatura existente sobre los antecedentes que vinculen la ventaja competitiva sostenible con la disposición de los recursos humanos de la empresa, de tal forma que, empleando la teoría de la empresa basada en recursos (Barney, 1991) y de las capacidades dinámicas (Teece y Pisano, 1994; Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007), definimos una serie de proposiciones teóricas sobre las relaciones que se establecen entre la percepción de una cultura organizacional ética y el valioso comportamiento y actitudes laborales de los empleados. La búsqueda de mecanismos que puedan interponerse en dicha asociación también es objeto de estudio en una sección posterior, especialmente a través de definir el rol que puede desempeñar en dichas relaciones la percepción que tenga el individuo sobre el ajuste de valores existente entre empresa y empleado. Posteriormente, a consecuencia de las proposiciones teóricas formuladas, planteamos y discutimos un modelo explicativo sobre la ventaja competitiva sostenible que se obtiene a partir de la percepción de los empleados de la existencia de una cultura ética en sus organizaciones. Finalmente, en el último apartado, indicamos las principales conclusiones e implicaciones que se desprenden del trabajo realizado así como las limitaciones del mismo.

## **2. ÉTICA Y CREACIÓN DE VALOR: UNA MIRADA DESDE LAS TEORÍAS DE LA EMPRESA BASADA EN RECURSOS Y CAPACIDADES DINÁMICAS**

Desde siempre, la búsqueda del conocimiento sobre las causas que provocan las diferencias de resultados entre organizaciones 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, Llopis y Molina, 2002).

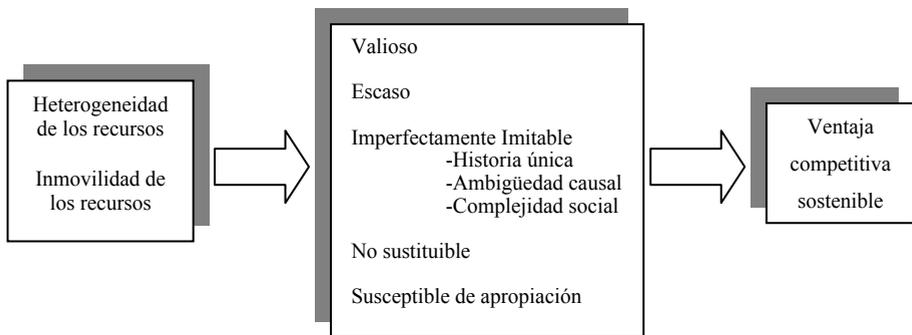
Aunque los primeros estudios en torno a averiguar las causas que provocan las diferencias de resultados entre empresas estaban fuertemente orientados hacia el análisis de factores internos a la empresa (Selznick, 1957; Penrose, 1959; Andrews; 1971), fue, en realidad, el estudio de las características sectoriales lo que durante un largo periodo de tiempo centró el interés de académicos y profesionales del mundo de la empresa, 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”. No obstante, lo cierto es que, en la mayor parte de los estudios empíricos realizados, la varianza explicada por el factor “sector industrial” era baja, quedando todavía un alto porcentaje sin explicar (cf. Powell, 1986; Schmalense, 1985). Así, conceptos tales como *atractivo del sector*, *grupo estratégico*, *crecimiento del mercado*,... utilizados, tradicionalmente, para explicar la rentabilidad de la empresa, no lo hacían, en verdad, en su totalidad, dejando lugar explicativo a otros factores. Así, y tras hallar repetidamente que las diferencias de resultados intersectoriales eran menores

que las diferencias intrasectoriales (cf. Cool y Schendel, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991), la comunidad académica volvió a centrar el interés en aquellos aspectos internos a la organización, configurando 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*. Surgió así, con renovada fuerza, una corriente de investigación en el seno de la Dirección Estratégica que ha sido ampliamente desarrollada durante las últimas dos décadas (Montgomery y Wernerfelt, 1988; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993), y que ha mejorado, de una manera ostensible, el conocimiento sobre los factores causantes de la diversidad de resultados entre empresas, contribuyendo, además, a la formación de nuevos enfoques teóricos más específicos -y de gran aceptación académica (Oliver y Holzinger, 2008)- como es el caso de la *teoría de las capacidades dinámicas* (Teece *et al.*, 1997; Makadok, 2001; Teece, 2007).

Así, desde estos dos enfoques (teoría de la empresa basado en recursos y capacidades dinámicas), se entiende que la base de la competitividad 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) que respondan a los nuevos, rápidos y cambiantes retos del entorno (Teece *et al.*, 1997). No es extraño, entonces, que desde el ámbito académico se preste especial atención a los recursos de naturaleza intangible, y entre ellos, aquellos recursos relacionados con las personas (conocimientos, habilidades, competencias, capacidades, etc.), pues desde la *Teoría de la empresa basada en recursos* (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993) se establece que para que un elemento interno a la empresa sea considerado fuente de ventaja competitiva sostenible, éste debe reunir una serie de condiciones (valor, escasez, difícil imitabilidad, no sustituibilidad y apropiabilidad del valor generado) (ver Figura, 1), que los recursos humanos cumplen con relativa facilidad (De Saá y García, 2000; Wright, Mc Mahan y McWilliams, 1994). En efecto, queda claro que contar en la empresa con personal altamente cualificado y con alta capacidad cognitiva - íntimamente vinculada con la adquisición rápida de conocimientos y habilidades- es un aspecto que permite añadir *valor*, y también, que poseer esto por parte de la empresa, esto es, personal con altas habilidades cognitivas, puede ser, en cierto modo, *raro* o *escaso* por cuanto la disposición de conocimientos y habilidades cognitivas en la población difiere entre individuos y se ajusta a una distribución normal en la que pocos individuos poseen habilidades cognitivas de alto nivel (Wright *et al.*, 1994; Abhayawansa y Abeyssekera, 2008). Igualmente, se puede afirmar que los recursos humanos son difícilmente *replicables* o *imitables* (Schneider y Bowen, 1992), tanto el contexto en el que éstos operan como los componentes del sistema de recursos humanos que son relevantes para la generación de ventaja competitiva. Esto es así, por cuanto supone superar determinadas barreras: (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 las personas con la generación de valor; 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 también son *difícilmente sustituibles* por otros recursos que igualen o incrementen el valor aportado por ellos, puesto 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). Por último, el valor que aportan los recursos humanos también es susceptible de apropiación por parte de la empresa. La propiedad no está clara cuando se habla de recursos intangibles (Sanz y Sabater, 2002), y los recursos humanos son de naturaleza intangible. Además, la mayoría del conocimiento, habilidades o capacidades de los individuos se crea por y dentro de la empresa y está orientado a las necesidades específicas de la misma (Sanz y Sabater, 2002) -en un contexto que suele combinar la complejidad social, ambigüedad causal y circunstancias históricas únicas (Carmona, Céspedes y Jerez, 2000)-, lo que obstaculiza la identificación y medición de la contribución individual de una persona al valor generado en la empresa (Wright *et al.*, 1994) y, dificulta su fácil transferibilidad, limitando, en cierto modo, el poder de negociación del empleado frente a la empresa en cuanto a apropiación de la renta generada se refiere (Navas y Guerras, 2002).

**Figura 1. Condiciones para que un recurso sea fuente de ventaja competitiva sostenible**



Fuente: Adaptado de Barney (1991)

En definitiva, al cumplir con las condiciones expuestas desde la literatura para ser motor de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Peteraf, 1993), los recursos humanos, sus habilidades, destrezas y/o las capacidades organizacionales que se obtienen a partir de ellos, constituyen un tipo de recurso potencialmente estratégico para el buen funcionamiento operativo de la organización empresarial (Pfeffer, 1994; Mahoney, 1995), especialmente en entornos tan dinámicos como los que en la actualidad se presentan, que hacen estratégicamente necesario la renovación continua de capacidades y competencias para adaptarse a las cambiantes demandas del mercado (Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007). En efecto, por un lado, el desarrollo de nuevas capacidades se hace necesario para seguir manteniendo la ventaja competitiva en un entorno tan cambiante y rápido como el actual (Teece *et al.*, 1997). Por otro lado, las personas -en especial, el conocimiento y las capacidades que residen en ellas, y en su interacción- constituyen ese recurso complementario y básico para la generación de nuevas capacidades (Teece, Rumelt, Dosi y Winter, 1994). Es más, son las personas quienes identifican, asimilan, combinan y explotan el conocimiento existente en el entorno (Cohen y Levinthal, 1990), todo lo cual resulta crucial ante entornos tan dinámicos como los actuales (Grant, 1996). Por tanto, puede decirse que los recursos humanos de una empresa desempeñan un papel importante en la generación de ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, no todos los recursos humanos aportan el mismo valor a la empresa ni su permanencia queda por siempre asegurada en la misma<sup>2</sup>, y cualquiera de estos aspectos son centrales para considerar a los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva sostenible (Bayona, Goñi y Madorrán, 2000). Por consiguiente, no es suficiente con la mera posesión de personal, sino que es necesario activar el proceso motivador que se origina en

éste para generar ventaja competitiva sostenible, y en este sentido se cree que el contexto organizacional en que el individuo se encuentre supone un antecedente básico que no puede ni debe ser obviado. Dicho contexto, y el ingente número de herramientas organizativas disponibles por la Alta Dirección para moldearlo (De Saá y García, 2000), no sólo influyen en que la persona aporte más o menos valor como se describió anteriormente, sino que también influyen en su mayor o menor perdurabilidad en la empresa, lo que, en cierto modo, afecta también a la óptima generación de capacidades dinámicas (cf. Meyer y Utterback, 1993). Además, es también la naturaleza del contexto organizacional uno de los principales generadores de capital social organizacional, un concepto éste que, mediante la facilitación de asociabilidad, confianza y lenguaje común entre los individuos organizacionales (Pastoriza, Ariño y Ricart, 2009) puede lograr una mayor transferencia e intercambio de conocimiento e información, y sobre todo, mayor aprendizaje colectivo (Ruiz, Martínez y Rodrigo, 2010), sobre el que, por otra parte, reside, principalmente, el proceso de creación de capacidades dinámicas (Quintana-García y Benavides-Velasco, 2003). En suma, cuál sea la naturaleza de la cultura organizacional parece poder influir de manera significativa en la generación de valor sostenible en base a recursos humanos, de tal forma, que en la medida en que ésta ayude a que en el individuo organizacional aflore un sentimiento de bienestar íntimamente vinculado a desarrollar actitudes y comportamientos laborales de valor (satisfacción laboral, lealtad organizacional, etc.) (Bayona *et al.*, 2000), estaremos ante la llave para generar ventaja competitiva sostenible en la empresa.

Así, tomando esto en consideración, podemos encontrar que, desde un punto de vista aristotélico, la llave para generar dicha cultura es la dimensión moral, sobre la cual gira toda acción humana y el logro de su excelencia como persona (Fontrodona, Guillen y Rodríguez, 2010; Guillén, 2006). En efecto, no es extraño encontrar literatura que vincula de manera estrecha a este aspecto con el desarrollo por parte de los empleados de actitudes y comportamientos laborales generadores de valor sostenible (Treviño y Nelson, 2004). Los hallazgos encontrados suelen coincidir en mostrar una predisposición de las personas a no sólo sentirse mal por trabajar para empresas inmorales (Treviño y Nelson, 2004) sino a buscar con anhelo un entorno ético en el que poder aportar su esfuerzo laboral (Jose y Thibodeaux, 1999; Treviño y Nelson, 2004). Ello responde básicamente a que el ser humano 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, tiene siempre una predisposición natural a preocuparse y a concederle una alta importancia a las cuestiones morales (Koh y Boo, 2001). En efecto, una extensa investigación ha encontrado que las personas por lo general tienden a valorarse moralmente mejor en relación a otras personas (Brenner y Molander, 1977; Vítell y Festervand, 1987; Kantor y Weisberg, 2002), lo que puede estar reflejando el grado de importancia que le conceden a este aspecto en su vida diaria, al menos, en lo concerniente a lo que desean recibir y experimentar ellas mismas en su trato con los demás. En este sentido, 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). Por tanto, parece improbable que, sin la percepción por parte del empleado de un contexto organizacional ético, se contribuya de forma efectiva a satisfacer sus necesidades, y en consecuencia, se generen por parte del empleado actitudes y comportamientos laborales de valor sostenible (Bayona *et al.*, 2000).

Así es, son diversas las investigaciones que muestran cómo en aquellos entornos en donde el comportamiento ético es común y/o en donde la ética es preocupación activa de la Alta

Dirección y de otros directivos y miembros organizacionales, se mejora la satisfacción laboral de los empleados (Koh y Boo, 2001; Valentine, Greller y Richtermeyer, 2006), el compromiso y lealtad de éstos con la empresa (Treviño, Butterfield y Mc Cabe, 1998; Valentine, Godkin y Lucero, 2002) y la intención por parte de los empleados de permanecer en la empresa (Shafer, 2002; Peterson, 2003). Además, existe una amplia investigación que muestra cómo el civismo organizacional se incrementa a medida que los empleados perciben un mayor grado de justicia organizativa (Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach, 2000) o cuando perciben a los superiores ejercer un estilo de liderazgo transformacional (Podsakoff *et al.*, 2000) y/o servidor (Ehrhart, 2004) -estilos de liderazgo ciertamente vinculados con el ejercicio de una buena moralidad por parte del líder- (cf. Poff, 2007). Por tanto, puede decirse que cuando se percibe en el entorno organizacional que determinados aspectos constitutivos de una cultura organizacional (p.e. Alta Dirección, superiores, compañeros, política formal) transmiten una buena moralidad, es posible, no sólo esperar un comportamiento ético entre los empleados (Ruiz-Palomino y Ruiz-Amaya, 2011) sino, incluso, una respuesta laboral positiva y valiosa para la empresa. Esto es así porque en presencia de un contexto de tal naturaleza, puede decirse que las personas adquieren más fácilmente hábitos de virtud en su comportamiento y alcanzan con mayor facilidad la excelencia humana lo que, en definitiva, les lleva a un estado de felicidad (Ciulla, 2004) sobre el que se fundamenta el desarrollo de una respuesta laboral de valor para la empresa (Rego, Ribeiro y Cunha, 2010; Baker, Hunt y Andrews, 2006; Roman y Munuera, 2005). Como se desprende de la revisión de la literatura (Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts y Chonko, 2009; Rego *et al.*, 2010; Koh y Boo, 2001; Mulki, Jaramillo y Locander, 2008; Chiaburu y Lim, 2008), una mayor satisfacción laboral, compromiso organizacional, intención de permanencia y civismo conductual son aspectos de actitud y conductuales que pueden derivarse de la percepción de una cultura organizacional ética. En consecuencia, siguiendo esta línea argumental, podemos establecer la siguiente proposición general, desglosada a su vez, en cuatro proposiciones, según las actitudes y el comportamiento laboral que se considere en cada caso:

**PROPOSICIÓN 1:** *“Una cultura organizacional ética generará valor a través de mejorar la respuesta laboral del empleado”.*

**P1a:** *“Una cultura organizacional ética influye positivamente sobre la satisfacción laboral del empleado”.*

**P1b:** *“Una cultura organizacional ética influye positivamente sobre el compromiso organizacional del empleado”.*

**P1c:** *“Una cultura organizacional ética influye positivamente sobre la intención del empleado de permanecer en la empresa”.*

**P1d:** *“Una cultura organizacional ética influye positivamente sobre el civismo organizacional del empleado”.*

### **3. LA PERCEPCIÓN DEL AJUSTE DE VALORES “EMPRESA-EMPLEADO” Y LA CREACIÓN DE VALOR**

Aunque parece existir literatura que justifica y sugiere la influencia que ejerce una cultura organizacional ética sobre la respuesta laboral del empleado (cf. Treviño *et al.*, 1998; Valentine *et al.*, 2006), resulta necesario indicar que los resultados alcanzados en algunos otros estudios inducen a la generación de cierta controversia sobre la claridad de tal relación.

Mientras existen trabajos que apoyan tal asociación (Treviño *et al.*, 1998; Valentine *et al.*, 2006), otros trabajos sugieren que son otros los factores que realmente logran que el individuo responda de manera positiva hacia los intereses de la organización (Sims y Kroeck, 1994; Sims y Keon, 1997; Schwepker, 1999; Schminke, Ambrose y Neunbaum, 2005). En concreto, estos autores, al explicar dicha relación, enfatizan más bien sobre el rol desempeñado por parte del grado de ajuste de valores entre empresa y empleado que en la simple percepción por parte del empleado de un contexto ético en la organización en la que trabaja (Sims y Kroeck, 1994; Sims y Keon, 1997; Schwepker, 1999). En efecto, tras una revisión de algunos de estos trabajos (Sims y Kroeck, 1994; Sims y Keon, 1997; Schminke *et al.*, 2005), el grado de ajuste percibido sobrepasa, en términos de influencia, reduciendo y obviando la importancia que una cultura ética pudiera tener en lograr, por parte del empleado, tales aspectos laborales.

Es cierto que la variable “ajuste de valores entre empresa y empleado”, al ser entendida como la congruencia existente entre las creencias, normas y/o valores organizacionales e individuales (Chatman, 1989), se presenta como un aspecto altamente influyente sobre la respuesta laboral del empleado. A mayor congruencia entre valores, se cree que mejor es la satisfacción de las necesidades, deseos y preferencias individuales (Chatman, 1989; Kristof, 1996) y, en consecuencia, mayor es la probabilidad de que se desarrollen por parte del individuo actitudes y acciones laborales consideradas valiosas para la organización (Kristof-Brown, Zimmerman y Johnson, 2005). Sin embargo, para comprender el porqué de la respuesta laboral del empleado no puede obviarse que el propio individuo necesita de unas condiciones contextuales agradables, como las que se tienen con un contexto organizacional ético, que le permitan sentirse cómodo para desplegar actitudes y comportamientos laborales positivos para la empresa (Rego *et al.*, 2010). Incluso, considerar el contexto organizacional ético podría ser necesario para entender el mayor ajuste entre valores “empresa-empleado” que logra que el empleado desarrolle una respuesta laboral valiosa para la empresa. En efecto, de acuerdo con la teoría del contrato psicológico que se genera cuando el candidato se incorpora en la organización (Rousseau, 1995), parece justificarse la existencia de un vínculo positivo entre una cultura organizacional ética y la congruencia entre los valores de la empresa y del empleado. Considerando que al principio de su vida en la organización todo empleado suele crearse unas expectativas de intercambio y reciprocidad con respecto a la empresa cuyo cumplimiento es garante del bienestar de aquel en la organización, parece obvio que el empleado desee continuidad con respecto a dicho contrato y necesite de ciertas garantías por parte de la organización en términos de hacer honor al contrato. Si como ya ha sido expuesto en este trabajo, los empleados y candidatos al empleo destinan sus preferencias hacia entornos organizacionales éticos o preocupados por una buena moralidad (Laufer y Robertson, 1997; Vidaver-Cohen, 1998; Jose y Thibodeaux, 1999; Treviño y Nelson, 2004), una cultura organizacional ética puede constituirse en un garante de la continuidad del contrato psicológico que el individuo se forja al entrar en toda empresa (Barnett y Schubert, 2002). Un trabajo realizado por Valentine *et al.* (2002) parece confirmar dicha inferencia, al encontrar un mayor ajuste “empresa-empleado” cuando el empleado percibe un contexto ético en su organización (Valentine *et al.*, 2002).

Por tanto, puede preverse que el factor principal de afectación sobre la respuesta laboral del empleado se encuentra constituido por un contexto organizacional de naturaleza moralmente buena. Es a través de la percepción de dicho entorno como se percibe más fácilmente un mayor ajuste entre los valores manifestados en el contexto organizacional y los valores apreciados por el individuo organizacional. Como consecuencia, se infiere que el efecto que se espera que resulte sobre la respuesta laboral positiva del empleado cuando éste percibe

un entorno organizacional ético puede verse mediado por un mayor ajuste entre los valores manifestados en el contexto organizacional y los valores apreciados por el individuo. No obstante, dicho efecto mediador no parece ser total puesto que el individuo parece sentirse atraído en cualquier caso por una cultura organizacional ética. Una amplia investigación así lo establece al encontrar relaciones directas significativas entre actitudes laborales y la percepción de aspectos contextuales que emiten y transmiten una buena moralidad (Treviño *et al.*, 1998), incluso también en aquellos estudios en los que el ajuste de valores “empresa-empleado” era incluido en el análisis empírico realizado (Valentine *et al.*, 2002). Además, Finegan (2000) refuerza esta afirmación al reflejar que en la determinación de la respuesta laboral del empleado es más importante la percepción de cual naturaleza presenten los valores organizacionales que el ajuste que existía entre dichos valores y los del individuo. A partir de estos planteamientos podemos establecer la siguiente y última proposición del modelo:

**P2:** “El grado de ajuste de valores “empresa-empleado” media parcialmente la relación existente entre una cultura organizacional ética y la respuesta laboral del empleado”

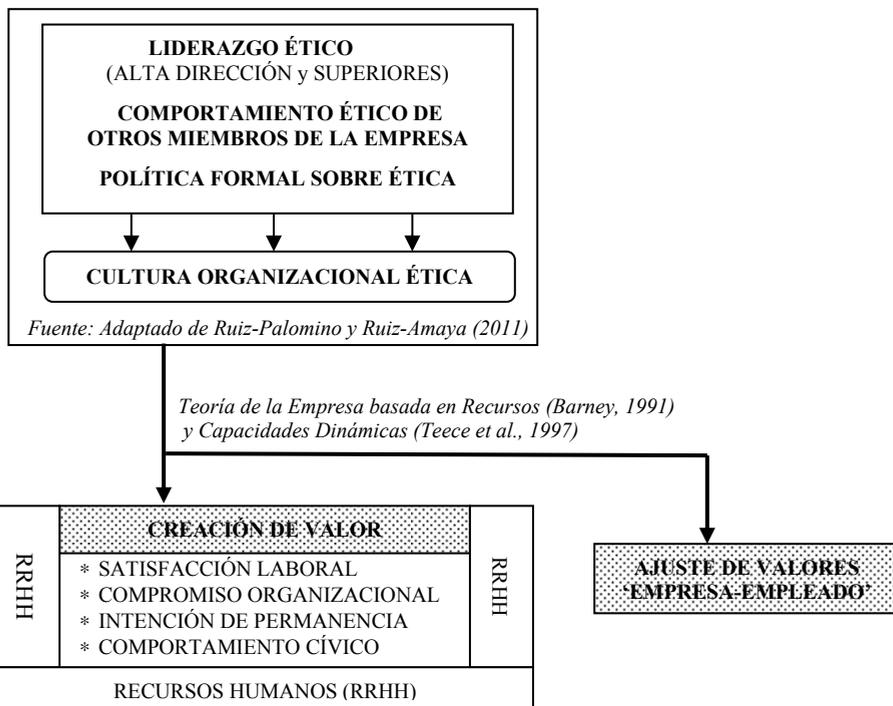
#### 4. DISCUSIÓN DEL MODELO

El modelo que presentamos en este trabajo (ver Figura 2) complementa un modelo anterior que había sido diseñado con el propósito de establecer los factores más importantes de influencia sobre el comportamiento ético del empleado (ver Ruiz-Palomino y Ruiz-Amaya, 2011). Ese modelo anterior queda enriquecido con la incorporación al mismo de la variable “ventaja competitiva sostenible” como consecuencia de la percepción por parte del individuo de aspectos organizacionales que conforman una cultura organizacional ética. Así, en el desarrollo del presente modelo han sido consideradas las aportaciones tanto teóricas como empíricas realizadas sobre el valor que se genera en la empresa a partir de los recursos humanos y la ética organizacional (Valentine *et al.*, 2006; Rego *et al.*, 2010), con un énfasis especial en clarificar y mejorar la comprensión de dicha asociación.

En concreto, el modelo centra su atención en exponer cómo se genera valor en la empresa a través de la ética organizacional, para lo que toma como base los enfoques teóricos de la *empresa basada en recursos* (Barney, 1991; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993) y de *capacidades dinámicas* (Teece y Pisano, 1994; Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007) y analiza el valor que se genera y sostiene en la empresa desde una perspectiva interna a ella, a partir de los empleados y la respuesta laboral efectuada por ellos cuando perciben una cultura de valores de naturaleza moralmente buena. Así, partiendo de un enfoque anterior en el que se establece cómo una cultura organizacional ética se genera a través del liderazgo ético ejercido por aquellos superiores del empleado (Alta Dirección y superior inmediato), la buena moralidad del resto de compañeros, y la existencia de una política formal sobre ética (Ruiz-Palomino y Ruiz-Amaya, 2011), el presente trabajo trata de aportar que la percepción por parte del empleado de dicho contexto organizacional genera una mayor satisfacción del mismo en torno a necesidades básicas y expectativas generadas en torno a su relación contractual en la empresa, lo que repercute positivamente en su respuesta laboral. En efecto, el compromiso mutuo que el empleado espera por parte de la empresa para lograr objetivos e intereses comunes es más fácil que se cumpla (Barnett y Schubert, 2002) y, por tanto, el empleado está en mejor disposición para desarrollar acciones que generen y sostengan valor ante entornos dinámicos. Por un lado, una cultura organizacional ética incrementará las probabilidades de mejorar la satisfacción laboral

(Schwepker, 2001), el compromiso organizacional (Schwepker, 2001) y la intención de permanencia (Shafer, 2002), además del rendimiento cívico o extra-rol (Podsakoff *et al.*, 2000). Por otro lado, al percibir el individuo que se le provee de lo que necesita y requiere, éste es más fácil que perciba cierta compatibilidad entre los valores de la empresa y el propio empleado (Kristof, 1996), y con ello, que contribuya positivamente -y aunque de manera indirecta- también a desarrollar las actitudes y comportamientos laborales antedichos, todos los cuales, bajo la perspectiva *teórica de la empresa basada en recursos* (Barney, 1991) y *de las capacidades dinámicas* (Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007), se encuentran vinculados con el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y colectivas con las que hacer a la empresa más eficiente en la consecución de sus objetivos.

**Figura 2. Cultura organizacional ética, respuesta laboral y creación de valor**



Fuente: Elaboración propia.

## 5. IMPLICACIONES Y CONCLUSIONES

En un énfasis de tratar de añadir valor sobre propuestas anteriores, el marco teórico de comprensión diseñado en el presente trabajo trata de contribuir a fomentar el interés de los directivos por implementar estrategias que generen una mayor calidad moral en las organizaciones. Para ello, el modelo, tomando como base las teorías *de la empresa basada en recursos* (Barney, 1991) y *de las capacidades dinámicas* (Teece *et al.*, 1997, Teece, 2007), establece las relaciones que existen entre la ética organizacional y la obtención de ventaja competitiva sostenible a través de los recursos humanos.

Con este trabajo contribuimos a profundizar sobre cómo se genera valor en la empresa a través de la ética organizacional. Entendemos que los argumentos planteados para justificar las diferentes relaciones que permiten mejorar la comprensión en estos términos nos han permitido establecer una serie de proposiciones teóricas relevantes que cubren un *gap* teórico en la literatura. Basados en la tesis de que el empleado constituye un recurso estratégico en la generación de ventaja competitiva sostenible, y ante la escasez de investigación que aporte luz a la cuestión de si la ética organizacional facilita la obtención de ventaja competitiva, hemos tratado de dilucidar el verdadero papel que tiene una cultura organizacional ética sobre el individuo, concretamente, sobre su respuesta laboral hacia la organización empresarial. Tras el análisis exhaustivo realizado sobre la literatura, en este trabajo abogamos porque independientemente de cuál sea el grado en que el empleado percibe que sus valores coinciden con los de la organización empresarial, la percepción de una cultura organizacional ética influye de manera significativa sobre el comportamiento y actitud laboral del empleado generador de valor empresarial. No importa que, para obtener por parte del empleado una respuesta laboral positiva, el grado en que el empleado perciba que sus valores coinciden con aquellos de la empresa sea alto o no. Creemos que existe argumentación teórica suficiente para subrayar que dicho grado de ajuste de valores “empresa-empleado” será más alto en caso de percibir elementos organizacionales integradores y favorecedores de una buena moralidad. Por tanto, se hace necesario -y de interés- generar una cultura organizacional ética, y para ello, ocuparse de determinados elementos contextuales para que éstos no sólo integren una buena moralidad sino que favorezcan la misma en el ámbito de la empresa, todo lo cual se espera, como ha sido descrito en este trabajo, que genere una respuesta laboral de valor sostenible para la empresa.

Como limitación de nuestro modelo, se reconoce la necesidad de efectuar algún tipo de contraste empírico para corroborar las relaciones establecidas en el mismo. Además, resulta necesario indicar, como otra importante limitación que, con el enfoque planteado en este trabajo, no pretendemos una explicación global del valor que se genera en las empresas de alta calidad moral. En efecto, la literatura establece que la ventaja competitiva generada a través de la ética abarca también otras vertientes, como aquellas que proceden de la mejora en las relaciones de la empresa con respecto al resto de grupos de interés, principalmente, a través de la mejora en la reputación y la atracción de mayor confianza. Reclutar a los mejores recursos humanos disponibles en el mercado de trabajo (Fombrun, 2001), disponer de un mayor abanico de mecanismos de financiación a un menor coste que los rivales (De la Cuesta, Valor y San Martín, 2002; Fombrun, 2001), recibir un trato más favorable por parte de los medios de comunicación y otros agentes sociales (Fombrun, 2001), y establecer un mayor número de contratos de producción y de ventas (Trevino y Nelson, 2004, Fombrun, 2001) son algunas de las ventajas que una empresa puede recibir en contraste con aquellas que no posean una buena reputación moral. Por tanto, asumimos, como una importante limitación del trabajo, no sólo el carácter teórico del mismo sino también su naturaleza parcial, ya que se centra, exclusivamente, en el valor que se genera en la empresa desde una perspectiva interna a ella, esto es, a través de la fuente de valor estratégico que constituyen para la organización el conjunto de sus recursos humanos. No obstante, y en cualquier caso, creemos haber establecido un marco teórico útil para comprender el proceso de generación de valor sostenible en la empresa desde una perspectiva diferente, como es la dimensión moral y, además, necesario para avanzar en la investigación sobre esta misma problemática.

Como posibles líneas futuras de investigación, en primer lugar, y con carácter general, planteamos la necesidad de contrastar empíricamente el modelo teórico presentado. En este

sentido, debemos señalar que, a pesar de las importantes contribuciones realizadas con la realización de este trabajo, resulta necesario diseñar nuevos estudios cuyo objeto principal sea, en primer lugar, el contraste empírico de las relaciones recogidas en las proposiciones teóricas del modelo, y en segundo lugar, la profundización y análisis de otras relaciones que incluyesen otras actitudes y comportamientos laborales de valor sostenible (adquisición de conocimiento, creatividad, innovación grupal e individual, etc.). Igualmente, y en consonancia con lo anterior, consideramos necesario que en futuros estudios se profundice sobre aspectos cognitivos o individuales que pudieran interactuar con la cultura organizacional ética a la hora de explicar la respuesta laboral del empleado. Extrapolando las recomendaciones y hallazgos de otros autores en relación a la explicación del comportamiento ético/no ético del empleado (cf. Treviño, 1986; Greenberg, 2002), la relación que se intuye entre la cultura organizacional y la respuesta laboral del empleado podría verse moderada por determinados factores individuales –de personalidad o cognitivos–, por lo que la profundización en tal aspecto podría enriquecer, enormemente, el modelo elaborado aquí, contribuyendo a la literatura sobre *organizational behaviour* y *management* en un aspecto que, previamente, ha sido nada o escasamente investigado. Otra línea de investigación que se extrae se centra en la profundización teórica y contraste empírico de los posibles vínculos que parecen sugerirse desde la literatura entre comportamiento ético y respuesta laboral positiva del empleado (cf. Burke, Ng y Filksenbaum, 2009; Baker *et al.*, 2006; Roman y Munuera, 2005; Ryan, 2001) los cuales, por otra parte, siguen, directa o indirectamente, una línea argumental puramente aristotélica. Para Aristóteles<sup>3</sup>, el concepto filosófico de eudaimonia o felicidad suprema podía alcanzarse, exclusivamente, por medio del desarrollo de un comportamiento moralmente virtuoso. Por lo tanto, la profundización tanto teórica como empírica de una posible asociación entre comportamiento ético y respuesta laboral de valor se presenta como una línea interesante de investigación, especialmente por cuanto ello supone enriquecer y vincular de manera integral el modelo aquí expuesto con el definido en un trabajo anterior (cf. Ruiz-Palomino y Ruiz-Amaya, 2011). Finalmente, y derivado de la limitación principal de este trabajo, futuros estudios deberían poner énfasis en complementar el trabajo aquí desarrollado, específicamente con la incorporación analítica del valor que se genera en la empresa a través de una perspectiva externa a ella –basada en la posesión de una buena reputación con los stakeholders–. El diseño teórico y contraste empírico sobre modelos teóricos que versen sobre el proceso que sigue una empresa para obtener ventaja competitiva desde una perspectiva externa contribuiría altamente a la literatura del *management*, al suponer básicamente un refuerzo significativo sobre el presente trabajo y sobre la estimulación del desarrollo de la ética en la práctica empresarial.

## NOTAS

<sup>1</sup> Este trabajo tiene su origen en la tesis doctoral del primer autor.

<sup>2</sup> No existen mecanismos contractuales efectivos en lograr la permanencia definitiva de las personas en la empresa.

<sup>3</sup> Para una mayor profundización sobre el tema, consulte la obra de Aristóteles “Ética a Nicómaco”, edición bilingüe y traducción por M. ARAUJO, M. y MARIAS, J. 6ª edición, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, 1994.

## BIBLIOGRAFIA

- ABHAYAWANSA, S. y ABEYSEKERA, I. (2008): “An explanation of human capital disclosure from the resource-based perspective”, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 12, No. 1, pp. 51-64.
- ANDREWS, K.R. (1971): *El concepto de estrategia en la empresa*, Ediciones Universidad de Navarra, Barañain, Pamplona.

- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- BAKER, T.L.; HUNT, G.H. y ANDREWS, M.C. (2006): "Promoting Ethical Behaviour and organizational Citizenship Behaviours: The influence of Corporate Ethical Values", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 849-857.
- BARNETT, T. y SCHUBERT, E. (2002): "Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships", *Journal of Business Ethics*, Vol. 36, pp. 279-290.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firms' resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 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*, Vol. 9, pp. 139-149.
- BRENNER, S. y MOLANDER, E. (1977): "Is the ethics of business changing?", *Harvard Business Review*, Vol. 55, pp. 57-71.
- BURKE, R.J., NG, E.S.W. y FILKSENBAUM, L. (2009): "Virtues, Work Satisfaction and Psychological Well-being among Nurses", *International Journal of Workplace Health Management* Vol. 2, pp. 202-219.
- 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*, Vol. 9, pp. 117-130.
- CHATMAN, J. (1989): "Improving interactional organizational research: A model of Person-Organization fit", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 333-349.
- CHIABURU, D.S. y LIM, A.S. (2008): "Manager trustworthiness or interactional justice?: Predicting organizational citizenship behaviours", *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, No. 3, pp. 453-467.
- CIULLA, J.B. (2004): "Ethics and leadership effectiveness", en ANTONAKIS, J. CIANCIOLO A.T. y STERNBERG, R.J. (Eds.), *The nature of leadership*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- 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*, Vol. 8, 39-52.
- COHEN, W.S. y LEVINTHAL, D. (1990): "Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.
- COOL, K. y SCHENDEL, D. (1988): "Performance differences among strategic groups", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 207-233.
- DE LA CUESTA, M., VALOR, M. y SAN MARTIN, S. (2002): *Inversiones Éticas en Empresas Socialmente Responsables*, UNED, Madrid.
- DE SAÁ, P. y GARCÍA, J.M. (2000): "El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, No. 2, pp. 97-116.
- EHRHART, M.G. (2004): "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behaviour", *Personnel Psychology*, Vol. 57, No. 1, pp. 61-95.
- FINEGAN, J.E. (2000): "The impact of person and organizational values on organizational commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, No. 2, pp.149-169.
- FOMBRUM, C.J. (2001): "Corporate Reputation as Economic Assets", en HITT, M.A., FREEMAN, R.E. y HARRISON, J.S. (Eds): *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford.
- FONTRDONA, J, GUILLEN, M. y RODRIGUEZ, A. (2010): *La ética de la empresa en la encrucijada*, Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), Pamplona, España.
- 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.
- GHOSAL, S. (2005): "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, No.1, pp. 75-91.
- 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*, Vol. 17, 114-135.
- GRANT, R.M. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- GREENBERG, J. (2002): "Who Stole the Money and When?: Individual and Situational Determinants of Employee Theft", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 89, 985-1003.
- GUILLEN, M.(2006): *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza*, Editorial Pearson, Madrid
- 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*, Vol. 10, pp. 399-411.
- INSTITUTE of BUSINESS ETHICS (2003): *Does business ethics pay? Ethical commitment leads to business success, new study finds*, Disponible en [http://www.ibe.org.uk/DBEP\\_pr.htm](http://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*, Vol. 22, pp. 133-143.

- KANTOR, J. y WEISBERG, J. (2002): "Ethical attitudes and ethical behaviour: are managers role models?", *International Journal of Manpower*, Vol. 23, pp. 687-703.
- KOH, H.C.H y BOO, E.H.Y. (2001): "The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore", *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, pp. 309-324.
- KRISTOF, A.L. (1996): "Person-Organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications", *Personnel Psychology*, Vol. 49, pp. 1-49.
- KRISTOF-BROWN, A.L., ZIMMERMAN, R.D. y JOHNSON, E.C. (2005): "Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit", *Personnel Psychology*, Vol. 58, pp. 281-342.
- LAUFER, W.S. y ROBERTSON, D.C. (1997): "Corporate ethics initiatives as social control", *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, pp. 1029-1048.
- MAHONEY, J.T. (1995): "The management of resources and the resource of management", *Journal of Business Research*, Vol. 33, pp. 91-101.
- MAKADOK, R. (2001): "Towards a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 5, pp. 387-401.
- MEYER, M.H. y UTTERBACK, J.M. (1993): "The Product Family and the Dynamics of Core Capability", *Sloan Management Review*, Vol. 34, No 3, pp. 29-47.
- MONTGOMERY, C.A. y WERNERFELT, B. (1988): "Diversification, Ricardian Rents and Tobin's q". *Rand Journal of Economics*, Vol. 19, pp. 369-380.
- MULKI, J.P., JARAMILLO, J.F. y LOCANDER, W.B. (2008): "Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal and Stress Theory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 78, pp. 559-574.
- NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (2002): *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*, 3ª ed., Civitas Ediciones, Madrid.
- NEUBERT, M.J., CARLSON, D.S., KACMAR, K.M., ROBERTS, J.A. y CHONKO, L.B. (2009): "The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field", *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, No. 2, pp. 157-170
- OLIVER, C. y HOLZINGER, I. (2008). "The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, pp. 496-520
- PASTORIZA, D., ARIÑO, M. A. y RICART, J.E. (2009): "Creating an ethical work context: A pathway to generate social capital in the firm", *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, No. 3, pp. 477-489.
- PENROSE, E.T. (1959): *The Theory of the Growth of the firm*, John Wiley, New York.
- PETERAF, M.A. (1993): "The cornerstone of the competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- PETERSON, D.K. (2003): "The relationship between ethical pressure, relativistic moral beliefs and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No, 6, pp. 557-572.
- PFEFFER, J. (1994): "Competitive advantage through people", *California Management Review*, Vol. 36, No. 2, pp. 9-29.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., PAINE, J.B. y BACHRACH, D.G. (2000): "Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 513-563.
- POFF, D.C. (2007): "Duties owed in serving students: The importance of teaching moral reasoning and theories of ethical leadership in educating business students", *Journal of Academic Ethics*, Vol. 5, No. 1, pp. 25-31.
- POWELL, T. (1986): "How much does Industry Matter? An Alternative Empirical Test", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 323-334.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 79-91.
- QUINTANA-GARCÍA, C. y BENAVIDES-VELASCO, C. (2003): "Redes de Cooperación tecnológica y capacidades dinámicas", *Boletín Económico de ICE*, No 2779, pp. 21-33.
- REGO, A., RIBEIRO, N. y CUNHA, M.P. (2010): "Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviours", *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, No. 2, pp. 215-235.
- ROMAN, S. y MUNUERA, J.L. (2005): "Determinants and Consequences of Ethical Behaviour: An Empirical Study of Salespeople", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, pp. 473-495.
- ROUSSEAU, D.M. (1995): *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- RUMELT, R.P. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp. 167-185.
- RUIZ, P., MARTINEZ, R. y RODRIGO, J. (2010): "Intra-organizational Social Capital in Business Organizations: A Theoretical Model with a Focus on Servant Leadership as Antecedent", *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, Vol. 1, pp. 43-59.
- RUIZ-PALOMINO, P. y RUIZ-AMAYA, C. (2011): "Factores determinantes del comportamiento ético/no ético del empleado: una revisión de la literatura", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.17, Nº 3, pp.23-39.
- RYAN, J.J. (2001): "Moral Reasoning as a Determinant of Organizational Citizenship Behaviours: A Study in the Public Accounting Profession", *Journal of Business Ethics*, Vol. 33, pp.233-244.

- SANZ, R. y SABATER, R. (2002): "Fundamentos de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Evolución del Pensamiento de Estrategia", *Dirección y Organización*, No. 27, pp. 68-77.
- SCHMALENSE, R. (1985): "Do Markets differ much?", *American Economic Review*, Vol. 75, pp. 341-351.
- SCHMINKE, M., AMBROSE, M.L. y NEUBAUM, D.O. (2005): "The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 97, pp. 135-151.
- SCHNEIDER, B. y BOWEN, D.E. (1992): "The Service Organizations: Human Resources Management is crucial". *Organizational Dynamics*, Vol. 21, pp. 39-52.
- SCHWEPKER, C.H. Jr. (1999): "The relationship between ethical conflict, organizational commitment and turnover intentions in the salesforce", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 43-49.
- SCHWEPKER, C.H. Jr. (2001): "Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the salesforce", *Journal of Business Research*, Vol. 54, pp. 39-52.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Harper & Row, New York.
- SHAFER, W. E. (2002): "Ethical pressure, Organizational-Professional conflict and related work outcomes among management accountants", *Journal of Business Ethics*, Vol. 38, pp. 263-275.
- SIMS, R.L. y KROECK, K.G. (1994): "The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover", *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, pp. 939-947.
- SIMS, R. L. y KEON, T.L. (1997): "Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit", *Journal of Business Ethics*, Vol.16, pp. 1095-1105.
- TEECE, D.J. y PISANO, G (1994): "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, No. 3, pp. 537-556.
- TEECE, D.J., RUMELT, R.P., DOSI, G. y WINTER, S. (1994): "Understanding Corporate Coherence. Theory and Evidence", *Journal of Economic Behaviour & Organization*, Vol. 23, No. 1, pp. 1-30.
- TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- TEECE, D.J. (2007): "Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.
- TREVIÑO, L.K. (1986): "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 601-617.
- TREVIÑO, L.K., BUTTERFIELD, K.D. y MC CABE, D.L. (1998): "The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviours", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, pp. 447-476.
- TREVIÑO, L.K. y NELSON, K.A. (2004): *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*, John Wiley & Sons, New York.
- VALENTINE, S., GODKIN, L. y LUCERO, M. (2002): "Ethical context, organizational commitment and person-organization fit", *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, pp. 349-360.
- VALENTINE, S., GRELLER, M.M. y RICHTERMEYER, S.B. (2006): "Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 582-588.
- VIDAVER-COHEN, D. (1998): "Moral climate in business firms: A conceptual framework for analysis and change", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, pp. 1211-1226.
- VITELL, S. J. y FESTERVAND, T. A. (1987): "Business Ethics: conflict, practices and beliefs in industrial executives", *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, pp. 111-122.
- WADDOCK, S.A. y GRAVES, S. B. (1997): "The Corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 303-319.
- WINTER, S.G. (1995): "Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication", en MONTGOMERY, C.A. (Ed.): *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 147-178.
- WRIGHT, P., MCMAHAN, G. y MCWILLIAMS, A.: (1994): "Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 2, pp. 301-326.