

Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

ScienceDirect

Procedia - Social and Behavioral Sciences 139 (2014) 448 – 455

---

---

**Procedia**  
Social and Behavioral Sciences

---

---

XIII Congreso Internacional de Teoría de la Educación

XIII International Congress on Theory of Education

## The meaning of employability in the new labour relationships between company-employee: a model of training in companies

## El significado de la empleabilidad en las nuevas relaciones laborales entre empresa-empleado: un modelo de formación en las organizaciones

Tania Mateos Blanco<sup>a\*</sup><sup>a</sup> *Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Sevilla, c/ Pirotecnia, s/n, 41013, Sevilla, España*

---

### Abstract

At present, few companies are able to guarantee the long-term or medium-term employment of their workers. The end of the respond traditional loyalty-permanence exchange gives rise to other aspects, which largely determine the relationship between the organization and the employee. In this 'labour scenario', with its characteristic job instability, the improvement of employability takes on specific meaning: a strategy to give active workers skills to improve their working ability, better adaptation to change or easy re-incorporation to the labour market in different periods of their working life. This paper aims to focus on the main role of the companies and all the labour organizations in the productive system in the promotion of employability, and the responsibility they should assume as part of their social commitment for the welfare of their workers. With this purpose, career development is presented as one of the main strategies to be adopted by companies to improve employability and, thus, generate job security as well as responsible competitiveness and sustainability for the companies themselves. From a pedagogical perspective, this new approach about the professional development deserves a reflection on the internal training within companies guided the improvement of employability as guarantee of their permanency in labour market.

© 2014 Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

Peer-review under responsibility of the Organizing Committee of CITE2014.

---

\* Autor para correspondencia. Tel.: +34 955420568  
Correo electrónico: [taniamb@us.es](mailto:taniamb@us.es)

*Keywords:* employability; companies; employment relationship; career development; model of training

---

## Resumen

En los tiempos actuales pocas son las empresas que pueden garantizar la permanencia de sus trabajadores a medio y largo plazo. Esta ruptura del intercambio lealtad-seguridad da paso a otros aspectos que determinan, en gran parte, la relación laboral entre organización e individuo. En este escenario laboral protagonizado por la inestabilidad en el puesto de trabajo, la mejora de la empleabilidad adquiere un significado específico: una estrategia que dota a los trabajadores activos de competencias que permiten mejorar su capacidad de trabajo, adaptarse mejor al cambio o incorporarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes períodos de su vida. Este trabajo tiene como objetivo poner en valor el papel crucial que juegan las empresas y todas las organizaciones integradas en el sistema productivo en el fomento de la empleabilidad así como la responsabilidad que éstas deben asumir como parte de su compromiso social y en pro del bienestar de sus trabajadores. Para ello, el desarrollo de la carrera profesional se presenta como una de las principales estrategias que, desde las compañías, pueden adoptar para mejorar la empleabilidad de los trabajadores, generar cierta seguridad laboral así como conseguir una competitividad responsable y sostenible en las propias organizaciones. Desde una perspectiva pedagógica, este nuevo enfoque sobre el desarrollo profesional merece una reflexión sobre la formación interna en las empresas orientada a la mejora de la empleabilidad como garantía de su permanencia en el mercado laboral.

© 2014 Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

Peer-review under responsibility of the Organizing Committee of CITE2014.

*Palabras clave:* empleabilidad; empresas; relación laboral; desarrollo profesional; modelo de formación

---

## 1. Introducción

Pensar en la mejora de la empleabilidad de cualquier persona en edad de trabajar y proponer medidas y estrategias dirigidas a conseguir este objetivo personal y social, implica necesariamente tener en cuenta no tanto la situación del mercado de trabajo como el escenario laboral que se deriva de este mercado. A priori, establecer esta distinción se puede considerar banal en tanto que ambas cuestiones pueden entenderse en este contexto análogas en contenido. Pero, desde el punto de vista de la empleabilidad, creo que es importante establecer esta distinción ya que las características que definen al actual mercado laboral (elevado y persistente desempleo, bajas tasas de ocupación, alta temporalidad con empleo temporal elevado, reducción generalizada de salarios o escasa movilidad) poca información pueden ofrecernos de las verdaderas consecuencias que la dinámica del mercado tiene para los trabajadores como principales afectados. Porque si algo caracteriza a las estrategias de mejora de la empleabilidad es precisamente su capacidad para desarrollar en sus destinatarios las cualidades y competencias requeridas para enfrentarse, con ciertas dosis de éxito, a las necesidades cambiantes del mercado laboral.

El *propósito principal* de este trabajo es analizar el significado que la empleabilidad tiene en el nuevo marco de la relación laboral empresa-trabajador determinada, en gran parte, por la ausencia de seguridad del puesto de trabajo a largo plazo. Para ello, se profundiza en las principales circunstancias sociolaborales que rodean a las personas trabajadoras; o lo que es lo mismo, definimos el actual escenario laboral como elemento clave dentro del marco de la empleabilidad. Asimismo y si atendemos a una de las acepciones que la DRAE 23<sup>o</sup> (2014) presenta sobre el término *escenario*, nos acercamos a considerar también “las posibilidades o perspectivas” que, en este caso, presenta el mercado laboral tanto para los demandantes como para los oferentes.

Para finalizar, se pone en valor el papel decisivo que tienen las empresas y todas las organizaciones integradas en el sistema productivo, bien sean de oferta o de demanda, en el fomento de la empleabilidad así como la responsabilidad que éstas deben contraer como parte de su compromiso social y en pro del bienestar de sus trabajadores. Asumir e incorporar este reto dentro de las organizaciones -y, en concreto de los órganos directivos- se convierte en una de las principales tareas que deben lograr las personas responsables de la formación de los trabajadores. Un primer paso a dar en este cambio de cultura organizativa y de desarrollo profesional es reflexionar y sistematizar un nuevo modelo pedagógico de formación en la empresa cuyo eje principal sea el desarrollo personal y profesional del trabajador y a partir del cual se consiga prevenir y corregir las incongruencias que puedan existir

en la carrera profesional (incremento empleabilidad interna) e identificar en el entorno laboral las nuevas posibilidades de crecimiento (valoración empleabilidad externa).

## 2. El nuevo escenario laboral en el marco de la empleabilidad

La globalización, la liberación de mercados, la nueva configuración de la arquitectura empresarial o la flexibilidad, unido todo a la crisis mundial que estamos soportando desde 2007 ha desembocado en un problema estructural de segmentación del mercado y altas tasas de desempleo. Las consecuencias directas que esta situación socioeconómica está teniendo para las personas trabajadoras (desempleadas y ocupadas) se traducen una serie de costes psicológicos y sociales sobre el trabajador derivados, éstos, de un escenario laboral caracterizado por una serie de particularidades (Fig. 1.)

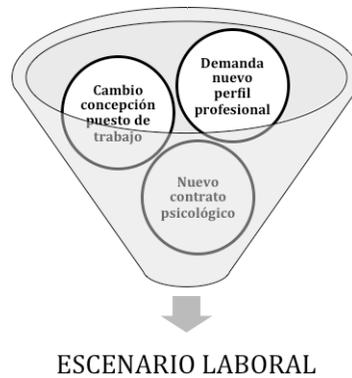


Fig.1. Características del actual escenario laboral

En este escenario laboral, la empleabilidad se representa como herramienta clave que favorece la efectiva integración en el mercado laboral tanto de demandantes como de oferentes. Una integración que va más allá de lo que es conseguir y mantener un puesto de trabajo, para centrarse principalmente en aquellos aspectos que posibilitan el buen funcionamiento de las relaciones laborales como garantía de satisfacción laboral. Desde esta perspectiva, la empleabilidad se define como la competencia que posibilita el buen desempeño del sujeto en contextos diversos y auténticos asociados a la carrera profesional y se relaciona con la integración y desarrollo de aquellas competencias necesarias para obtener y conservar un empleo más allá de un puesto específico (Martínez, 2011; Formichella y London, 2013).

A continuación, se analizan más detalladamente las características del nuevo escenario laboral.

### 1.1. Nuevo perfil profesional

En función de las transformaciones del mercado y de sus nuevas exigencias, se demanda a los empleados -por parte de las empresas y organizaciones- unas nuevas capacidades y competencias profesionales que les permitan adaptarse al cambio y adquirir nuevos conocimientos de forma constante (Comisión Europea, 2008). Si bien, las organizaciones e instituciones educativas y de formación han ido adaptando los objetivos y contenidos de sus sistemas a las competencias necesarias que requieren de los titulados el mercado laboral (p.e. incorporación al Espacio Europeo de Enseñanza Superior de modelos de formación orientados al dominio de competencias que desarrollen la empleabilidad), la mayoría de las personas que conforman actualmente la población activa no han recibido esta formación.

Tradicionalmente la competencia profesional de un trabajador se valoraba por su capacidad científico-técnica y de mantener actualizadas las aptitudes específicas relacionadas con su trabajo. Ahora, además debe disponer de competencias genéricas (autonomía, trabajo equipo, motivación, liderazgo, responsabilidad, iniciativa, compromiso con los objetivos gerenciales, etc.) si el individuo quiere ser competitivo dentro del mercado laboral y pasar a ser “candidato” a un puesto de trabajo.

La adquisición del nuevo perfil profesional así como de las nuevas competencias se convierte en una responsabilidad para el propio trabajador de estar no sólo en continua disposición de aprender sino adoptar una actitud prospectiva en cuanto a necesidades actuales y futuras de cualificación que se derivan del mercado cambiante.

### *1.2. Cambio en la concepción del puesto de trabajo*

La actual dinámica socioeconómica ha dado paso a una nueva concepción y expectativas sobre la consecución de un puesto de trabajo: de ser un hecho en el que la persona solía ocupar un lugar y profesión durante toda la vida a convertirse en un proceso complejo determinado por la provisionalidad, inestabilidad e incertidumbre. En este sentido, el trabajador debe entender que el objetivo durante su trayectoria laboral no es conseguir la estabilidad en el puesto de trabajo sino en el empleo como signo de proactividad profesional y laboral. Esto implica adoptar una flexibilidad laboral a todos los niveles (mental, geográfica, funcional, profesional, etc.) para aceptar una nueva oportunidad de empleo que pueda surgir y que suponga algún tipo de mejora respecto a la actual situación (Fundipe, 2000). Flexibilidad del mercado laboral que, siguiendo a Arancibia Fernández (2011:45), se define como la “*relación con aquellos aspectos de la flexibilidad laboral que se encuentran posibilitados por la legislación laboral de un país o región y cuyo objetivo es dotar a las empresas de elevados márgenes de movilidad en las relaciones laborales que genera con sus trabajadores*”.

Tal y como se expone desde la Comisión Europea en el Libro Verde “Modernizar el Derecho Laboral para afrontar los retos del siglo XXI” (2006), la flexibilidad como actitud hacia el empleo responde a la necesidad de los trabajadores de conciliar la vida laboral y familiar y/o de desarrollar periodos formativos que mejoren su cualificación profesional y las posibilidades de desarrollo de su carrera laboral.

Desde este punto de vista, si el establecimiento del trabajo flexible dentro de las organizaciones ofrece teóricamente cierto grado de seguridad en el empleo, en la práctica advertimos que esta flexibilidad se traduce para el trabajador en temporalidad en el empleo y, por consiguiente, en una percepción de inseguridad e incertidumbre tanto laboral como socioeconómica que puede desembocar en situaciones de exclusión social.

### *1.3. Reconsideración del modelo de relaciones de trabajo: cambio contrato socio-psicológico*

La incertidumbre e inseguridad que caracteriza actualmente tanto a las estructuras organizativas de las empresas como a las trayectorias profesionales de los trabajadores ha propiciado el establecimiento de un nuevo modelo de relaciones de trabajo. O lo que es lo mismo, se ha replanteado lo que en el ámbito de la gestión y formación de recursos humanos se entiende como un contrato psicológico entre la empresa y el trabajador (Fundipe, 2000). En cuanto que los contratos psicológicos se caracterizan por las creencias que los empleados tienen acerca de las obligaciones recíprocas existentes entre ellos y su organización (Morrison y Robinson, 1997), siendo este el fundamento principal de las relaciones laborales, de la reorganización laboral ha surgido una nueva percepción sobre estas relaciones no escritas contractualmente con una serie de implicaciones a tener en cuenta.

Tradicionalmente, la base principal del contrato psicológico era el trabajo y lealtad del empleado a cambio de un salario y estabilidad en el puesto de trabajo dentro de la misma empresa. En los tiempos actuales pocas son las compañías que pueden garantizar la permanencia de sus trabajadores a medio y largo plazo. La ruptura de este intercambio lealtad-seguridad ha dado paso a otros aspectos que determinan, en gran parte, la relación de empleo entre organización e individuo (Tena, 2002; Palací, Lisbona y Moriano, 2002; Kluytmans y Ott, 1999): la vida laboral se configura a través de diversos cambios de trabajo, siendo la estabilidad de los contratos una excepción; el desarrollo de la carrera profesional es responsabilidad tanto del empleado como de la empresa; los trabajadores se enfrentan a tareas desafiantes y proyectos interesantes; el empleado puede irse a otra empresa donde paguen más o tenga más oportunidades de desarrollo profesional.

El problema del cambio en el contrato socio-psicológico es que en la medida que se trata de creencias y expectativas implícitas en la interacción, será habitual que surjan discrepancias entre las partes en lo que a obligaciones mutuas refiere, con las correspondientes repercusiones motivacionales y actitudinales tanto para el trabajador como para los responsables de las compañías.

**3. El desarrollo de la carrera profesional: reflexión sobre un nuevo modelo pedagógico para la mejora de la empleabilidad dentro de las empresas**

Tal y como se ha definido la empleabilidad dentro del escenario laboral, la mejora de esta competencia no debe ser únicamente responsabilidad del trabajador -como principal afectado de la reorganización del mundo laboral- sino que las propias empresas deben asumir el compromiso de incrementar el grado de empleabilidad de los individuos.

Las compañías, en cuanto que no pueden garantizar permanencia a sus empleados a medio-largo plazo, necesitan que éstos logren un cierto grado de compromiso organizacional sin que la moneda de cambio sea la estabilidad en el puesto de trabajo. Torres y Díaz (2012) definen el compromiso organizacional como el grado de identificación y entrega que el individuo experimenta en relación con la organización de la cual es parte. Dicho compromiso se valora teniendo en cuenta tres elementos: 1) la identificación con los objetivos y valores de la organización, 2) el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y 3) el deseo de ser parte de la organización.

Para ello deben integrar en la política de recursos humanos de su organización la empleabilidad como estrategia para generar seguridad laboral en sus empleados y retener a aquellos profesionales más cualificados (Palací, Lisbona y Moriano, 2002).

Enfrentarse a este reto puede parecer, a priori, algo costoso y difícil de acometer ya que el objetivo principal de las empresas es conseguir los resultados de productividad y ganancias esperados. Pero si el principal activo -como son los trabajadores- para alcanzar estos rendimientos no poseen las competencias, habilidades ni motivaciones necesarias, difícilmente cumplirán con sus objetivos de productividad. Es cierto que, en la gestión de recursos humanos de las empresa, la formación de sus empleados ha constituido tradicionalmente un objetivo estratégico para el refuerzo de la productividad y competitividad en el nuevo escenario global. Sin embargo, gestionar la empleabilidad como estrategia empresarial de competitividad responsable y sostenible (Cifre y Navarro, 2013) va más allá de esta visión endógena de crecimiento, para poner el acento en el desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores, ya sea dentro o fuera de la compañía.

Pero ¿de qué manera deben incorporar los responsables de formación de las empresas este nuevo modelo de desarrollo de la carrera profesional en la dinámica de su organización? Un primer paso consiste en la toma de conciencia por parte de los responsables de la compañía de los beneficios que proporciona tanto a los profesionales como a la empresa en su conjunto. Algunos de los beneficios que genera el desarrollo de carrera son (Núñez-Cacho, Grande y Pedrosa-Ortega, 2012; Fernández, 2002):

Tabla 1. Beneficios del desarrollo de la carrera profesional desde las organizaciones

EMPRESA	EMPLEADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ayuda a implantar las estrategias generales de la compañía, ya que a través de las diferentes acciones se transmiten las intenciones estratégicas, cultura y valores de la propia empresa a los profesionales.</li> <li>▪ Permite una mejor planificación profesional al generar una fuente interna de candidatos en nuevos procesos de selección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se sienten más valorados y respaldados por la organización, repercutiendo de manera positiva en la moral y en la satisfacción así como en una mayor seguridad y estabilidad laboral.</li> <li>▪ Ayuda a descubrir sus intereses y habilidades, tomando conciencia de la posibilidad de identificar y trasladarse a puestos más coherentes con sus objetivos y capacidades.</li> </ul>

Considerados los beneficios que aporta este modelo pedagógico, pasamos a realizar una propuesta sobre la manera más adecuada de planificar el desarrollo de la carrera bajo la perspectiva de la mejora de la empleabilidad de los trabajadores. Decía Albert Einstein: “intenta no convertirte en un hombre de éxito, sino más bien en un hombre de valor” y precisamente esa es la clave de cualquier sistema de planificación profesional: conseguir el progreso profesional de la propia carrera no para alcanzar el éxito sino para seguir siendo un valor en alza para el mercado

laboral. Esto significa que los objetivos y acciones de formación que deriven de la planificación de la carrera, deben a tener muy presente las demandas profesionales que emanan del actual escenario laboral. Así, cada fase del modelo pedagógico para la planificación de carrera profesional (Fernández, 2002) deberán valorarse y desarrollarse de la siguiente manera (Fig.2):

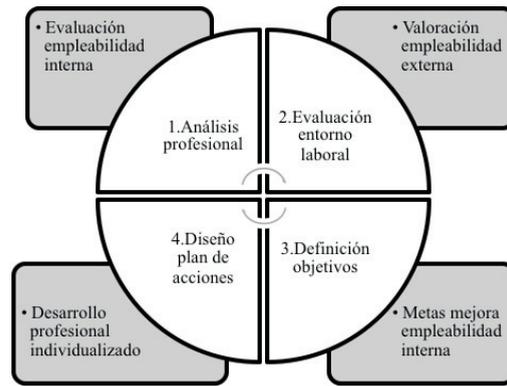


Fig.2. Fases del modelo para la planificación del desarrollo profesional

- *Análisis y diagnóstico profesional*: es el punto de partida del desarrollo de la carrera. Es fundamental construirnos una imagen personal a partir de los intereses laborales, valores, las actitudes así como las fortalezas y debilidades que se posee como profesional. Se trata, en definitiva, de realizar una evaluación de la empleabilidad interna del propio trabajador con el objetivo de saber a qué puede aspirar o qué es lo que le falta para alcanzar para alcanzar un determinado puesto dentro o fuera de la empresa.
- *Valoración del entorno laboral*: el siguiente paso es la obtención de información sobre las oportunidades laborales dentro o fuera de la empresa. Para ello, es necesario que la propia organización comunique sobre las expectativas laborales que existen para el trabajador (posibles oportunidades de ascenso, movilidad horizontal o vertical). En esta fase del proceso, se procura realizar una evaluación de la empleabilidad externa (oportunidades de empleo disponibles, las características de las personas que están buscando trabajo, el tipo de perfiles profesionales más demandados, etc.) para determinar el nivel de competitividad del empleado en el mercado laboral.
- *Definición de objetivos*: tras configurar el perfil profesional y valorar las posibilidades de desarrollo dentro del entorno laboral, es el momento de definir los objetivos profesionales a corto y largo plazo que se proponen conseguir. Estas metas profesionales se relacionan con puestos de trabajo deseados, aplicabilidad de determinadas habilidades, cambio de tareas dentro de un mismo puesto o adquisición de habilidades nuevas. Se trata de adoptar una “visión estratégica” que marcará la dirección hacia la cual se dirigirán los esfuerzos y estrategias para lograr la mejora de la empleabilidad y sus oportunidades de empleo.
- *Diseño plan de acciones individual*: en esta última etapa del proceso, se han de materializar los objetivos profesionales establecidos en el diseño de un plan de acciones personalizado que se desarrollará a corto y medio plazo. Este plan de acción dirigido a la mejora profesional podrá incluir asistencia a cursos de formación y seminarios, entrevistas de dirección de la información o para la petición de oportunidades laborales en la empresa o rotación de puestos de trabajo. Deberá configurarse de forma conjunta entre el trabajador y los responsables de la organización, pues es la empresa la que tiene que facilitar los medios necesarios para que el plan sea viable tanto a nivel individual como organizativo.

Con este modelo de desarrollo profesional, el concepto de aprendizaje para toda la vida adquiere todo su sentido durante el itinerario profesional del empleado: se potencia la idea que las empresas y el propio puesto de trabajo también son espacios de aprendizaje y de generación de conocimiento. Conseguir un empleo está lejos de ser un fin en sí mismo para ser un medio a través el cual podamos seguir creciendo profesionalmente e ir configurando

trayectorias ascendentes a partir del desarrollo de la propia carrera profesional. Aunque es el propio trabajador el que tiene que asumir el compromiso de planificar su carrera profesional, la empresa debe adoptar un papel activo en este proceso proporcionando los medios adecuados que faciliten su desarrollo con garantías de éxito. Es importante, por lo tanto, conseguir que las empresas favorezcan el desarrollo profesional a sus trabajadores para que éstas entren en la dinámica del aprendizaje a lo largo de la vida, la satisfacción laboral y la mejora de la empleabilidad como garantía de permanencia laboral.

#### 4. Algunas consideraciones finales

No cabe duda que, en materia de empleabilidad, los agentes sociales y la administración pública juegan un papel crucial en la creación de un entorno favorable para su mejora, al garantizar al colectivo de desempleados un conjunto de acciones de desarrollo y optimización de esta competencia. Su responsabilidad directa sobre la eficiencia y calidad del mercado laboral ha dado lugar que, en los últimos años, la mejora de la empleabilidad se haya convertido en uno de los pilares fundamentales de medidas en materia de políticas activas de empleo.

Pero la mejora de la empleabilidad no debe centrarse solo en la capacidad o habilidad vinculada a la obtención de un empleo por parte de las personas desempleadas. En el actual escenario laboral de incertidumbre y cambios, los trabajadores en activo deben aceptar el compromiso personal de incrementar su empleabilidad, vinculándola a su carrera profesional e integrándola en su proyecto de vida. Sin embargo, este compromiso es un reto que deben aceptar conjuntamente individuo, empresa y sociedad, de ahí que se perciba también como una responsabilidad social.

Las empresas, como principales oferentes del mercado laboral, deben cumplir cada vez más el cometido de promover e incrementar en sus empleados uno de los recursos más importantes: la empleabilidad a través del desarrollo de la carrera profesional. Contraer esta responsabilidad por parte de las empresas supone un replanteamiento de la organización en su modelo de gestión, de cultura interna así como la superación de una serie de obstáculos de distinta naturaleza que dificultan su consecución. En cualquier caso, la incorporación de políticas de responsabilidad social dentro de las empresas ha proporcionado el contexto idóneo para ofertar la empleabilidad como prácticas integradas en la propia dinámica de la organización (Cifre y Navarro, 2013).

La crisis económica y las consecuencias sociales que ha ocasionado a nivel laboral ha puesto en el punto de mira de los poderes públicos la praxis de las empresas por su impacto en la sociedad, confiando que las organizaciones asuman y apliquen voluntariamente un proceso que integre las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas (Comisión Europea, 2001). De este modo, la Responsabilidad Social de las Empresas (RSC) se convierte en un eficaz instrumento para garantizar que la relación laboral se construya sobre la base de un compromiso social por parte de la empresa de “estabilidad de empleo”. En este contexto, apostar por un cambio en el modelo de formación en las organizaciones teniendo como eje central el desarrollo de la carrera profesional para la mejora de la empleabilidad garantizará una mejora de la motivación, satisfacción y rendimiento del empleado así como bienestar al conjunto de la sociedad.

#### Referencias

- Arancibia, F. (2011). Flexibilidad laboral: elementos teóricos-conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, 39-55
- Cifre, E. y Navarro, M.L. (2013). Construyendo puentes entre la RSE y la salud psicosocial en las organizaciones: una guía 2.0. para el incremento de la empleabilidad. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social. Comentarios, casos prácticos : recursos humanos*, 359, 163-204.
- Comisión Europea (2001). Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. COM (2011) 681 final.
- Comisión Europea (2006). Libro Verde de la Comisión «Modernizar el Derecho laboral para afrontar los retos del siglo XXI». COM (2011) 708.
- Comisión Europea (2008). Nuevas Capacidades para Nuevos Empleos. Previsión de las capacidades necesarias y su adecuación a las exigencias del mercado laboral. SEC(2008) 3058.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 1 (2), 65-90.
- Formichella, M.M. y London, S. (2013). Empleabilidad, Educación y Equidad Social. *Revista de Estudios Sociales*, 47, 79 - 91
- Fundipe (2000). *Empleabilidad*. Recuperado el 15 de febrero de 2014 de: <http://www.fundipe.es/formatos%20pdf/informe%20seguro.pdf>.
- Fundipe (1999). Informe sobre empleabilidad. Recuperado el 15 de febrero de 2014 de: [www.fundipe.es/formatos%20pdf/fofollemp%20seguro.pdf](http://www.fundipe.es/formatos%20pdf/fofollemp%20seguro.pdf)

- Kluytmans, S. F., Ott, M (1999). Management of employability in the Netherlands. *Journal of work and organizational psychology*, 8. (2), 261-272.
- Martínez González, J. (2011). La empleabilidad: una competencia personal y una responsabilidad social. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado el 3 marzo de 2014 de: <http://www.eumed.net/rev/ccss/15/jamg.html>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Núñez-Cacho, P., Grande, F. A., & Pedrosa-Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo Boundaryless Career. *Universia Business Review*, 34 (1), 14-35.
- Palací, F. J., Lisbona, A. y Moriano, J.A. (2002). La empleabilidad como estrategia de integración y desarrollo. En Palací, F. J. y Topa, G. *La persona en la empresa. Iniciativas de integración y desarrollo*. Madrid: UNED, 137-149.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights journal*, 2, 121-139.
- Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e investigaciones sociales*, 15, 85-107.
- Topa, G., Morales, J. F., Palací, F (2004): La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional?. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 20 (1), 31-45.
- Torres, L.J. y Díaz, J.T. (2012). Compromiso organizacional: Actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. *Revista de Formación Gerencial*, 11 (1), 80-101.
- Weinberg, P. (2004). Formación profesional, empleo y empleabilidad. *Foro Mundial de Porto Alegre*. Recuperado el 26 de abril 2013 de: <http://www.ilo.org/public/apanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/weinberg>.