

LA EXPECTATIVA DE ABANDONO: ¿VARIABLE EXPLICATIVA DE LA PROCLIVIDAD DE LA EMPRESA HACIA LA FORMACIÓN CONTINUA DE SUS DIRECTIVOS?

Jon Landeta Rodríguez
Jon Barrutia Güenaga
Jon Hoyos Iruarrizaga

ABSTRACT

El presente trabajo analiza el comportamiento de las empresas respecto a la formación continua directiva desde la perspectiva de la expectativa de apropiabilidad de los beneficios derivados de la capacidad generada, valorada a su vez a partir de las expectativas que tienen las organizaciones de que sus directivos abandonen la empresa sin permitir recuperar la inversión formativa efectuada. El estudio empírico realizado sobre más de 300 empresas vascas ha puesto de manifiesto que la presunción empresarial de movilidad externa voluntaria de sus directivos esta relacionada positivamente con las experiencias anteriores de abandono, con mercados proclives al cambio, con situaciones de riesgo de negocio, y negativamente con redes sociales directivas desarrolladas, con directivos satisfechos y con directivos específicos de la empresa. Sin embargo, no se ha observado una relación significativa entre las expectativas de movilidad y la intensidad de la formación continua directiva.

PALABRAS CLAVE: Directivos, formación continua, apropiabilidad, riesgo moral, turnover, movilidad externa.

1. INTRODUCCIÓN

La formación continua directiva como instrumento de generación y mantenimiento de ventaja competitiva es una actividad de indiscutible relevancia en las organizaciones actuales. Los directivos, en sí mismos, constituyen un colectivo cuya especial relevancia para la competitividad empresarial ha sido puesta de manifiesto por numerosos autores (Penrose 1959; Andrews, 1987; Child, 1972; Katz, 1974; Anderson y Paine, 1975; Hambrick y Mason, 1984; Lado y Wilson, 1994; Pickett, 1998; Castanias y Helfat, 1991 y 2001). Esta particular importancia de los directivos hace que deban ser sujetos de una especial atención académica y que las organizaciones deban realizar un importante esfuerzo en su captación, motivación, retención y, por supuesto, en su desarrollo continuado, a través de una adecuada gestión de su formación continua (Adell, et. al, 2002).

Tanto las empresas, como los directivos y la propia sociedad son conscientes de la importancia que tiene la formación para el desarrollo eficaz y eficiente de la actividad directiva. La demostración evidente de este compromiso con la formación directiva es el creciente grado de formación prelaboral que tienen los directivos, siendo además ésta cada vez más intensa en áreas relacionadas directamente con la gestión empresarial. Las empresas lo reconocen y reclutan o promocionan individuos con esos conocimientos, los aspirantes a directivos se forman en licenciaturas y masters universitarios relacionados con la administración de empresas y la sociedad impulsa y financia la creciente oferta formativa universitaria en estos ámbitos.

En este sentido, distintos estudios han analizado las características e incluso la efectividad de la formación directiva (Burke y Day, 1986; Saari et. al, 1988; Tannenbaum y Yukl, 1992; Morrow, Janett y Rupinsky, 1997; Parellada et. al, 1999; Araujo et. al, 2001; Araujo, Barrutia y Landeta, 2003; Aragón, Barba y Sanz, 2003). Estos trabajos han puesto de manifiesto que la literatura científica específica sobre esta cuestión es reducida y que, además, los responsables en la empresa de las

decisiones sobre la formación continua de sus directivos no son capaces de precisar la rentabilidad que tiene sobre sus resultados, lo que les lleva frecuentemente a asumir actuaciones o comportamientos muy moderados en su inversión, alejados en la práctica del discurso favorable de la academia y de las declaraciones públicas empresariales. Empresas y directivos son conscientes de la necesidad de este tipo de formación, especialmente en el marco de un entorno altamente dinámico y competitivo, pero no lo demuestran en la misma medida con sus actuaciones, especialmente en el caso de las empresas, españolas (Cotec 2005)¹.

Una explicación a esta aparente incoherencia reside, en nuestra opinión, en las expectativas de apropiabilidad de los resultados de la formación que reciben los directivos. Estas expectativas condicionan el comportamiento de la empresa ante la inversión que supone esa formación directiva, generando actitudes mutuamente restrictivas derivadas de fenómenos de selección adversa y riesgo moral.

La literatura² nos dice que la apropiabilidad de la inversión empresarial en formación está condicionada por la existencia de mercados laborales/directivos internos que confieran un carácter específico a esa formación, mitigando, además, problemas de asimetrías de información capaces de generar fenómenos de selección adversa, y por las expectativas de la empresa respecto al posible abandono voluntario de sus directivos (movilidad externa no forzada).

En este trabajo vamos a estudiar este segundo aspecto, realizando una aproximación global a la influencia que tienen sobre la proclividad de la empresa hacia la formación continua directiva las expectativas empresariales de apropiabilidad, medidas a partir de sus expectativas o presunciones de abandono directivo. No obstante, es un desarrollo de un trabajo previo más amplio y global realizado en el marco de un proyecto de investigación (UE03/A029), financiado por el Gobierno Vasco en colaboración con la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), en el que se ha construido una propuesta de modelo teórico explicativo del comportamiento de la empresa respecto a la formación continua de sus directivos³. El contraste empírico de las proposiciones que se realizan es llevado a cabo sobre una muestra representativa de las empresas vascas de más de 50 trabajadores, muestra que ha servido de base para el trabajo de investigación mencionado.

2.- MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Atendiendo al objeto de estudio de esta investigación, hay varios conceptos que debemos delimitar claramente antes de proceder a su análisis.

Por *Comportamiento de la empresa* entenderemos la actuación y la actitud en términos de *proclividad* hacia la formación directiva que muestran las empresas, plasmada en políticas o formas habituales de actuación, observable a partir de la inversión que realizan en este tipo de formación y de la responsabilidad que asumen en las acciones formativas sobre directivos, en términos de financiación, cesión de tiempo o propuesta de acciones formativas.

¹ Según datos de la Comisión Europea (2004), en el año 2001 tan solo un 1,6% de los directivos españoles habían participado en programas de formación continua durante el mes anterior a la encuesta de referencia, porcentaje sensiblemente inferior a la media UE-15 (10,6%) y a los porcentajes para profesionales y técnicos españoles (9,4% y 6,2%, respectivamente)

² Ver al respecto los desarrollos de los puntos 2 y 3

³ El modelo propuesto, inspirado en las bases de la Teoría Valencia-Expectativa de (Vromm, 1964; Porter y Lawler, 1968), condiciona el comportamiento de la empresa al beneficio esperado de la actividad formativa y al coste de la misma. El beneficio se explica a partir de las expectativas de generación de capacidad directiva y de apropiabilidad de los resultados de la misma por parte de la empresa, así como por el valor que los directivos tienen para la organización. El coste, por su parte, mide el esfuerzo o sacrificio que supone para la empresa la formación continua de sus directivos (Araujo, Barrutia, Hoyos, Landeta e Ibañez, 2006; Landeta, Araujo, Barrutia, Ibañez y Hoyos 2006)

Por *Formación continua directiva* vamos a considerar el conjunto programado de actuaciones realizadas sobre directivos o predirectivos en activo, con el fin de proporcionar, adecuar o desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mejorar su capacidad y calidad directiva. Esta formación puede ser desarrollada tanto dentro como fuera de la empresa, por formadores externos o internos, en horario laboral o de ocio, a iniciativa de la empresa o del propio directivo.

Por *Movilidad directiva* entenderemos las expectativas o presunciones de la empresa respecto al riesgo de abandono voluntario por parte de sus directivos. Es decir, nos referiremos exclusivamente a la expectativa de movilidad directiva externa no deseada por la empresa.

Desde una perspectiva teórica, el análisis del comportamiento empresarial ante la formación continua de sus directivos, vista desde la apropiabilidad de la inversión, se puede enfocar a partir de diferentes e importantes contribuciones teóricas:

La aportación teórica más reconocida en el ámbito de la formación es la *teoría del capital humano* (Becker, 1964; Schultz, 1961). Esta teoría presenta la formación como una inversión que los agentes económicos realizan con la expectativa de recuperarla posteriormente en forma de mayores ingresos derivados de productividades superiores alcanzadas gracias a esta formación superior. Esta teoría justifica la inversión formativa que las empresas realizan sobre sus recursos directivos, pero también su comportamiento cauteloso cuando tienen dudas sobre si podrán recuperar la inversión realizada sobre sus directivos ante eventuales comportamientos oportunistas de éstos (abandono de la empresa o no transmisión de los conocimientos aprendidos).

La *teoría de recursos y capacidades* (entre otros: Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1986 y 1991; Diericks y Cool, 1989; Grant, 1991 y Peteraf, 1993) parte de la base de que cada empresa atesora un conjunto de recursos y capacidades que la hace ser diferente al resto de las empresas y alcanzar diferentes grado de eficiencia y competitividad. Recientemente han sido muchas las investigaciones (Lado y Wilson, 1994; Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Becker y Gerhart, 1996; Boxall, 1996; Kamoche, 1996; Mueller, 1996; Barney y Wright, 1998; Lepak y Snell, 1999; 2002) que sugieren que las personas constituyen el recurso con mayor potencial para proporcionar ventajas competitivas sólidas y sostenibles, como consecuencia de que sus características particulares lo convierten en un recurso particularmente difícil de imitar o replicar.

La *teoría de la segmentación de mercados* (Doeringer y Piore, 1971; Watcher y Wright, 1990) considera que cada empresa es un mercado interno de trabajo que se rige por condiciones diferentes al mercado externo y al resto de mercados de internos. Los salarios se fijan más por procedimientos administrativos que por variables estrictamente económicas. Desde nuestro planteamiento, la existencia de estos mercados, con barreras de entrada y de salida más o menos fuertes, podría restringir la movilidad de los directivos, con lo que se facilitarían la recuperación de la inversión en formación de las empresas, lo que podría promover comportamientos empresariales positivos hacia la formación directiva.

Finalmente, junto con las tres referencias teóricas anteriores, es fundamental la incorporación de forma sintética e instrumental de las aportaciones realizadas desde la nueva economía institucional respecto a los problemas de la asimetría de la información: selección adversa y riesgo moral. (Akerlof, 1970; Stiglitz y Weiss, 1981; Jensen y Meckling, 1976; Williamson, 1975).

3.- LA APROPIABILIDAD DE LOS RESULTADOS DE LA FORMACIÓN CONTINUA DIRECTIVA Y LA EXPECTATIVA DE ABANDONO

La *Expectativa de Apropiabilidad (EA)* recoge la posibilidad de que el incremento de la capacidad directiva obtenido gracias a la formación se ponga a disposición y repercuta directamente en el seno de la empresa. Consideramos que dicha variable es clave para entender el comportamiento de la

empresa respecto a la formación directiva, algo lógico si tenemos en cuenta que la decisión de toda organización a la hora de abordar acciones de tipo formativo dependerá, no sólo de la eficiencia empresarial bruta de la acción formativa en cuestión, sino que también de su capacidad para apropiarse de dichos beneficios en competencia con el trabajador/directivo (Baron y Kreps, 1999; Úbeda, 2003).

A pesar de su indiscutible importancia, los procesos de apropiabilidad dentro de la empresa de las rentas generadas por los recursos han recibido escasa atención en la literatura sobre Dirección Estratégica y, en concreto, en el enfoque de la empresa basado en los Recursos y Capacidades (Coff y Lee, 2003; Coff, 2003). Excepciones a esta falta generalizada de atención al problema la constituyen autores como Peteraf (1993) o Grant (1991), que entendían que no bastaba con disponer de recursos escasos, valiosos, inimitables e insustituibles (Barney, 1991), sino que resultaba imprescindible para completar el proceso que la empresa se apropiase de las rentas generadas por tales recursos estratégicos, o estudios más recientes como los de Coff (1999; 2003) o Bowman y Ambrosini (2000), que concluyen que la distribución de la renta que genera un recurso estratégico dentro de la empresa dependerá de un intenso proceso negociador entre los tres “*grupos de poder*” que en él participan: *directivos, empleados y propietarios*.

Desde una perspectiva inter-organizacional, entendiendo a la empresa como un ente que compite con otros agentes (competidores, proveedores, clientes, otras empresas, etc.) el proceso de captación de la renta generada o generable (a través de la mayor capacidad directiva) sí ha sido estudiada con mayor profundidad y desde diferentes perspectivas. Fernández y Suárez (1996), por ejemplo, recogen los principales factores que dificultan o impiden el funcionamiento del mercado y, en consecuencia, la transferencia en él de recursos y capacidades (ver cuadro 1). La especificidad, la co-especialización o la existencia de elevados costes de transacción son algunos de los rasgos que permiten que ciertos recursos se mantengan vinculados a su empresa de origen en la medida en que su valor es mayor cuando se emplean en combinación con los otros recursos de dicha empresa que cuando lo hacen fuera de ella (De Saá y García, 2000).

Los estudios de apropiabilidad se tornan, por otra parte, especialmente complicados cuando nos referimos al conocimiento y las habilidades de las personas, ya que éstas pueden tener la posibilidad de abandonar la empresa e irse a la competencia (Grant, 1996; Navas y Guerra, 1998) y/o alcanzar un poder de negociación tal que deje a la empresa sin beneficio adicional alguno (Navas y Guerra, 1998; De Saá y Ortega, 2003).

Cuadro 1: Factores que dificultan la transferibilidad de los recursos

Apropiabilidad Transferibilidad de los recursos	<i>Complejidad</i> (Reed y De Fillipi, 1990)
	<i>Carácter tácito</i> (Reed y De Fillipi, 1990)
	<i>Especificidad</i> (Williamson, 1975; Reed y de Fillipi, 1990)
	<i>Co-especialización</i> (Teece, 1986)
	<i>Asimetrías de información</i> (Schoemaker, 1990)
	<i>Costes de transacción</i> (Williamson, 1975; Teece, 1982, 1986)
	<i>Paradoja de la información</i> (Arrow, 1962)

Fuente: Fernández y Suárez (1996)

En nuestro caso, establecemos la hipótesis de que la Expectativa de Apropiabilidad (EA) de los resultados que genera todo proceso formativo está condicionada, en esencia, por el fenómeno conocido en Economía como *riesgo moral*, segunda vertiente de los problemas derivados de la existencia de asimetrías de información, junto con la *selección adversa*. De hecho, tradicionalmente, tanto la *Teoría de la Agencia* (Jensen y Meckling, 1976) como la *Teoría de los Costes de Transacción* (Williamson, 1975) coinciden a la hora de utilizar los comportamientos oportunistas de los individuos como base fundamental de los argumentos que esgrimen.

Este riesgo moral al que se enfrentan las empresas que financian acciones formativas para sus directivos quedaría conformado por los comportamientos oportunistas orientados, principalmente, hacia el abandono voluntario por parte del directivo, una vez ya recibida la formación financiada por la empresa.

El *riesgo de abandono (turnover)* ejercerá una gran influencia en los procesos de apropiabilidad de los resultados que se generan tras la inversión en acciones de índole formativo (Brunello y De Paola, 2004), aunque no es tan evidente la influencia que tiene finalmente en la proclividad de la empresa hacia la formación de sus directivos. La literatura alude a dos relaciones contrapuestas entre sí. Una primera, *positiva* (Green et. al, 1996), deduce que las compañías que padecen un elevado grado de rotación de sus empleados invertirán más en formación en la medida en que, por un lado, tienen que remplazar los recursos y capacidades que poseían los antiguos empleados y, por otro, deben incrementar el apego o el grado de compromiso de los empleados para el futuro. Junto con estas dos razones, las características proclives de los sectores dinámicos y las diferencias de velocidad entre los flujos de apropiabilidad y de abandono también pueden poseer potencia explicativa sobre este sentido positivo. Estudios empíricos más recientes, como el de Forrier y Sels (2003), avalan esta relación. La segunda posición es la derivada de la Teoría del Capital Humano (Becker 1964), que plantea que si el riesgo de no recuperar la inversión formativa es grande porque es probable que los directivos abandonen la empresa, las empresas se abstendrán de realizar este tipo de inversiones por no estar seguras de su rentabilidad.

El grado de intensidad con que se presente esta amenaza para la empresa depende de la percepción que la empresa tenga sobre las percepciones de sus directivos sobre el atractivo de la empresa y de sus puestos de trabajo actuales y/o futuros, sobre el conocimiento y atractivo del mercado laboral externo, y sobre la satisfacción de los directivos en la empresa (influida también por aspectos estrictamente personales), lo que condicionará sus decisiones de búsqueda externa y abandono (Mobley, 1980). Derivado de este modelo conceptual de análisis hemos seleccionado varios factores concretos, ampliamente estudiados por la literatura teórica en relación a su influencia con el abandono directivo⁴ y que pueden formularse en términos de relación de comportamiento e hipótesis:

a) El grado de desarrollo de los *mercados laborales internos MLI* (Doeringer y Piore, 1971), donde el directivo pueda promocionar y ver recompensada la mejora de su capacidad directiva. Autores como Knoke y Kalleberg (1994), Forrier y Sels (2003) o Nisar (2004) entienden que el desarrollo de estos mercados permite a las empresas aprovecharse de la formación suministrada a sus recursos humanos, minimizando a su vez la rotación del personal. Bayo-Moriones y Ortín (2003), por su parte, encuentran evidencia empírica de que la promoción interna es utilizada en las organizaciones empresariales como una vía para proteger y favorecer las inversiones específicas realizadas en el capital humano de la organización. Cabe pensar, por tanto, que la existencia de mercados laborales internos desarrollados sea una variable que explique por sí misma la apropiabilidad y la proclividad hacia la formación continua, pero que también lo pueda hacer como limitadora de la expectativa de

⁴ No hemos considerado en el análisis aspectos relacionados directamente con las características personales demográficas de los directivos, sobre las que otros estudios han demostrado su influencia en la probabilidad de abandono (De Luis et al, 2002), ya que hemos pretendido centrar nuestra investigación sobre aspectos globales internos y externos a la organización, potencialmente influyentes en la tasa global de movilidad, desde la perspectiva de la empresa.

movilidad percibida por la empresa. Es decir, que a mayor desarrollo del MLI se presume menor riesgo de abandono por parte de los directivos, por entender que la organización les brinda el incentivo de posibilidades de progreso económico y profesional en su seno. Desde estas consideraciones se puede formular la siguiente relación de comportamiento (RC)

RC1: El grado de desarrollo de los MLI está relacionado negativamente con la expectativa de movilidad

b) Otro factor que puede determinar el riesgo de abandono del directivo es el nivel de satisfacción o arraigo por el puesto (job embeddedness) (Mitchell, Holtom y Lee, 2001): en la medida en que mayor sea el número de lazos que unen el directivo con la red, más imbricado estará este último y menor será el riesgo de movilidad. Este concepto introducido por Mitchell et al. (2001) alude a la posible existencia de una serie de lazos que conectan al empleado y a su propia familia con una red social, psicológica y financiera, que incluye amigos, grupos y un entorno específico concreto. Este factor está muy relacionado con los aspectos más valorados por los directivos: Aprendizaje continuo, Compartir una misión, Desarrollo de una carrera, Equilibrio vida personal-profesional y Trabajar con personas que aprecie, recogidos en Bonache (2003) a partir de una encuesta realizada por APD y Haygroup a directivos españoles.

De aquí formulamos la siguiente RC:

RC2: El grado en que la organización permita al directivo satisfacer sus necesidades y objetivos profesionales está correlacionado negativamente con la expectativa de movilidad.

c) El nivel retributivo de la empresa. La relación entre salario y abandono voluntario ha sido puesta de manifiesto por diversos trabajos (Park et al., 1994 y Powell et al., 1994). Sin embargo, cabe destacar cómo los nuevos modelos de movilidad voluntaria (Lee y Mitchell, 1994; Mitchell, Holtom y Lee, 2001; Maertz y Campion, 2004) consideran que el desencadenante del cambio de empresa rara vez es el dinero, sino que existen otros elementos, como no ser ascendido, tener una excesiva carga de trabajo, la marcha de algún amigo, un trabajo repetitivo, etc., que explican esta decisión. En la encuesta precedente de Bonache (2003) la retribución se sitúa como sexto factor motivador, por detrás de otros elementos más intangibles y menos evidentes relacionados con la satisfacción en el trabajo. Por consiguiente, no hay consenso sobre el grado de influencia que tiene el nivel retributivo, pero sí sobre su sentido. De todo lo cual extraemos la siguiente RC:

RC3: Un nivel retributivo superior de la empresa esta relacionado negativamente con la expectativa de movilidad externa directiva

d) La participación de los directivos en la propiedad de la empresa; En la medida que el directivo es propietario total o parcial de la empresa el riesgo moral se debe minorar, ya que los objetivos se vuelven más comunes y las asimetrías de información se reducen. Siendo por lo tanto la RC:

RC4: El nivel de participación de los directivos en la propiedad de la empresa esta relacionado negativamente con la expectativa de movilidad externa

d) El grado de atractivo del mercado laboral externo, que será menor cuanto menores o poco atractivas o conocidas sean las oportunidades externas existentes (Mobley, 1980). Por lo tanto:

RC5: Cuanto más proclive sea hacia el cambio de empresa el mercado laboral externo de referencia, mayor será la expectativa empresarial de movilidad externa

e) Los niveles de complejidad social externa (Coff, 1997); los directivos suelen ser recursos que gozan de una elevada complejidad social externa, esto es, poseen conocimientos tácitos arraigados en las relaciones interpersonales (equipos de trabajo, relaciones con clientes y proveedores,

competidores), capacidad ésta que puede ser considerada como valiosa o general para las empresas competidoras, incrementándose indirectamente el riesgo de movilidad de tales recursos. Por lo que:

RC6: La complejidad social externa de los directivos estará positivamente relacionada con sus expectativas de movilidad.

f) La especificidad de los directivos. Cuanto más específico sea el capital humano generado a través de la formación, menor será el poder negociador del empleado, en nuestro caso del directivo, en el proceso de apropiación de las rentas (Sastre y Aguilar, 2003), y menores incentivos tendrá, por tanto, para abandonar la empresa. De acuerdo con ello:

RC7: El grado de especificidad de los directivos estará negativamente relacionado con las expectativas de movilidad.

g) El riesgo empresarial percibido por el directivo en el momento de recibir dicha formación influirá en su decisión de permanecer en la organización. El cierre de la empresa es una de las principales causas de abandono involuntario (De Luis et al, 2002), y es de suponer que la anticipación por parte de los directivos de esta situación negativa para sus intereses se constituya en un incentivo para su decisión de búsqueda y movilidad externa. De donde:

RC8: Las situaciones de riesgo empresarial están relacionadas positivamente con la movilidad directiva externa.

i) Un último factor que vamos a incluir es el recuerdo por parte de la empresa de experiencias anteriores, en el sentido de que un nivel elevado de abandonos voluntarios por parte de directivos precedentes pueda hacer presuponer a la empresa que en el futuro esta situación pueda repetirse. Así:

RC9: La tasa histórica de abandonos directivos en la empresa está positivamente relacionada con sus expectativas de movilidad externa.

En definitiva, y de acuerdo con el marco teórico presentado, consideramos que el riesgo de abandono del directivo una vez que éste ha sido formado, es una función que depende de cuatro elementos principales: i. del nivel de alineamiento o compromiso con los objetivos de la empresa, dependiente a su vez de aspectos tales como la existencia de mercados laborales internos desarrollados, el grado de implicación en la propiedad o los niveles de satisfacción en el trabajo, o el nivel retributivo; ii. del grado de atractivo del mercado laboral externo (oportunidades externas, complejidad social externa, grado de especificidad del directivo); iii. del riesgo empresarial o de negocio que perciben los directivos respecto al futuro de la empresa; y iv. del comportamiento pasado o experiencias anteriores ocurridas en torno a esta cuestión.

Por último, la finalidad principal de este estudio es testar si las expectativas de movilidad directiva están relacionadas con la expectativa de apropiabilidad y, por tanto, con la proclividad de la empresa hacia la formación continua de sus directivos, y en caso de que así sea, en qué sentido lo están. De manera sintética y de acuerdo con la relevancia que tiene para la finalidad del trabajo consideramos que la siguiente proposición tiene rango de hipótesis de comportamiento.

Hc1: La expectativa de movilidad está estratégicamente relacionada con la proclividad hacia la formación continua de la empresa.

4. ESTUDIO EMPÍRICO

4.1 METODOLOGÍA

Para contrastar las relaciones de comportamiento y la hipótesis de trabajo expuestas en el apartado anterior se tomó como población todas las empresas de 50 o más trabajadores con domicilio social en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAV). Se excluyeron por consiguiente las empresas de menor tamaño, por entender que éstas no suelen contar con una unidad formalizada que gestione sus recursos humanos y que frecuentemente no cuentan con una política de formación definida, por lo que su aportación particular a los objetivos de este estudio era potencialmente menor.

La muestra de empresas entrevistada se extrajo aleatoriamente, aunque manteniendo las proporciones por tamaños y territorios históricos observadas previamente en el marco muestral. Con el objetivo de garantizar el mayor índice de respuesta posible, la obtención de la información pretendida a través de la muestra seleccionada se realizó a través de entrevistas telefónicas de una duración media de 14 minutos durante el mes de febrero del 2005. El menor tiempo de respuesta requerido o el acceso directo al interlocutor deseado, son sólo algunas de las razones que avalan la elección de la entrevista telefónica como aquella fórmula más apropiada para obtener los datos deseados (Brand, 1984; Brierty y Reeder, 1991), máxime si tenemos en cuenta que los altos directivos constituyen un colectivo con escaso tiempo y motivación para responder con éxito a cuestionarios postales o entrevistas personales.

Tabla 1.- Ficha técnica del estudio

Universo o población objeto de estudio	1334 empresas vascas con ≥ 50 empleados
Ámbito geográfico	Empresas con sede en la C.A.P.V.
Fuentes de información	*Base Duns & Bradstreet España (ed. 2003) *Base de datos UPV-EHU y APD
Tipo de muestreo	Muestreo aleatorio, con afijación proporcional por tamaño y territorio
Tamaño muestral/ tasa de respuesta	326 encuestas válidas/ 24,43%
Error muestral/ nivel de confianza	$\pm 4,82\%$ con un nivel de confianza del 95% ($p=q=0,5$)
Fecha trabajo campo	17 Febrero a 1 Marzo de 2005
Interlocutor preferente	Resp. de Formación/ Dto.. de RRHH

4.2. VARIABLES

El cuestionario elaborado incluía medidas de múltiples variables, ya que además de analizar la relación movilidad-proclividad hacia la formación, la investigación partía de una formulación teórica más amplia con la que poder explicar globalmente el comportamiento de las empresas vascas respecto a la formación de sus directivos.

Para medir la proclividad de la empresa respecto a su inversión en formación se han utilizado dos variables. Por un lado, optamos por incluir uno de los indicadores más utilizados por la literatura teórico-empírica en este campo: el *porcentaje de directivos formados sobre el total* (Russell, et. al., 1985, Pfeffer, 1994, Black y Lynch, 1996, Delaney y Huselid, 1996, Black y Lynch, 2001, Bayo y Merino, 2001, Ordiz, 2002, Aragón, Barba y Sanz, 2003 y Danvila y Sastre 2005). Junto a esta variable objetiva, incluimos otra de tipo subjetivo donde, utilizando escalas tipo Likert de 5 puntos (1 = no, nunca, 5 = sí, siempre), se preguntaba a los encuestados sobre su grado de acuerdo con la siguiente

afirmación relacionada con el esfuerzo inversor de la empresa en materia formativa: *la empresa se hace cargo del coste de la formación continua de los directivos*.

En segundo lugar, la estimación directa de la expectativa de movilidad del directivo dentro de la empresa la efectuamos desde dos orientaciones relacionadas. Por un lado, en términos del riesgo percibido de abandono del directivo cuando la empresa ha realizado un esfuerzo importante en formación (EA 1) y por otro, la posibilidad de que el directivo abandone la empresa en el corto/ medio plazo cuando sea el directivo en este caso quien haya invertido su propio tiempo y dinero en mejorar su nivel de formación (EA 2). Ambos ítems fueron medidos mediante escalas tipo Likert de 5 puntos (1= riesgo prácticamente nulo, 5= riesgo muy alto)

La estimación de las variables explicativas de la expectativa de abandono directivo (*mercados laborales internos, niveles de satisfacción, niveles retributivos, participación en la propiedad, grado de atractivo del mercado laboral externo, complejidad social externa, especificidad del directivo, riesgo de negocio percibido y experiencias anteriores*) se obtuvo en casi todos los casos a partir de una única pregunta por variable, debido a las limitaciones impuestas por la modalidad telefónica de recogida de información y el elevado número de aspectos que debían ser tratados. Los ítems fueron medidos también mediante escalas tipo Likert de 5 puntos que medían el grado de acuerdo con las propuestas que se formulaban.

4.3.- ANÁLISIS

El análisis de los resultados obtenidos se llevó a cabo en dos partes, cada una de las cuales se correspondía con uno de los dos propósitos planteados en esta investigación. De esta manera, la primera parte abarcó el estudio de las relaciones de comportamiento existentes entre las variables seleccionadas y la expectativa percibida de abandono del directivo por parte de la organización. La segunda, trataba de analizar si existía o no relación significativa entre dicho riesgo percibido de abandono por parte de la empresa y la apuesta que posteriormente realiza ésta en pro de la formación.

Con referencia a la primera parte, calculamos la matriz de correlaciones de Spearman para evaluar si existe o no relación significativa entre el riesgo percibido de movilidad del directivo por parte de la empresa y determinadas variables explicativas de la movilidad externa de los recursos humanos dentro de la empresa.

Tabla 2.- Matriz de correlaciones (N=326)

Variables	EA 1	EA 2
<i>Mercados Laborales Internos 1: Los puestos directivos se cubren por promoción interna</i>	-0,059	-0,05
<i>Mercados Laborales Internos 2: Los directivos se han hecho directivos en la empresa</i>	-0,016	-0,034
<i>Participación en la propiedad: Los directivos son accionistas de la empresa</i>	-0,089	-0,150*
<i>Satisfacción laboral: Los directivos perciben que dentro de la empresa pueden llegar a satisfacer sus objetivos profesionales</i>	-	-
<i>Nivel retributivo: El nivel retributivo medio de los directivos de la empresa es superior al del mercado de referencia</i>	0,201**	0,247**
<i>Entorno laboral dinámico: En su sector el entorno laboral directivo es muy dinámico y proclive al cambio de empresa</i>	0,035	0,012
<i>Complejidad social externa: Sus directivos tienen una amplia red de relaciones externas con otros directivos y empresas</i>	0,164**	0,118*
<i>Especificidad del directivo: Sus directivos tienen una amplia red de relaciones externas con otros directivos y empresas</i>	-	-
<i>Experiencias anteriores: En los últimos años el número de directivos que ha abandonado la empresa por su propio interés es relativamente mayor que en las empresas de su entorno</i>	0,165**	0,174**
<i>Riesgo de negocio percibido: El riesgo de negocio percibido en el corto plazo es alto</i>	-	-
	0,179**	0,173**
	0,362**	0,295**
	0,271**	0,227**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Del análisis de la matriz de correlaciones se pueden deducir un conjunto de relaciones significativas. La expectativa de abandono está asociada con la satisfacción del directivo en su puesto de trabajo (-0,201; -0,247), con la red de relaciones externas del directivo (-0,165, -0,174), con el grado de dinamismo del mercado laboral externo (0,164, 0,118), con la especificidad del recurso directivo (-0,179, -0,173), con experiencias anteriores de abandono dentro de la organización (0,362, 0,295) y con el riesgo empresarial o de negocio percibido (0,271, 0,227).

Por el contrario, no parece mostrar relación significativa alguna el grado de desarrollo de los mercados laborales internos, la participación del directivo en la propiedad o los niveles retributivos.

Con respecto a la segunda parte, para llevar a cabo el análisis se realizó en primer lugar un análisis de conglomerados de k medias sobre la muestra de compañías (N=326, 312 válidas), con objeto de delimitar grupos de empresas cuyo comportamiento en términos de proclividad hacia la inversión en formación para directivos fuese similar. Las variables consideradas para la agrupación fueron las dos descritas anteriormente.

El método de conglomerados de las k medias se enmarca dentro de los métodos no jerárquicos y pretende hacer una partición de los individuos (en nuestro caso, empresas) en k grupos, con k prefijado de antemano (en nuestro caso, 3). Cada individuo será clasificado en un grupo de forma que su distancia al centro de su cluster sea mínima. En nuestro caso, hemos utilizado la técnica de manera exploratoria, clasificando los casos e iterando para encontrar la ubicación de los centroides de cada conglomerado.

Tabla 3.- Centros finales por conglomerado obtenidos en el análisis cluster en función de la proclividad hacia la formación

Variable	Conglomerados – Proclividad hacia la formación			ANOVA	
	(1) ALTA	(2) MEDIA	(3) BAJA	F	Sig
Porcentaje de directivos formados (año 2004)	5	2	2	770,431	0,000
La empresa se hace cargo del coste de la formación continua de directivos	5	5	2	253,965	0,000
Nº empresas	154	116	42		

El análisis de la varianza ANOVA muestra que existen diferencias significativas para las dos variables incluidas entre los 3 grupos formados a través del análisis cluster. Es por ello que los tres conglomerados presentados son significativamente distintos (Tabla 3).

Como puede apreciarse en la Tabla 3, el conglomerado número 1 está formado por 154 empresas, cuyos centros finales se posicionan en ambas variables en valores altos. En este caso, nos encontraríamos ante empresas que realizan una apuesta firme a favor de la formación continua de sus cuadros directivos, formando prácticamente al 100% de su plantilla directiva y haciéndose cargo siempre o casi siempre del coste de dicha formación.

Por otro lado, el conglomerado número 2 está formado por 116 empresas, cuyos centros finales se posicionan en valores extremos opuestos para cada una de las dos variables indicadoras del nivel de proclividad hacia la formación, esto es, la gran mayoría de sus recursos directivos reciben formación pero la empresa no se hace cargo nunca o casi nunca del coste que implica su realización.

Por último, el conglomerado número 3 incluye 42 empresas, cuyos centros finales recogen valores bajos en las dos variables medidoras del nivel de proclividad. Estas compañías, además de formar durante el año 2004 a un porcentaje muy reducido de su plantilla directiva, afirman no hacerse cargo del coste de la formación de los directivos en caso de desarrollarse alguna acción de estas características.

En segundo lugar, realizamos un nuevo análisis de conglomerados de *k* medias, esta vez para clasificar las 312 empresas resultantes del cluster de proclividad (275 válidas), en dos grupos que discriminen las organizaciones de acuerdo con el grado de riesgo percibido que muestran las mismas respecto al abandono de sus directivos.

El análisis de la varianza ANOVA muestra de nuevo que existen diferencias significativas para las dos variables incluidas (EA_1 y EA_2) entre los 2 grupos formados a través del análisis cluster. Por consiguiente, los dos conglomerados presentados son significativamente distintos.

Tabla 4.- Centros finales por conglomerado obtenidos en el análisis cluster

Variable	Conglomerados – Expectativa de abandono		ANOVA	
	(A) BAJO	(B) MODERADO	F	Sig
Expectativa de Abandono 1	2	3	254,325	0,000
Expectativa de Abandono 2	2	3	344,053	0,000
Nº empresas	205	70		

En este caso, el conglomerado A queda conformado por un total de 205 empresas, cuya percepción respecto al abandono en el corto plazo de sus recursos directivos es nula o prácticamente nula. Este resultado revela la existencia de un mercado laboral de directivos no dinámico y con una proclividad hacia la rotación muy reducida. Por consiguiente, no parece a priori que el riesgo de movilidad represente una firme amenaza que merme la capacidad de apropiabilidad de los resultados de la formación por parte de las empresas.

En segundo término, el conglomerado B queda configurado por un total de 70 empresas que presentan una expectativa moderada de abandono de sus directivos, tanto si ha sido la empresa la encargada de sufragar el coste de la acción formativa como si ha sido el propio directivo quien, de acuerdo con su propia iniciativa, ha costeado sus propias actividades de formación.

Una vez definidos los clusters, realizamos una tabla de contingencia que nos permita determinar si existe una relación significativa entre las expectativas de abandono del directivo por parte de la empresa y la actitud que, a la luz de las mismas, adopta la empresa en lo que a la inversión en formación se refiere (tabla 5).

La significación asintótica bilateral de la Chi Cuadrado de Pearson no es significativa, luego no podemos concluir que las empresas de la muestra modifiquen su comportamiento en términos de proclividad hacia la formación en función de sus expectativas de abandono de los recursos directivos (no existe dependencia significativa). No parece por lo tanto que el riesgo de rotación desempeñe un papel clave en las expectativas de apropiabilidad de los resultados de la formación

Tabla. 5- Tabla de contingencia: Proclividad hacia la formación y expectativa de abandono

		Expectativa de Abandono BAJA	Expectativa de Abandono MODERADA	TOTAL
Proclividad ALTA	<i>Recuento</i>	102	33	135
	<i>% Proclividad</i>	75,6%	24,4%	100%
	<i>% Abandono</i>	49,8%	47,1%	
	<i>Residuos Tipif.</i>	0,1	-0,2	
Proclividad MEDIA	<i>Recuento</i>	81	24	105
	<i>% Proclividad</i>	77,1%	22,9%	100%
	<i>% Abandono</i>	39,5%	34,3%	
	<i>Residuos Tipif.</i>	0,3	-0,5	
Proclividad BAJA	<i>Recuento</i>	22	13	35
	<i>% Proclividad</i>	62,9%	37,1%	100%
	<i>% Abandono</i>	10,7%	18,6%	
	<i>Residuos Tipif.</i>	-0,8	1,4	
TOTAL	<i>Recuento</i>	205	70	275
	<i>%Abandono</i>	100%	100%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,966 ^a	2	,227
Razón de verosimilitud	2,776	2	,250
Asociación lineal por lineal	1,169	1	,280
N de casos válidos	275		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 8,91.

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,050	,060	,832	,406
	Tau-c de Kendall	,048	,057	,832	,406
N de casos válidos		275			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

4.4.- DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, y desde una perspectiva abierta, podemos considerar dos ámbitos diferentes de posibles interpretaciones. Por un lado, las referentes a las relaciones de comportamiento y, por otro, las relativas a la hipótesis de comportamiento formulada.

Dentro de las primeras, podemos diferenciar a su vez dos grupos: aquellas RC respecto a la movilidad que en nuestro análisis empírico son estadísticamente significativas y aquellas que, por el contrario, no lo son.

El análisis empírico excluye del campo significativo a las RC que hacen referencia a los MLI, al nivel retributivo y a la participación en la propiedad, esto es a las RC1, RC3 , RC4

La escasa significatividad de los *MLI* en relación con la movilidad puede interpretarse en nuestro caso, desde una perspectiva más global, identificando el *MLI* con un elemento sustitutivo del Mercado Externo y, por lo tanto, su existencia en nuestro cuerpo empírico no estaría provocada por una opción estratégica de reducción de movilidad, sino como respuesta u opción estratégica de producción interna de capacidad directiva frente a la opción de adquisición externa (ante la rigidez del mercado laboral externo directivo). Ésta es, además, una de las razones primigenias que justifican la existencia de los *MLI* (Blaug, 1970 y 1976). En este contexto parece razonable que no haya relación con las expectativas de abandono.

La no relación significativa entre *nivel retributivo* y la movilidad viene justificada por la complejidad del fenómeno motivacional, que relega a la retribución a niveles más modestos en la consideración conjunta de las razones motivacionales, aspecto este que quizás esté agudizado al hablar de los niveles jerárquicos superiores de la empresa (Bonache, 2003).

Esta interpretación puede encontrar su consistencia al comprobar que el término cualitativo y amplio de satisfacción, entendido como posibilidad de alcanzar los objetivos personales en la organización, sí tiene relación significativa.

Desconocemos las razones por las que *la participación en la propiedad* no ha tenido relación relevante con la movilidad. Es posible que esté evidenciando una transformación de la dirección empresarial en el conjunto estudiado, que ha pasado de ser una dirección tradicionalmente propietaria a, por requerimiento del actual contexto competitivo, ser una dirección preferentemente profesionalizada, donde las participaciones en capital, cuando las hay, tienen un carácter más ligado a la política retributiva que a la incorporación real en la propiedad del negocio.

El análisis empírico sí otorga significatividad a las RC2, RC5, RC6, RC7, RC8 y RC9.

Parece evidente que *la satisfacción en el trabajo* está relacionada con la movilidad en términos de correlación inversa. La influencia de un entorno *dinámico y proclive al cambio de empresa* genera condiciones suficientes para considerar, desde una perspectiva de expectativa, una relación de correlación positiva con la movilidad. Tal vez esta variable, la movilidad, pueda ser una característica que defina al propio entorno dinámico.

Por otro lado, también parece evidente que las *experiencias anteriores de abandono directivo* jueguen a favor de una mayor expectativa de movilidad de los mismos para la empresa, tal y como vienen definidas en la argumentación de la RC9.

También dentro del signo previamente definido se sitúa la RC8, *percepción del riesgo empresarial*, que resulta significativo respecto a la expectativa de abandono directivo.

Dentro del conjunto de relaciones significativas, *la complejidad social externa* RC6 muestra un signo relacional contrario al previamente definido. Cabría interpretar este resultado como consecuencia de que la red de relaciones sólida es signo de directivos considerados en su empresa y, posiblemente, satisfechos en la misma y, como tales, menos sujetos a expectativas de abandono, a pesar de que su red de relaciones lo permita.

El *grado de especificidad de los directivos* RC7 también exhibe una relación significativa con la movilidad de signo contrario al vaticinado, ya que en nuestro caso se observa que a más especificidad más expectativa de movilidad. Cuesta interpretar este resultado desde cualquier consideración teórica. Es posible que esté apuntando alguna inconsistencia en la respuesta de los responsables empresariales a los que se les formula la pregunta relacionada con la especificidad, o que responda a un perfil de empresa más defensiva y temerosa, que ve la especificidad como una forma de retención al directivo, ante la dificultad de ofrecerle un contexto profesional atractivo y competitivo.

En cuanto a la hipótesis de comportamiento podemos observar que no se confirma en nuestro caso. Esto es, no hay relación entre la *movilidad* y *proclividad hacia la formación continua de los directivos* por parte de la empresa. Son muchas las razones que se pueden argumentar para explicar esta ausencia de relación. Desde las más lineales a otras más exploratorias.

Entre las primeras se puede citar el que dada la rigidez de nuestro mercado externo directivo, la empresa no otorga relevancia global a la expectativa de abandono a la hora de valorar actuaciones formativas.

Entre las segundas no podemos olvidar el carácter bidireccional de la formación respecto a la movilidad, tal y como ya se ha referido al respecto anteriormente: hay razones que justifican que las expectativas de movilidad influyan positivamente en la proclividad hacia la formación continua y también las hay que justifican una influencia en sentido contrario, lo que en una valoración agregada podría generar, sobre todo en términos de expectativas, resultantes nulas. En este sentido, cabe recordar la confluencia de factores como los requisitos de la propia movilidad que genera movimientos internos y necesidades de formación, las diferentes velocidades entre apropiabilidad y abandono, las exigencias de los mercados dinámicos y competitivos y la formación como factor motivacional moderador de la movilidad, junto con la lógica restricción a la inversión en formación ante expectativas de no recuperación de los invertido por abandono directivo. Aún así y dada la complejidad de la cuestión, este resultado sugiere una profundización en el análisis de carácter más factorial.

5. CONCLUSIONES

A la hora de responder a la pregunta que encabeza el presente trabajo y considerando las cuestiones explicitadas en el punto cinco, la expectativa de riesgo de abandono del directivo:

a.- Puede desde la perspectiva teórica considerarse variable explicativa del comportamiento de la empresa respecto a la formación continua del directivo.

b.- El comportamiento derivado de esta expectativa puede verse afectado tanto positiva como negativamente, dependiendo del argumento teórico que se tome de referencia, lo que obliga a testarlo en cada situación objeto de análisis.

c.- En nuestro campo de estudio, no se puede afirmar, ante la falta de relación significativa, que sea variable explicativa del comportamiento empresarial respecto a la formación continua del directivo, fundamentalmente debido a la rigidez del mercado laboral externo, sin excluir que el carácter contrapuesto de algunos de los comportamientos teóricos expuestos puedan contrarrestarse entre sí y ofrecer una resultante nula.

6.- BIBLIOGRAFÍA

- Adell, R. et al. (2002): *Dirigir en el siglo XXI*, Ed. Deusto
- Akerlof, G.A. (1970): "The market of lemons: Qualitative, uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, pp. 488-500
- Amit, R. y Schoemaker. P. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14. pp. 33-46
- Anderson, C.R. y Paine, F.T. (1975): "Managerial perceptions and strategic behavior", *Academy of Management Journal*, vol. 4, pp. 33-46
- Andrews, K.R. (1987): *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd Ed., Richard D. Irwin, Homewood, Illinois
- Araujo, A., Barrutia, J., Ibáñez, P y Landeta, J. (2001): *Oferta y demanda de formación en gestión para directivos en el ámbito de la CAPV*.

Cluster del Conocimiento en Gestión Empresarial y Ediciones PMP, Bilbao.

- Araujo, A., Barrutia, J. y Landeta, J. (2003): "The Behaviour of Business Organisations with respect to the training of their management staff", en Hirigoyen, G. (Eds.). *Paper Proceedings 2003 of XVII Congreso Nacional y XIII Hispano Francés de AEDEM. The Limits of the Firm*.
- Araujo, A., Barrutia, J., Hoyos, J., Landeta, J. e Ibañez, P. (2006): "Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos". *XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica. Evora (Portugal). Libro de Ponencias Organizacio, Criacao de Empresas, Empresa Familiar e Recursos Humanos*, pp. 85-96.
- Aragón, A., Barba, M^a.I., y Sanz, R. (2003): "Efectos de la formación de directivos en las pymes españolas", *Estudios Financieros*, n^o 243, pp. 103-134
- Arrow, K. (1962): *Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention*, National Bureau of Economic Research: *The Rate and Direction of Incentive Activity*. Princeton: Princeton University Press
- Barney, J.B. (1986): "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy", *Management Science*, vol. 32, n^o 1, pp. 1231-1241
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, n^o 17, pp. 31-46
- Barney, J. y Wright, P.M. (1998): "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, vol. 37, n^o 1, pp. 31-46
- Baron, J. y Kreps, D.M. (1999): *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, Nueva York: Wiley & Sons.
- Bayo-Moriones, A. y Merino, J. (2002): "Las prácticas de recursos humanos de alta compromiso: Un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 12, pp. 227-246
- Bayo-Moriones, A. y Ortín, P. (2003): "Internal promotion versus external recruitment: evidence in industrial plants", *Documents de Treball de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)*, n^o 03/3
- Becker, G.S. (1964): *Human Capital*. Princeton University Press, Princeton, N.J.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n^o 4, pp. 779-801
- Black, S.E. y Lynch, L.M. (2001): "How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity". *The Review of Economics and Statistics*, vol. 83, n^o 3, pp. 434-445
- Blaug, M. (1970): *An Introduction to the Economics of Education*. Penguin Books, Baltimore
- Blaug, M. (1976): "The empirical status of Human Capital theory: A Slightly Jaundiced Survey". *Journal of Economic Literature*. Sept., pp. 827-856
- Bonache, J. (2003): *Retención y ruptura laboral*, en Bonache, J. y Cabrera, A. (eds): *Dirección Estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, Ed. Prentice Hall
- Bowman, C. y Ambrosini, V. (2000): "Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy", *British Journal of Management*, vol. 11, pp. 1-15
- Boxall, P.F. (1996): "The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm", *Human Resource Management Journal*, vol. 6, n^o 3, pp. 59-75
- Brand, G.T. (1984): "Industrial Marketing Research", en *The Marketing of Industrial Products* by Norman A. Hart. John Wiley & Sons. NY.
- Brierty, E.G. y Reeder, B.H. (1991): *Industrial Marketing: Analysis, planning and control*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs
- Brunello, G. y De Paola, M. (2004): "Market failures and the under-provision of training". *OECD Seminar on Human Capital and Labour Market Performance*, Bruselas
- Burke, M.J. y Day, R.R. (1986): "Accumulative study of the effectiveness of managerial training". *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n^o 2, pp. 232-245
- Castanias, R.P. y Helfat, C.E. (1991): "Managerial resources and rents". *Journal of Management* n^o 17, pp. 155-157
- Castanias, R.P. y Helfat, C.E. (2001): "The managerial rents model: Theory and empirical analysis". *Journal of Management*, n^o 27, pp. 661-678
- Coff, R.W. (1997): "Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory", *Academy of Management Review*, vol. 22, n^o 2, pp. 374-402
- Coff, R.W. (1999): "When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power", *Organization Science*, vol. 10, n^o 2, pp. 119-132
- Coff, R.W. (2003): "The emergent knowledge-based theory of competitive advantage: An evolutionary approach to integrating economics and management", *Managerial and Decision Economics*, vol. 24, pp. 245-251
- Coff, R.W. y Lee, P.M. (2003): "Insider trading as a vehicle to appropriate rent from R&D", *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 183-190

- Cotec (2005): *Informe Cotec 2005: Tecnología e Innovación en España*. Fundación Cotec para la innovación tecnológica
- Child, J. (1972): "Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice", *Sociology*, vol. 6, pp. 1-22
- Danvila, I. y Sastre, M.A. (2005): "Capital humano y ventaja competitiva sostenible: Un análisis de la relación entre formación y resultados en el sector de la seguridad privada en España". *XV Congreso ACEDE: Competir en mercados globalizados*. Septiembre 2005, La Laguna.
- De Luis, M.P., Martínez, A., Pérez, M. y Vela, M.J. (2002): "Estudio de la movilidad laboral en el mercado de trabajo", *Revista de Economía y Empresa*, Vol. 16, Nº 45, pp. 9-73.
- 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
- De Saá, P. y Ortega, R. (2003): *La formación*, en Bonache, J. y Cabrera, A. (eds): *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, Ed. Prentice Hall.
- Delaney, J. y Huselid, M. (1996): "The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, pp. 949-969
- Diericks, I. y Cool, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, nº 12, pp. 1504-1511
- Doeringer, P.B. y Piore, M.J. (1971): *Los mercados internos de trabajo y análisis laboral*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 73-92
- Finkelstein, D. y Hambrick, D.C. (1990): "Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 484-503
- Forrier, A. y Sels, L. (2003): "Flexibility, turnover and training", *International Journal of Manpower*, vol. 24, nº 2, pp. 148-168
- Grant, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, nº 3, Spring, pp. 114 -135
- Grant, R.M. (1996): "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp.109-122
- Green, F., Machin, S., y Wilkinson, D. (1996): An analysis of workplace training and skill shortages, *Research Studies RS7*, Department for Education and Employment, London
- Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984): "Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, vol. 9, nº 2, pp. 193-206
- Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976): "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, nº 3, pp. 305-360
- Kamoche, K. (1996): "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm", *Journal of Management Studies*, vol. 33, nº 2, pp. 213-233
- Katz, R.L. (1974): "Skills of and effective administrator", *Harvard Business Review*, vol. 52, pp. 90-102
- Knoke, D. y Kalleberg, A.L. (1994): "Job training in U.S organizations", *American Sociological Review*, vol. 59, pp. 537-546
- Lado, A.A. y Wilson, M.C. (1994): "Human resource system and sustained competency-based perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 4, pp. 699-727
- Landeta, J, Araujo, A., Barrutia, J., Ibañez, P. y Hoyos, J. (2006): *Comportamiento de las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca respecto a la formación continua de sus directivos*, Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) www.ieae.net/resource/view.php?id=532
- Lee, T. y Mitchell, T. (1994): "An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover", *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 51-89
- Lepak, D.P. y Snell, S.A. (1999): "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 1, pp. 31-48
- Lepak, D.P. y Snell, S.A. (2002): "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configurations", *Journal of Management*, vol. 28, nº 4, pp. 517-54
- Maertz y Campion, (2004): "Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory", *Academy of Management Journal*, vol. 47, nº 4, pp. 566-582
- Mitchell, T., Holtom, B. y Lee, T. (2001): "How to keep your best employees: Developing an effective retention policy", *Academy of Management Executive*, vol. 15, nº 4, pp. 96-109
- Mobley, W. H. (1980): *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Reading Mass., Addison-Wesley Publishing.

- Morrow, C.C., Jarrett, M.Q. y Rupinsky, M.T. (1997): "An investigation of the effect and economic utility of corporate-wide training", *Personnel Psychology*, vol. 50, nº 1, pp. 91-119
- Mueller, F. (1996): "Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory", *Journal of Management Studies*, vol. 33, nº 6, pp. 757-785
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2002): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Civitas Ediciones
- Nisar, T.M. (2004): "La formación como estrategia en los procesos de valor", *Revista Europea Formación Profesional*, vol. 1, nº 31, pp. 2-10.
- Ordiz, M. (2002): "Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: Concepto y factores que motivan su adopción". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 12, pp. 247-266
- Parellada et. al (1999): *La formación continua en las empresas españolas y el papel de las Universidades*, Biblioteca Civitas Economía y Empresa
- Park, H., Ofori-Dankwa, I. Y Bishop, D. (1994): "Organizational y environmental determinants of functional and dysfunctional turnover: practical and research implications", *Human Relations*, Vol. 7, pp. 353-366.
- Peteraf, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191
- Penrose, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. John Wiley and Sons. New York
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press
- Pickett, L. (1998): "Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work", *Public Personnel Management*, vol. 27, pp. 103-115
- Porter, L.W. y Lawler, E.E. (1968): *Managerial attitudes and performance*, Richard D. Irwin, Homewood
- Powell, I., Montgomery, M. y Cosgrove, J. (1994): "Compensation structure and establishment quit and fire rates", *Industrial Relations*, Vol. 33, pp. 229-248.
- Reed, R. Y De Fillippi, (1990): "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, 15, pp. 88-102
- Russell, J.S. et. al (1985): "Organizational performance and organizational level training and support", *Personnel Psychology*, 38, pp. 849-863
- Saari, L.M., Johnson, T.R., McLaughlin, S.D., Zimmerle, D.M. (1988): "A survey of management training and education practices in U.S. companies", *Personnel Psychology*, vol. 41, nº 4, pp. 731-743
- Sastre y Aguilar, (2003): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Mc Graw-Hill
- Schoemaker, P.J.H. (1994): "How to link strategic vision to core capabilities", *Sloan Management Review*, vol. 34, nº 1
- Stiglitz, J.E. y Weiss, A. (1981): "Credit rationing in markets with imperfect information". *American Economic Review*, vol. 71, nº 3, pp. 393-410
- Schultz, T.W. (1961): "Investment in human capital", *American Economic Review*, vol. 51, pp. 1.17.
- Tannenbaum, S.I. y Yukl, G. (1992): "Training and development in work organizations", *Annual Review of Psychology*, pp. 399-441
- Tannenbaum, S.I. (1997): "Enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies", *Human Resource Management*, vol. 36, nº 4, pp. 437-452
- Teece, D.J. (1982): "Towards an economic theory of multiproduct firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 3, pp. 223-247
- Teece, D.J. (1986): "Firm boundaries, technological innovation and strategic planning", en LG Thomas [ed]: *The Economics of Strategic Planning*, pp. 187-199, Lexington Books, MA
- Úbeda, M. (2003): "La formación y los resultados empresariales: un análisis empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, nº 4, pp. 185-198
- Vroom (1964): *Work and motivation*. Nueva York. Willey and Sons
- Wachter, M.L. y Wright, R.D. (1990): "The economics of Internal Labor Markets", *Industrial Relations*, vol. 29, nº 2, pp. 240-262
- Williamson, O. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Nueva York: The Free Press
- Wright, P.M., McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, pp. 301-326