



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - ICADE

**COEXISTENCIA Y CONCILIACIÓN DE LA
TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL Y LA TEORÍA DE
INTERCAMBIO SOCIAL Y SU IMPACTO EN LA
EMPLEABILIDAD DE LOS TRABAJADORES.**

Autor: Imanol Irigoyen Arregui

Directora: Raquel Redondo Palomo

MADRID | Junio 2021

ÍNDICE

1. Introducción.....	7
1.1 Motivación del trabajo.....	7
1.2 Objetivos.....	8
1.3 Metodología.....	8
2. Marco teórico.....	9
2.1. Formación y desarrollo (T&D)	9
2.2. Empleabilidad.....	13
2.2.1. Empleabilidad interna.....	14
2.2.2. Empleabilidad externa.....	14
2.2.3. Empleabilidad percibida.....	15
2.3. Retención.....	16
2.4 Hipótesis de trabajo.....	18
2.4.1. Teoría del capital social.	18
2.4.2 Teoría del intercambio social.....	20
3. Metodología y resultados.....	23

3.1 Datos.....	23
3.2 Medidas.....	23
3.3 Resultados.....	24
3.4 Análisis.....	28
4. Conclusiones.....	31
5. Bibliografía.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1 - Modelo conceptual propuesto.....	21
Tabla 1 - Estadísticos descriptivos: sexo, edad, antigüedad, formación y desarrollo empleabilidad interna y externa percibida e intención de marcharse.....	24
Tabla 2 - Coeficientes del efecto de T&D sobre la empleabilidad interna percibida.....	25
Tabla 3 - Coeficientes del efecto de T&D sobre la empleabilidad externa percibida.....	26
Tabla 4 - Coeficientes del efecto de la empleabilidad externa percibida sobre la intención de marcharse (ITQ)	27
Tabla 5 - Coeficientes del efecto de la empleabilidad interna percibida sobre ITQ (<i>intention to quit</i>) controlando por PT&D.....	28

ÍNDICE DE SIGLAS

ITQ: *Intention to Quit*

PIE: Empleabilidad interna percibida

PEE: Empleabilidad externa percibida

PT&D: *Perceptions of Training and Development*

T&D: *Training & development*

RRHH: Recursos humanos

RESUMEN

Los departamentos de Recursos Humanos no tienen claro si invertir en la formación y desarrollo de sus trabajadores es realmente una buena idea. Esta incertidumbre se debe a que una mejor formación implicaría una mejora de las cualidades del trabajador, a la vez que aumentaría la probabilidad de que el empleado abandone la compañía para trabajar en otro lugar. A este hecho se le conoce como paradoja de la empleabilidad.

A través de la investigación de la empleabilidad percibida por el trabajador, así como de las estrategias de retención que utilizan y pueden utilizar para que sus trabajadores se queden, el objetivo del estudio es testar si la paradoja de la empleabilidad es cierta y la formación de los trabajadores aumenta la intención de irse por su parte.

La metodología, además de consistir en la búsqueda y revisión de la información necesaria para llevar a cabo este estudio, consistirá también en un análisis cuantitativo que permita establecer unas conclusiones sobre las hipótesis establecidas en relación a la paradoja de la empleabilidad.

Del estudio se puede concluir que el aumento de la empleabilidad externa no implica necesariamente un incremento de la intención de irse por parte de los trabajadores, lo que desmiente la paradoja de la empleabilidad y anima a las empresas a invertir en formación y desarrollo porque formar a los trabajadores no es sinónimo de que abandonen la empresa.

Palabras clave: empleabilidad, empleabilidad percibida, formación, desarrollo, paradoja de la empleabilidad, retención, empleados, empresa, talento

ABSTRACT

Human Resources departments are uncertain whether investing in Training and Development (T&D) of their employees is really a good idea. This uncertainty is due to the fact that better training would imply an improvement in the employee's skills while at the same time increasing the probability that the employee will leave the company to work elsewhere. This is known as the employability paradox.

By investigating the perceived employability, as well as the retention strategies they use and can use to keep their employees, the objective of the study is to test whether the employability paradox is true and whether employee training increases the employee's intention to leave the company.

The methodology, as well as consisting of the research and review of the information necessary to carry out this study, will also consist of a quantitative analysis that will allow conclusions to be drawn on the hypotheses established in relation to the employability paradox.

From the study it can be concluded that the increase of external employability does not necessarily imply an increase in the intention of workers to leave, which disproves the employability paradox and encourages companies to invest in training and development because training workers is not synonymous with their leaving the company.

Keywords: employability, perceived employability, training, development, employability paradox, retention, employees, company, talent

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Motivación del trabajo

Actualmente vivimos en un mundo en el que el objetivo número uno de las empresas es aumentar su competitividad de cara a superar a sus competidores y conseguir mejores resultados. El ser más competitivo no pasa solamente por la innovación y el avance en tecnología y estructura, también es imprescindible la mejora exhaustiva y constante de personal (Ramírez y Ampudia, 2018).

Como la mejora de la competitividad empresarial no deja al factor humano de lado, es lógico que las compañías hagan esfuerzos en forma de inversión con la intención de mejorar las prestaciones de los empleados y la calidad de su trabajo.

Para ello, las empresas invierten mucho tiempo y dinero en la formación de los trabajadores, empleando diversas políticas de Recursos Humanos y apostando por la formación de los trabajadores y el desarrollo de los mismos (*Training & Development*). De esta forma, el empleado adquiere una eficiencia y unas capacidades con las que antes no contaba y la empresa se beneficia de la mejora de rendimiento por parte del trabajador.

Sin embargo, no todo es bueno para la empresa formadora. En ocasiones experimenta la cruz de la moneda, ya que tras un tiempo de inversión en la formación de sus trabajadores estos a veces optan por salir de la empresa y probar su valor en el mercado laboral, en cuyo caso la empresa no estaría recogiendo lo que ha sembrado.

Efectivamente, el hecho de que el trabajador mejore sus habilidades en la ejecución de la profesión lo hace más atractivo no solo para la empresa, sino para otras empresas competidoras.

Esta situación constituye, precisamente, lo que se ha venido a denominar la paradoja de la empleabilidad, que supone un reto que afrontar por parte de las empresas, concepto en torno al cual va a girar el estudio en cuestión.

1.2 Objetivos

Así, el objetivo que se pretende lograr a través de este estudio es analizar la paradoja de la empleabilidad con lentes amplias, a través de las teorías del capital humano y del intercambio social. En particular, estudiaremos el efecto total de las políticas de T&D sobre la intención de marcharse de los trabajadores, analizando el efecto que la empleabilidad (tanto interna como externa) tiene en este proceso.

Con ello se concluirá si los esfuerzos que hace una empresa por formar a sus trabajadores y aportarles cualidades que les permitan ser más aptos para su trabajo le sale rentable a la empresa o si, por el contrario, no merecen la pena.

Dentro de la empleabilidad se realizará una distinción entre la empleabilidad del trabajador dentro de su propia empresa (interna) en el mercado laboral (externa).

1.3 Metodología

La metodología de este trabajo será doble:

En la primera parte se hará una revisión crítica de la literatura para introducir conceptualmente los conceptos básicos de este trabajo, ver cómo se ha estudiado la paradoja de la empleabilidad y ver cómo la incorporación de nuevas teorías para su estudio puede ampliar la perspectiva de estudio del problema.

En la segunda parte, se hará un estudio empírico y cuantitativo para testar las hipótesis elaboradas en la primera parte del trabajo y, en base a ello, establecer las conclusiones oportunas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Formación y desarrollo

El término formación y desarrollo, conocidos a nivel internacional como *Training and Development* (T&D), hace referencia todos aquellos procesos que una empresa pone en marcha con la evidente intención de enseñar conocimientos y habilidades a sus trabajadores, y que estos generen un impacto positivo en el rendimiento y los resultados de la empresa.

Si distinguimos los dos términos, la parte de formación hace más referencia a la adquisición de conocimiento por parte del trabajador que puede aplicarse en el corto plazo, incluso de inmediato (Kraiger, 2003). Un ejemplo claro de esto sería un cambio de puesto dentro de la empresa: si un empleado va a experimentar un cambio de posición dentro de la compañía, se tendrán que aplicar las políticas de recursos humanos correspondientes para que el trabajador esté preparado para dicho puesto. Esto conllevaría un proceso de formación que le permita obtener los conocimientos y las destrezas indispensables para poder ocupar su nueva ubicación dentro de la compañía de forma exitosa.

La palabra desarrollo indicaría todo aquello que se le pretende inculcar al empleado pero que no requiere de una aplicación inmediata ni mucho menos. Esto suele suceder porque no se considera como imprescindible en el corto plazo ya que no se suele tratar de un cambio de posición de un trabajador dentro de la empresa, normalmente se suele tratar de un cambio más global de la cultura y la forma de trabajar de la compañía para aplicarlo en un medio o largo plazo.

A pesar de que sean igual de importantes tanto la formación como el desarrollo, sí que es cierto que la formación se considera como una práctica de carácter más obligatorio debido a su incidencia en el corto plazo y la necesidad de una implantación inmediata que permita al trabajador formarse a la mayor antelación posible en beneficio de la empresa.

A diferencia de la formación, el desarrollo se considera una práctica de carácter más optativo debido a que está pensado como una preparación para cambios futuros dentro de la compañía (Koval, 2015). Sin embargo, debería de calificarse como un ejercicio de igual importancia que el de formación, debido a que una empresa nunca debe mirar el corto

plazo de forma exclusiva y se tiene que ver obligada a apostar por un futuro sostenible que aporte resultados en el largo plazo.

Como es evidente, el objetivo primero que se pretende conseguir con la formación de los trabajadores es aumentar el rendimiento de su trabajo y por tanto de la empresa. Para ello es fundamental no solo que la formación recibida sea útil, sino que los empleados la perciban también como tal.

Si los trabajadores notan que la formación que están recibiendo les va a aportar tanto personal como profesionalmente, se van a ver mucho más motivados, lo que se traduce en un mayor interés en el aprendizaje por parte de los empleados sea más eficaz y eficiente. Por eso mismo, es fundamental no pensar solamente en beneficio de la empresa a la hora de enfocar la formación y el desarrollo. Si el empleado no percibe que es él como persona el foco del training, la utilidad no va a ser la que podría ser para ninguna de las dos partes.

Por ejemplo, si la formación de un trabajador está solamente enfocada a unos mejores resultados de la empresa, este no mostrará el mismo interés que, si además de mejorar los resultados de la empresa, le permite al empleado en cuestión llevar a cabo su trabajo en un menor período de tiempo. En este último caso, el ímpetu de formación y aprendizaje sería mayor, debido a que vería una oportunidad de reducir su tiempo de trabajo, todo a la vez que la empresa mejora sus resultados, logrando de esta forma una relación *win-win*.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que el trabajo y el esfuerzo que hace la empresa por formar a sus trabajadores sea útil y relevante. Con esto se quiere decir que aplicar políticas de recursos humanos de cara a mejorar las capacidades y habilidades de los trabajadores carece de lógica si los trabajadores no se consideran lo suficientemente válidos como para llevar a cabo determinadas labores dentro de la compañía. Es evidente que si no se cuenta con el personal adecuado las prácticas de formación y desarrollo no tendrán el mismo carácter efectivo.

Por ello se debe caracterizar como imprescindible la realización de una búsqueda exhaustiva de candidatos, además de un proceso de selección acorde a la captación de talento que se desea obtener, para poder sacarle el mayor partido posible al *training and development*.

Al adentrarse en lo que son los tipos de formación que se pueden llevar a cabo, se puede observar que, inicialmente, se dividen en dos grandes bloques: los métodos tradicionales y los métodos modernos basados en la tecnología.

Los métodos tradicionales, aunque se pueda pensar lo contrario, son bastante variados y poseen diversas maneras de formar a los trabajadores. Dentro de los métodos tradicional hay que destacar los métodos de presentación (*presentation methods*), que pretenden formar al trabajador mediante el uso de lecturas y de técnicas audiovisuales, tales como vídeos formativos o presentaciones a base de diapositivas (Koval, 2015).

A pesar de que las técnicas audiovisuales requieran el uso de tecnología se consideran métodos de formación tradicional debido a que no tienen el mismo contacto con la tecnología como los métodos basados en la propia tecnología como se podrá ver más adelante.

Por otro lado, dentro de los métodos considerados como métodos tradicionales, tendríamos el método de aprendizaje práctico, conocido como *hands-on learning*. A diferencia de los métodos de presentación aquí el trabajador no es un sujeto pasivo, sino que el sujeto principal, participando de forma activa y directa en su propia formación.

El método *on the job training* es un claro ejemplo de ello, ya que el trabajador lleva a cabo el trabajo que tiene que realizar vigilado por un supervisor. No obstante, este supervisor casi siempre tiene trabajo que hacer y no puede estar pendiente del supervisado durante toda la jornada, lo que conlleva al empleado a tener mucha libertad y se ve en la obligación de emprender su trabajo y tomar decisiones por su propia cuenta y sin ayuda de nadie (Koval, 2015). Sin ser exactamente un método de formación como tal, es un escenario en el que se encuentran muchos de los trabajadores. De hecho, son muchos los puestos de trabajo en los que el empleado tiene un superior o un supervisor el cual no está encima del empleado constantemente, lo que permite observar la capacidad iniciativa y de toma de decisiones del individuo.

Cabe destacar el *role play* y las dinámicas de grupo como uno de los métodos que más fuerza están cogiendo en los últimos años debido a que permite ver cómo se manejan los trabajadores en distintas situaciones tan críticas como cotidianas (Clapper, 2010). A pesar de que se trate de un juego como su propio nombre indica, se está consagrando como una herramienta fundamental para descubrir las cualidades de los trabajadores, al igual que

para observar los puntos débiles que puedan mostrar al enfrentarse a situaciones que puedan acontecer en su puesto laboral.

A parte de lo ya mencionado el *role play* tiene un sinfín de utilidades. Sirve a las empresas a modo de entrevista de trabajo, para observar las cualidades de la persona desde un inicio y poder analizar si cuenta con las capacidades necesarias para el puesto, un ejercicio muy útil en los procesos de selección. Además, se pueden involucrar en el *role play* a varios integrantes de la empresa, para observar cómo trabajan juntos y qué tal se compenetran y, de esta forma, evaluar si el trabajo en equipo es bueno y puede generar sinergias positivas.

Aparte de los métodos tradicionales es importante hacer hincapié en aquellos métodos más recientes impulsados por la tecnología, considerados como el aprendizaje del futuro. Un dato a favor que impulsa a la empresa a apostar por la tecnología es la eficiencia tanto en tiempo como en costes que tiene respecto a los métodos tradicionales (Koval, 2015).

Dentro de los métodos de formación y desarrollo basados en la tecnología cabe resaltar principalmente el *e-learning*, que ofrece la oportunidad de formar a los trabajadores tanto en el trabajo como fuera de él, permitiendo un modo alternativo de formación bimodal (Salvat, 2018). Esto ha sido bien acogido por muchas empresas, más aún teniendo en cuenta las dificultades actuales a causa de la pandemia ocasionada por la COVID-19, que dificulta dar una cobertura presencial completa a todas las actividades formativas.

Dentro del *e-learning* es importante hacer una distinción. Por un lado, están aquellas actividades que se realizan de forma solitaria (*self-paced e-learning*), como podría ser el caso de un curso online, variante formativa que está adquiriendo mucha fuerza.

Y por otro lado está el conocido como *live e-learning*, que sencillamente hace referencia al aprendizaje que se realiza de forma telemática a partir de lecciones magistrales impartidas por un experto, algo similar al *self-paced* con la diferencia de que en este método hay un experto que imparte unas clases en vivo.

A pesar de que, en líneas generales, en el mundo de los Recursos Humanos se vea la formación y del desarrollo como una herramienta de utilidad para que los trabajadores adquieran capacidades y *skills* para realizar su trabajo de forma satisfactoria, no se trata de un punto de vista unánime.

De hecho, algunos escépticos de los Recursos Humanos (minoritarios) tienen un punto de vista algo más arcaico. Creen que la formación y el desarrollo de personal tiene una función meramente correctiva, un recurso del que solamente se hace uso en caso de que los trabajadores no hagan su trabajo de forma satisfactoria y como un elemento del que se puede prescindir en caso de que la empresa pueda pasar algún apuro económico (Kraiger, 2003).

En realidad, no han sido pocas las empresas que han optado por tomar este camino durante la crisis financiera con el objetivo de obtener rentabilidad y buenos resultados en el corto plazo en lugar de apostar por un futuro más sostenible (Koval, 2015). Es cierto que fueron muchas las empresas que, durante la crisis financiera, se hallaron en un brete debido a la necesidad de realizar recortes. El problema es que la formación y desarrollo de aquellas personas que son fundamentales de cara a los resultados de la empresa no se debería caracterizar como un coste prescindible, y a algunas compañías lo barato terminó por salirles caro.

2.2 Empleabilidad

El término empleabilidad hace referencia a los conocimientos y capacidades que posee una persona y que le permiten encontrar un empleo o conservar el que ya tienen.

En el apartado anterior se ha llevado a cabo una investigación acerca de la formación y el desarrollo de los trabajadores. Este proceso de aprendizaje aporta al empleado unos determinados conocimientos y habilidades al trabajador, los cuales no solo hacen que mejore su rendimiento laboral dentro de la empresa, también hace que incremente su empleabilidad.

Como viene a ser evidente, los empleados desean tener una buena formación dentro de las empresas. Esto se debe a que el aumento de la empleabilidad por parte del trabajador le va a proporcionar no solo seguridad laboral dentro de su puesto de trabajo, sino también otras oportunidades fuera de la empresa y, decida quedarse o marcharse, su situación laboral experimentará una notable mejoría.

2.2.1 Empleabilidad interna

De cara al estudio que se va a realizar posteriormente, es de carácter fundamental realizar una distinción dicotómica dentro de la empleabilidad, dividiéndola en empleabilidad interna y externa.

La empleabilidad interna hace referencia al nivel de competitividad que tiene un trabajador dentro de la empresa en la que trabaja. Aquí entra en juego si las capacidades y la labor que es capaz de llevar a cabo el empleado sea capaz de cumplir con el mayor éxito posible las demandas de satisfacción impuestas por la empresa (del Carmen Saorín-Iborra y Sánchez-Manjavacas, 2013).

La empleabilidad a nivel interno es una cuestión de verdadera importancia para el trabajador porque si la empresa está contenta con su rendimiento, el propio trabajador se va a sentir mucho mejor dentro de la empresa, por lo que estamos ante un caso de satisfacción recíproca.

Además, una mayor empleabilidad a nivel interno implicaría para el trabajador una motivación extra de querer lograr mejores resultados a base de ofrecer un buen rendimiento personal. De esta forma se le abrirían nuevas oportunidades dentro de la propia compañía, tales como oportunidades de ascenso y promoción interna, razón de peso de muchos trabajadores para permanecer en una empresa.

2.2.2 Empleabilidad externa

Por otro lado, la empleabilidad externa hace referencia a la capacidad que tiene un trabajador de conseguir otro trabajo de similares características y prestaciones al que tiene actualmente (Juhdi, Pa'Wan, Othman y Moksini, 2010). A diferencia de la empleabilidad interna, aquí se hace un análisis de las opciones y oportunidades que tiene el empleado no dentro de la empresa, sino fuera de ella.

A pesar de que un aumento de la empleabilidad interna es beneficioso para el empleado, posiblemente le pueda resultar aún más atractivo. Esto se debe a que un aumento de la empleabilidad interna solo le ofrece oportunidades dentro de la propia empresa. Sin embargo, un aumento de la empleabilidad externa pone al servicio del empleado un abanico de opciones mayor del que le puedan ofrecer en la empresa en la que se encuentra trabajando.

2.2.3 Empleabilidad percibida

Independientemente de cómo de empleable vean las empresas que es un trabajador, se debe caracterizar de vital importancia cómo el trabajador percibe realmente cuáles son sus capacidades de conseguir un empleo fuera de la empresa o de exigir mejores condiciones dentro de su entorno laboral, de ahí la importancia de la empleabilidad percibida.

Es conveniente saber inicialmente que el término empleabilidad percibida siempre se ha utilizado mucho más en aquellas personas que terminan los estudios de grado o en los desempleados que quieren reincorporarse al mundo laboral (Forrier, Verbruggen y De Cuyper, 2015). Sin embargo, cuando se habla de empleabilidad también se hace referencia a todas aquellas personas que tienen un empleo, personas que, de hecho, son el sujeto principal del estudio que se va a realizar.

Lo primero que es importante conocer acerca de la empleabilidad percibida es que se trata de una valoración subjetiva (Vanhercke, De Cuyper y Peeters, 2014). Dos trabajadores pueden tener una empleabilidad idéntica. A pesar de ello, pueden tener distintas percepciones de su empleabilidad bien por el valor que den a sus capacidades y aptitudes o por los conocimientos diversos que puedan tener acerca del mercado laboral.

Sería de gran utilidad saber exactamente en qué parámetros se basa exactamente a la hora de analizar la empleabilidad percibida de los trabajadores. Sin embargo, como es personal y subjetiva, es cada sujeto es que de alguna forma establece sus propios criterios a la hora de estimar su propia empleabilidad (Berntson, Sverke y Marklund, 2006).

También cabe resaltar que no solamente depende de la formación que tengan los trabajadores. Tampoco depende únicamente de la capacidad y el talento que tienen. Hay otros factores que influyen tanto a la empleabilidad como a la empleabilidad percibida por parte del propio trabajador.

La empleabilidad percibida se puede ver seriamente afectada por la situación del mercado laboral. Si la economía o el sector donde trabaja se encuentra en un periodo de recesión donde se están haciendo recortes de personal y la demanda de trabajo es realmente baja, la empleabilidad percibida lógicamente bajará.

También dependen de otros factores y agentes que influyen de alguna forma en su trabajo. Si el Estado promueve o incentiva la contratación de personas con un perfil similar al de un trabajador “x”, la empleabilidad que tenga dicho trabajador de sí mismo se verá aumentada irremediabilmente (Vanhercke, De Cuyper y Peeters, 2014).

Cuando se hace referencia a la empleabilidad percibida y al “valor” que un trabajador cree tener en el mercado de trabajo, no se refiere únicamente a la cantidad de trabajo que puede llegar a tener, es decir, el número de ofertas que podría llegar a cosechar. También se tiene en cuenta la calidad del trabajo que puede aspirar a tener: se tienen en cuenta factores como el salario, el horario, la calidad de vida, etc.

La empleabilidad percibida es una de las aproximaciones más habituales que la literatura ha hecho para medir el concepto de empleabilidad, dado que ofrece ciertas ventajas con respecto a otras aproximaciones (Vanhercke, De Cuyper y Peeters, 2014; Rodrigues et al., 2019), razón por la cual es también la utilizada en este trabajo.

2.3 Retención

Un tema de candente actualidad en el mundo de los recursos humanos es la retención de personal. La retención de talentos dentro de las empresas se está convirtiendo en algo primordial, no tanto en los puestos de trabajo menos sofisticados, sino en aquellos que requieren mayor cualificación. Esto se debe a que en estas áreas habitualmente suele haber mucha más oferta respecto a la demanda (Gonzales Miranda, 2009).

De hecho, en muchas ocasiones, se da una situación paradójica en la que el desempleo es bastante alto, pero a la vez hay una demanda mucho mayor que la oferta para determinados puestos (Hytter, 2007).

En la actualidad, como se ha indicado anteriormente, los departamentos de recursos humanos se están centrando e invirtiendo grandes cantidades en la formación y desarrollo de sus trabajadores debido a que se considera importante sentar las bases del crecimiento dentro de la propia empresa para apostar por un futuro sostenible.

Sin embargo, son muchos los departamentos de recursos humanos los que descuidan el aspecto de la retención de talentos pulidos por ellos mismos, lo que acaba dejando como resultado una inversión perdida tras el abandono de talentos en los que tanto tiempo y dinero se había invertido (Gonzales Miranda, 2009).

Por esto mismo es fundamental que las empresas se vean en la obligación de establecer una estrategia o una serie de políticas de retención de talentos que impida la fuga de los mismos.

Lo principal para retener a los trabajadores es que estos se sientan a gusto dentro de la empresa. Aunque pueda sonar evidente en muchas ocasiones el motivo de salida de talentos es falta de comodidad y de satisfacción dentro del área de trabajo en el que se encontraban (Govaerts, Kyndt, Dochy y Baert, 2011).

Para que se sientan a gusto es necesario conocer bien al trabajador y saber cuales son sus demandas y sus necesidades a nivel laboral.

Para poder retener a los trabajadores dentro de la empresa es importante llevar a cabo una serie de estrategias para que se queden en la empresa ya que, de lo contrario, se marcharán de la misma. Esto implica que se lo más probable es que se vayan a una organización dentro del mismo sector y, posiblemente, a una empresa de la competencia.

Es por ello precisamente que son necesarias una serie de estrategias de retención de cara a evitar que los empleados se marchen para trabajar en la empresa de un rival directo.

Una estrategia de notoria efectividad para lograr retener a los trabajadores suele ser cambiar la forma de trabajar o de llevar a cabo las tareas (Figuroa Isaza, 2014). En ocasiones no es sencillo cambiar el desarrollo de una actividad y los empleados no siempre están dispuestos al cambio. Sin embargo, gracias a la ayuda de las tecnologías, permiten no solo cambiar los métodos de trabajo, sino también automatizarlos y, por tanto, hacerlos más sencillo.

Cabe resaltar que las políticas y estrategias de retención no siempre deben de ser aplicadas como reacción a las quejas y demandas de los trabajadores. En ocasiones los empleados pueden tener cierta insatisfacción a pesar de que no lo manifiesten ni hagan propuestas para revertir dicha situación. Por este mismo motivo precisamente es la empresa quien se tiene que anticipar ya que se encuentra en una lucha constante por la retención de sus trabajadores.

Otro aspecto fundamental que fomenta la retención de los trabajadores es la satisfacción que tengan los mismos en lo que a las relaciones con los distintos miembros de la empresa se refiere (Mandhanya, 2015). Lo que en bastantes ocasiones puede necesitar un

trabajador para sentirse contento y realizado dentro de una empresa es tener buenas relaciones con el resto de integrantes del grupo.

Por este motivo es conveniente que las empresas lleven a cabo actividades que involucren a los empleados y que generen un buen ambiente dentro de la empresa. Mas allá de los *role plays* (que también sirven para la formación y desarrollo del talento), hacer excursiones, comidas de empresa e incluso juegos, son detalles que mejoran las relaciones dentro de la empresa y que generan un clima óptimo el cual influye de forma positiva en la retención del capital humano dentro de la organización.

2.4 Hipótesis de trabajo

De cara al estudio que se va a realizar se trabajará principalmente con las dos hipótesis que se van a mostrar a continuación, basadas en dos diferentes teorías: la teoría del capital social y la teoría del intercambio social.

2.4.1 Teoría del capital social

Se entiende como capital social a las colaboraciones y relaciones sociales que existen dentro de una empresa, entendiendo estas como un recurso. No obstante, si se pretende materializar el capital social entre distintas partes dentro de una empresa, es imprescindible que estas partes trabajen conjuntamente o tengas objetivos comunes (Swanson, Kim, Lee, S. M., Yang, y Lee, Y. K.,2020).

Por lo tanto, como viene a ser evidente, las empresas tratan de crear relaciones dentro de las empresas que permitan hacer uso de un recurso tan beneficioso para el grupo como es el capital social.

Además, cabe añadir que del efecto favorable que genera en el rendimiento el capital social salen beneficiadas ambas partes: el rendimiento de los empleados crece, lo cual genera un impacto positivo en su moral, y por tanto, también experimenta un crecimiento colectivo el rendimiento de la empresa en líneas generales (Swanson, Kim, Lee, S. M., Yang, y Lee, Y. K.,2020).

En consecuencia, siguiendo la teoría del capital social, se establece que un trabajador, al ser formado, genera un impacto positivo dentro de la empresa logrando unos mejores

resultados para la misma y para el propio trabajador. Lo que de alguna forma se está logrando aquí a través del desarrollo de las personas y la creación de valor es, como hemos comentado, lo que se conoce como capital social.

En consecuencia, las políticas de formación y desarrollo deben tener un efecto positivo sobre la empleabilidad de los trabajadores, tanto de forma interna como externa, en el sentido que un trabajador que recibe formación y desarrollo mejorará sus capacidades, habilidades y competencias, que le permitirán un mejor desempeño tanto en la propia empresa como fuera de la misma, incrementando su empleabilidad percibida, tanto interna como externa. De esta manera, establecemos nuestras primeras hipótesis de trabajo:

H1: La participación en actividades de T&D tendrá un impacto positivo sobre la empleabilidad interna percibida

H2: La participación en actividades de T&D tendrá un impacto positivo sobre la empleabilidad externa percibida

Ahora bien, la empleabilidad puede ser vista para la empresa como un inconveniente, debido a que puede conllevar a un incremento de la rotación de empleados dentro de la misma (Cuyper y White, 2011). Los empleados más talentosos y cualificados, es decir, los que cuentan con un mayor número de habilidades valoradas en el mercado laboral, son los que habitualmente suelen abandonar la empresa donde están trabajando, en busca de una oferta de empleo más atractiva y con mejores condiciones.

Debido a la problemática que puede suponer para una empresa la pérdida de sus mejores trabajadores, es lógico que cada vez se preocupen más y sea un tema de candente actualidad la pérdida de talentos, especialmente de aquellos más imprescindibles y difíciles de sustituir.

Es por ello que las organizaciones cada vez hacen un mayor hincapié en tratar de obtener y materializar el retorno de las inversiones llevadas a cabo para la formación y desarrollo de los trabajadores, ya que, en caso de dejar que todo siga su curso dentro de la empresa, todos los esfuerzos realizados no darán sus frutos. De esta forma la formación y desarrollo de la empresa supondría una inversión sin beneficios, es decir, una pérdida.

En consecuencia, podemos establecer nuestra siguiente hipótesis:

H3: La empleabilidad externa percibida tiene una asociación positiva sobre la intención de marcharse, en el sentido de que, a mayor empleabilidad externa, mayor intención de marcharse.

2.4.2 Teoría del intercambio social

La teoría del intercambio social tiene como objetivo tratar de comprender las relaciones e intercambios que se producen entre distintos grupos o personas. El objetivo que tiene es tratar de buscar la relación entre elementos de distintos fenómenos grupales aunque, aparentemente, no exista ningún tipo de relación (Domínguez, 1978).

Habitualmente el proceso de intercambio social suele dar comienzo en el momento en el que un individuo tiene una forma de trato con otro dentro de la empresa, independiente de si este trato es bueno o malo (Cropanzano, Anthony, Daniels y Hall, 2017).

En función de cómo sea este trato inicial, que normalmente suele ser el que tiene el superior o supervisor con el empleado, la teoría del capital social adopta un camino u otro.

En el caso de que este trato sea positivo y beneficioso, habrá una relación de intercambio social bastante positiva, proporcionando de esta forma la empresa al empleado un beneficio en esta relación de intercambio (Cropanzano, Anthony, Daniels y Hall, 2017).

Si por el contrario la relación es negativa y el trato recibido por el empleado no es bueno (una supervisión excesiva, por ejemplo), el intercambio social es de muy baja calidad. Esto implica que no solo la relación entre el empleado y la empresa no proporciona un beneficio, sino que también daña dicha relación, dejando la situación peor que como estaba en teórico punto de partida inicial (Cropanzano, Anthony, Daniels y Hall, 2017).

En consecuencia, con base en esta teoría, un trabajador que recibe formación y desarrollo para mejorar sus capacidades dentro de la compañía puede interpretar esta situación como una demostración de la empresa por valorarle, por hacerle más competente y por fomentar relaciones de larga duración entre ambos. Así, siguiendo la teoría del intercambio social, el trabajador se verá abocado a reciprocitar en términos de actitudes más positivas hacia la empresa, en particular, menor intención de marcharse. (Huang, Lee, McFadden, Murphy, Robertson, Cheung y Zohar, 2016).

En consecuencia, establecemos la cuarta hipótesis de trabajo:

H4: La empleabilidad interna percibida tiene una asociación negativa sobre la intención de marcharse, en el sentido de que, a más empleabilidad interna, menor intención de abandonar la empresa.

Además, el intercambio social que se produce aquí no es solamente de rendimiento y resultados, va más allá. También proporciona beneficios intangibles, como es el caso de la satisfacción tanto del trabajador como de la empresa, al igual que el vínculo amistoso y emocional que se establece entre ambos (Lambe, Wittmann y Spekman, 2001).

Sin embargo, la Teoría del Intercambio Social no siempre soluciona la insatisfacción que pueda tener un empleado. El hecho de que la empresa le forme y el trabajador ofrezca mejores resultados a cambio no garantiza la satisfacción del trabajador.

También se ha de añadir que, al aumentar la empleabilidad interna, el empleado puede crearse unas nuevas expectativas de su posición dentro de la empresa, como puede ser un ascenso. Si la empresa no responde las demandas de estos trabajadores, nos encontraríamos en una situación similar a la de la Paradoja de la Empleabilidad.

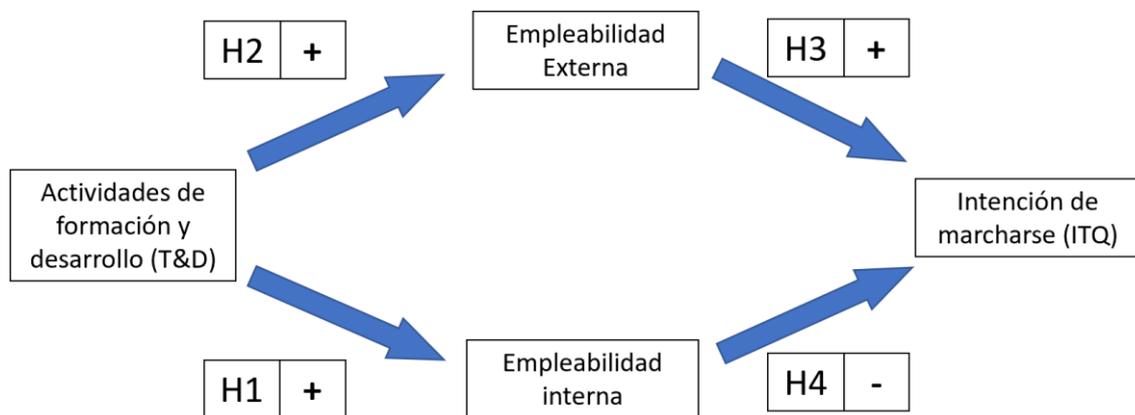


Figura 1: Modelo conceptual propuesto

En el modelo conceptual se puede observar cual es el cuerpo del estudio que se va a realizar. En una breve anotación como preludio de este estudio, se parte de un punto en el que las empresas optan por llevar a cabo actividades tanto de formación como de

desarrollo para los empleados. Aparentemente esta formación genera un impacto positivo en la empleabilidad percibida del trabajador, tanto en la interna como en la externa.

Por un lado, parece que el incremento de la empleabilidad interna incita al trabajador a quedarse en la empresa. Sin embargo, el crecimiento de la empleabilidad externa percibida por el empleado debería fomentar el hecho de que el trabajador se vaya de la empresa y se marche a otra.

Esta situación en la que se encuentran las empresas, conocida como paradoja de la empleabilidad, es el objeto del estudio que se va a realizar a continuación para poder sacar así las conclusiones pertinentes.

3. METODOLOGÍA

3.1 Datos

Los datos para el estudio empírico provienen de una muestra de 152 trabajadores jóvenes españoles (51% de mujeres), con edad entre 22 y 32 años y poca experiencia (media 2,5 años, desviación típica 0,88 años).

Las industrias de estos trabajadores han sido seleccionadas por su alta necesidad de formación y hacerlas idóneas para este estudio. Todos los participantes en el estudio tenían educación superior y la inmensa mayoría estaban solteros y sin hijos.

3.2 Medidas

Las variables utilizadas a la hora de recopilar y medir los datos de la muestra son las que se muestran a continuación:

Las respuestas a todos los ítems se obtuvieron utilizando una escala de Likert de diez puntos que iba de "1= totalmente en desacuerdo" a "10 = totalmente de acuerdo".

La percepción de la formación y el desarrollo (PT&D) se midió utilizando 4 ítems de Hernández (2017). Los ítems de muestra son "Estoy satisfecho con los programas de formación que ofrece mi empresa" y "Hay buenas oportunidades de promoción en mi empresa".

La empleabilidad interna percibida se midió con 4 ítems de las escalas de empleabilidad interna cuantitativa y cualitativa de De Cuyper y Witte (2009). Muestra de estos ítems son "Soy optimista al respecto de encontrar otro puesto EN MI EMPRESA si lo buscara" y "Soy optimista al respecto de encontrar un puesto MEJOR EN MI EMPRESA si lo buscara".

La empleabilidad externa percibida se midió con 4 ítems de las escalas de empleabilidad externa cuantitativa y cualitativa de De Cuyper y Witte (2009). Una muestra de estos ítems son "Soy optimista al respecto de encontrar otro puesto EN OTRA EMPRESA si

lo buscare” y “Soy optimista al respecto de encontrar un puesto MEJOR EN OTRA EMPRESA si lo buscare”.

La intención de marcharse (ITQ) se midió con 3 ítems de Sjöberg & Sverke (2000) como "Estoy buscando activamente otros trabajos"

VARIABLES DE CONTROL: Como la muestra era muy homogénea, sólo se controló la edad en años, el género (0 = hombres; 1 = mujeres) y la antigüedad (en años). Otras variables como el estado civil, la educación o el puesto de trabajo no tuvieron variabilidad en nuestra muestra.

3.3 Resultados

La tabla 1 muestra una descriptiva de los datos. Esta recoge la siguiente información de la muestra estudiada: sexo, edad, antigüedad, formación y desarrollo empleabilidad interna y externa percibida e intención de marcharse.

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
mujer	152	0	1	,51	,502
edad	140	21,87	31,43	25,1881	1,80501
Tenure	152	1,50	3,50	2,2961	,87903
PTDp	152	2,75	10,00	7,1645	1,37740
PIEp	152	2,00	9,50	6,7262	1,39489
PEEp	152	2,00	10,00	7,3569	1,25623
TIp	152	1,00	9,33	3,4823	2,20992
N válido (por lista)	140				

Tabla 1. Estadísticos descriptivos: sexo, edad, antigüedad, formación y desarrollo empleabilidad interna y externa percibida e intención de marcharse

A continuación, se va a pasar a analizar los resultados de acuerdo a cada una de las cuatro hipótesis previamente expuestas.

Hipótesis 1: efecto de T&D sobre PIE (empleabilidad interna percibida)

El modelo propuesto (ver tabla 2) ofrece un modesto R2 del 8,8%, pero es estadísticamente significativo ($p=0,006$).

Se observa como el efecto de PT&D sobre PIE es positivo ($\beta=0,296$) estadísticamente significativo ($p\text{-valor}=\text{sig}=0,001$) como se esperaba, confirmando H1.

Modelo		Coeficientes ^a				
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
B	Desv. Error	Beta	t			
1	(Constante)	2,990	1,934		1,546	,124
	PTDp	,296	,087	,285	3,412	,001
	mujer	-,188	,237	-,066	-,792	,430
	edad	,067	,067	,086	1,007	,316

a. Variable dependiente: PIEp

Tabla 2. Coeficientes del efecto de T&D sobre la empleabilidad interna percibida

Hipótesis 2: efecto de T&D sobre PEE (empleabilidad externa percibida)

El modelo propuesto (ver tabla 3) ofrece un modesto R2 del 4%, al límite de la significatividad ($p=0,090$).

Se observa como el efecto de PT&D sobre PEE es positivo ($\beta=0,177$) estadísticamente significativo ($p\text{-valor}=\text{sig}=0,026$) como se esperaba, confirmando H2.

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	5,630	1,753		3,211	,002
	PTDp	,177	,079	,193	2,252	,026
	mujer	-,143	,215	-,057	-,665	,507
	edad	,020	,061	,029	,327	,744

a. Variable dependiente: PEEp

Tabla 3. Coeficientes del efecto de T&D sobre la empleabilidad externa percibida

Hipótesis 3: efecto de PEE (empleabilidad externa percibida) sobre ITQ (*intention to quit*) controlando por PT&D

El modelo propuesto (ver tabla 4) ofrece un R2 del 13,5%, estadísticamente significativo (p=0,001).

Se observa como el efecto de PEE sobre ITQ es no estadísticamente significativo (p-valor=sig=0,406), por tanto, no soportando H3.

Sin embargo, se observa que aparece un efecto directo significativo y negativo de PT&D (beta=-0,415, p=0,002), indicando que las actividades de formación y desarrollo tienden, de manera directa, a minorar la intención de marcharse.

Según nuestro estudio, se muestran como eficaces para la retención, mostrando prevalencia de los efectos del intercambio social frente a los del capital social.

		Coeficientes ^a				
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
Modelo		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	-,956	3,027		-,316	,753
	PTDp	-,415	,133	-,259	-3,111	,002
	mujer	-,133	,358	-,031	-,371	,711
	edad	,261	,101	,216	2,589	,011
	PEEp	,119	,143	,068	,833	,406

a. Variable dependiente: ITQ

Tabla 4. Coeficientes del efecto de la empleabilidad externa percibida sobre la intención de marcharse (ITQ)

Hipótesis 4: efecto de PIE (empleabilidad interna percibida) sobre ITQ (intention to quit) controlando por PT&D

El modelo propuesto (ver tabla 5) ofrece un R2 del 19,3%, estadísticamente significativo ($p=0,000$). Se observa como el efecto de PIE sobre ITQ es estadísticamente significativo y negativo ($\beta=-0,405$, $p\text{-valor}=\text{sig}=0,001$), soportando H4.

De nuevo se observa que aparece un efecto directo significativo y negativo de PT&D ($\beta=-0,274$, $p=0,040$).

De esta manera observamos que, además de que las actividades de formación y desarrollo tienden, de manera directa, a minorar la intención de marcharse.

También, la vía indirecta de aumento de la empleabilidad interna, mediante su efecto minorador de la intención de marcharse, es una vía adicional para la retención de los trabajadores.

		Coeficientes ^a				
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
Modelo		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	,926	2,843		,326	,745
	PTDp	-,274	,132	-,171	-2,078	,040
	mujer	-,226	,346	-,052	-,653	,515
	edad	,291	,098	,240	2,976	,003
	PIEp	-,405	,125	-,262	-3,242	,001

a. Variable dependiente: ITQ

Tabla 5. Coeficientes del efecto de la empleabilidad interna percibida sobre ITQ (intention to quit) controlando por PT&D.

3.4 Análisis

Cada una de la hipótesis fue testada a partir de un modelo de regresión. En esos modelos, la variable antigüedad fue omitida dada la alta correlación con la variable edad ($r=0,642$). La comparativa entre esos modelos y sus resultados permitirá establecer las conclusiones pertinentes.

A pesar de que el R² no sea muy elevado en ninguno de los modelos propuestos, no se trata de nada excesivamente significativa, no entorpece en absoluto la investigación de las hipótesis propuestas, ya que en los modelos de este estilo el R² como ya se ha dicho no es excesivamente importante.

Una vez aclarado esto, se tiene que analizar si las hipótesis se cumplen o, por el contrario, no se cumplen.

En primer lugar, la primera hipótesis sí que se cumple. Esto lo que indica es que las actividades de T&D llevadas a cabo por parte de la empresa tienen un efecto positivo en la empleabilidad interna del trabajador, lo que incita a la empresa a seguir invirtiendo en formación.

La segunda hipótesis también se confirma, lo que se traduce en que la formación y el desarrollo que reciben los empleados no solo aumenta la empleabilidad interna, sino que

la externa hace también lo propio. Esto hace dudar a las empresas acerca de la efectividad de la formación y el desarrollo otorgado.

La tercera hipótesis, que hace referencia al efecto de la empleabilidad externa sobre la intención de marcharse (ITQ), no se cumple ya que no es estadísticamente significativo.

De hecho, como se va a detallar también más adelante en los resultados, las actividades de *Training & Development* que ejerce la organización sobre los empleados no solo no aumenta, sino que reduce la probabilidad de que los trabajadores se marchen a buscar empleo a otras empresas.

En lo referente a la cuarta y última hipótesis, se corrobora que el aumento de la empleabilidad interna percibida disminuye el riesgo de fuga por parte de los empleados, lo que confirma que el hecho de ser valorado y tener un mayor reconocimiento y oportunidades dentro de la organización incita a que estos se queden en la empresa que está apostando por su formación.

Como análisis global del estudio se puede llegar a una serie de deducciones. La primera es que la paradoja de la empleabilidad no se cumple realmente ya que, como se ha indicado anteriormente, según este concepto, el incremento de la empleabilidad externa percibida supone que la intención de abandono por parte de los trabajadores aumente. Sin embargo, según el estudio realizado, se ha demostrado que no existe ningún tipo de relación consistente entre estos dos hechos.

Asimismo, cabe añadir también lo que significa para las empresas que la paradoja de la empleabilidad no se cumpla tal y como se conoce, y cómo afecta de forma directa a la gestión del talento.

Que la intención de fuga por parte de los trabajadores no aumente de forma sistemática permite a los equipos de Recursos Humanos dentro de las empresas eliminar sus dudas a la hora de invertir cantidades ingentes en la formación y desarrollo de los miembros de la empresa. Esto se debe a que la inversión que van a llevar a cabo no tiene por qué ser desperdiciada con la fuga de los empleados que han recibido formación interna.

Al invertir la organización en sus empleados y estos no marcharse de la empresa por el hecho de sentirse más valorados fuera de la misma, hace ver a la propia empresa que la inversión en entrenamiento y desarrollo no es ningún tipo de derroche económico,

siempre y cuando se empleen las técnicas y el personal adecuado para llevar a cabo dichas actividades formativas.

4. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo ha sido desde un inicio analizar la paradoja de la empleabilidad con un detenimiento más amplio que permitiese conocer en qué consiste dicha paradoja y, más importante aún, si realmente se cumple o si, de lo contrario, no es así.

Tal y como tenía pensado, se han conseguido los objetivos que había puestos en este estudio ampliando los conocimientos en todos los aspectos que giran en torno a la paradoja de la empleabilidad.

A través de lo todo aprendido acerca de la formación y el desarrollo de los trabajadores, desde cómo se hace hasta el motivo por el que las empresas lo llevan a cabo y el beneficio que obtienen de ello, se ha conseguido entender la dinámica de los RRHH de un gran número de empresas.

Se ha podido comprobar que, además de la empleabilidad, aumenta también la empleabilidad percibida por el trabajador, lo que implica un incremento tanto en la empleabilidad interna como externa, todo fruto de las políticas de formación y desarrollo puestas en marcha por la empresa.

Esta parte del estudio, a pesar de que era necesaria una corroboración a través de un estudio, se entendía como predecible, ya que la formación aporta valor, y el valor reconocimiento y oportunidades.

A la hora de analizar la empleabilidad interna y la externa, se ha analizado el impacto que tiene en la forma de pensar del trabajador y la variación que pueda sufrir el sentimiento de pertenencia del empleado con la empresa, especialmente con la empleabilidad externa.

Lo cierto es que, a través de la investigación realizada, se ha llegado a la conclusión de que la empleabilidad externa percibida por el trabajador incrementa debido a la formación y desarrollo recibidos y que la empresa no puede hacer nada al respecto.

No obstante, las políticas de retención, además de ayudar a reducir la cantidad de trabajadores que se marchan de la empresa, juega un papel fundamental a la hora de reducir la empleabilidad externa percibida por el trabajador, motivos por los cuales las políticas y estrategias de retención tienen una considerable importancia en el estudio llevado a cabo.

Todos estos elementos han influido en las opiniones recogidas en los datos de los trabajadores que han hecho posible esta investigación.

Se ha podido observar cómo el aumento de la empleabilidad externa no requiere necesariamente un aumento de la intención de marcharse de la empresa por parte de los empleados. Este hecho pone en duda el cumplimiento y la veracidad de la paradoja de la empleabilidad que, como podemos concluir en base a lo visto en este estudio, la paradoja de la empleabilidad no se cumple tal y como la conocemos.

Esto se debe a que, según la paradoja de la empleabilidad, el incremento de la empleabilidad externa implica un aumento a su vez de las posibilidades de que el trabajador abandone su puesto de trabajo y la empresa para continuar su vida laboral en otra organización.

Sin embargo, como se acaba de decir, en el estudio no hay ninguna evidencia lógica de que esto suceda, por tanto, no se cumple la paradoja de la empleabilidad.

Con el aumento de la empleabilidad interna percibida se ha logrado obtener datos concluyentes. Estos indican que disminuye el riesgo de que los empleados se marchen.

Por consiguiente, se llega a la conclusión de que las empresas salen beneficiadas de este aumento de la empleabilidad y que la inversión realizada tanto en formación y desarrollo puede ser rentable debido a que se pueden hallar en una situación de ser ellos mismos quienes exploten el talento de sus propios trabajadores.

Con este estudio se ha pretendido poder aportar al mundo de los recursos humanos y más en concreto de la empleabilidad. Este estudio puede servir para muchas empresas y organizaciones que no se animan a invertir en sus propios empleados debido al miedo que puedan tener en la rotación de empleados. De esta forma podrían contemplar que hay posibilidades de que la retención de los trabajadores pueda ofrecer a la compañía un posible retorno.

A pesar de que, afortunadamente, el tema a tratar es bastante conocido y había mucha información a disposición, el estudio ha contado con ciertas limitaciones.

Una de ellas ha sido el tamaño de la muestra, aunque es un inconveniente que sucede frecuentemente a la hora de realizar modelos de regresión. Se hace difícil generalizar las conclusiones obtenidas a raíz de una muestra aunque, no obstante, los resultados exponen

que los datos son estadísticamente significativos lo que demuestra que las conclusiones obtenidas son perfectamente extrapolables a la generalidad empresarial.

Limitaciones informativas no ha habido apenas. Sí que hubiese sido idílico introducir algo más de literatura hispana, ya que la idea era tratar de mezclarla con la anglosajona, pero en algunos conceptos, como es el caso de la propia paradoja de la empleabilidad, no ha sido posible encontrar información en español.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities?. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Clapper, T. C. (2010). Role play and simulation. *The Education Digest*, 75(8), 39.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- del Carmen Saorín-Iborra, M., & Sánchez-Manjavacas, Á. M. S. (2013). La empleabilidad interna percibida como estrategia clave del comportamiento de ciudadanía organizativo y la intención de abandonar la empresa. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 93-99.
- Domínguez, J. F. M. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *Reis*, (4), 129-146.
- Figuroa Isaza, H. I. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana.
- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64.
- Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of workplace learning*.
- Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied ergonomics*, 55, 248-257.

- Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, 28(1).
- Juhdi, N., Pa'Wan, F., Othman, N. A., & Moksini, H. (2010). Factors influencing internal and external employability of employees. *Business and Economics Journal*, 11(1-10).
- KOVAL, Svitlana. Employee training and development. [Bachelor dissertation] Institute of Hospitality Management in Prague. Prague: 2015.
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on training and development. *Handbook of psychology*, 171-192.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of business-to-business marketing*, 8(3), 1-36.
- Mandhanya, Y. (2015). A study of impact of working environment on retention of employees (With special reference to Automobile sector). *Global Management Review*, 9(4).
- Ramírez Molina, R. I., & Ampudia Sjøgreen, D. M. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial.
- Rodrigues, R., Butler, C. L., & Guest, D. (2020). Evaluating the employability paradox: When does organizational investment in human capital pay off?. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1134-1156.
- Salvat, B. G. (2018). La evolución del e-learning: del aula virtual a la red. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 21(2), 69-82.
- Schreurs, B., Van Emmerik, H., De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2011). Job demands-resources and early retirement intention: Differences between blue-and white-collar workers. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 47-68.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of management journal*, 44(2), 219-237.

Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.

Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*.