

LOS MERCADOS LABORALES INTERNOS (MLI) COMO INDICADORES DEL COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA RESPECTO A LA FORMACIÓN CONTINUA DE SUS DIRECTIVOS.¹

Jon Barrutia Güenaga
Andrés Araujo de la Mata
Patxi Ibáñez Hernández

RESUMEN:

El trabajo analiza la relación entre los mercados laborales internos y el comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos. Los MLI relacionados con la expectativas de apropiabilidad de los resultados formativos pueden ofrecer una señalización importante acerca del comportamiento referido. En este sentido el estudio empírico realizado sobre más de 300 empresas vascas ha confirmado, en este caso concreto, un carácter indicador de los MLI muy determinado, que probablemente tiene relación directa con el contexto general de mercados directivos externos a los que se enfrenta la empresa vasca.

PALABRAS CLAVE: Directivos, formación continua, apropiabilidad, mercados laborales internos.

1.-INTRODUCCIÓN

Existe un amplio acuerdo en que los activos intangibles resultan imprescindibles a la hora de abordar con alta probabilidad de éxito la competitividad en entornos cada vez más dinámicos y globalizados. Desde esta perspectiva su generación, acumulación (Dierickx y Cool, 1989), uso y control (Grant, 1991; Peteraf, 1993) se convierten en actuaciones clave de las empresas.

Dentro del conjunto referido, cobran especial relevancia los conocimientos, habilidades, valores, actitudes y competencias de los que dispone el capital humano de la empresa, como elemento nuclear del intangible o capital intelectual. Es en este contexto general de competitividad y globalización donde se defiende la necesidad de financiar programas de formación continua (Knoke y Kalleberg, 1994; Tannenbaum, 1997; Valle et al, 2000)

Ahora bien, si bien es cierto que la gran mayoría de las personas que configuran la estructura humana de una organización son importantes para el desarrollo eficaz y eficiente de su actividad económica, también lo es que determinados grupos humanos dentro de la organización son particularmente importantes y estratégicos (Barney, 1986). Concretamente, los directivos constituyen un colectivo cuya especial relevancia en la generación y mantenimiento de la competitividad empresarial ha sido puesta de manifiesto por numerosos autores (Penrose, 1959; Katz, 1974; 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)

Sin embargo, en el ámbito empresarial, al mismo tiempo que se es consciente de esta importancia de la formación del recurso directivo no se tiene traslación de dicha relevancia al campo

¹ Este trabajo es un desarrollo de un estudio más amplio y global realizado en el marco de un proyecto de investigación (UE03/A029) financiado por el Gobierno Vasco y realizado en colaboración con la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD)

de la toma de decisiones, siendo las actuaciones al respecto, sobretudo de las empresas españolas, de carácter altamente moderado (Cotec 2005)².

En el ámbito teórico o académico, dicha moderación se materializa en la escasa literatura que existe al respecto y en el desconocimiento de los efectos que los programas formativos tienen en los resultados empresariales. Anteriores estudios que han analizado las características y la efectividad de la formación directiva así lo evidencian (Burke y Day, 1986; Saari et al 1988; Araujo, Barrutia y Landeta, 2003; Aragón, Barba y Sanz, 2003)

La explicación principal a esta situación puede residir, en las expectativas que tienen las empresas de generación (Coff, 2003) y de apropiabilidad de los resultados de la formación que reciben sus directivos (Kamoche y Mueller, 1998; Baron y Kreps, 1999; Coff, 1999; Sastre y Aguilar, 2003). Estas expectativas condicionarían el comportamiento de la empresa ante la inversión que supone esa formación directiva, generando actitudes mutuamente restrictivas, derivadas de problemas de asimetría de información que conducen a fenómenos de selección adversa y riesgo moral (Akerloff, 1970; Bassanini y Ok, 2003; Brunillo y DePaola, 2004).

Sobre la base de esta hipótesis se ha construido, en el mencionado proyecto, una propuesta de modelo teórico explicativo de carácter multiplicativo en terminos de proclividad, del comportamiento de la empresa respecto a la formación continua de sus directivos inspirado en las bases de la Teoría Valencia de Vromm,(1964)³. Dicha proclividad hacia la formación se pone en función de las expectativas de generación de renta por medio de la formación, la expectativa de apropiabilidad por la empresa de los stocks del recurso directivo, la valoración de los directivos para la empresa y la valoración para la empresa del esfuerzo en formación de sus directivos (Araujo et al, 2006; Landeta et al, 2006)

Este trabajo se centra en uno de los elementos determinantes de esta propuesta de modelo: las expectativas de apropiabilidad de los resultados de la formación directiva por parte de las empresas. Su objetivo es profundizar en el papel que tiene la existencia o no de mercados laborales internos (en adelante MLI) sobre las expectativas de apropiabilidad de los resultados de la formación directiva y, en definitiva, sobre el comportamiento empresarial respecto a dicha formación.

2.-MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.

Considerando que los elementos conceptuales claves del modelo -comportamiento empresarial, formación continua directiva, expectativas de apropiabilidad y MLI- son conceptos difusos y sobre los que no existe unanimidad, parece oportuno definirlos y delimitarlos previamente.

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.

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

^{2 2} 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)

³ Se puede consultar también Porter y Lawler,(1968)

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.

Las **expectativas de apropiabilidad** se pueden entender como la capacidad percibida por parte de la empresa de apropiarse (o al menos de disfrutar) de los incrementos de stock del recurso directivo, es decir 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 ya que la decisión de toda organización a la hora de abordar acciones de tipo formativo dependerá no solo de la eficiencia empresarial bruta de la acción formativa en cuestión, sino también de su capacidad para apropiarse de dichos beneficios en competencia con el directivo (Baron y Kreps,1999; Ubeda,2003).

Autores como Peteraf (1993) o Grant (1991) desde el enfoque de recursos y capacidades 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 (Coff, 1999; 2003 o Bowman y Ambrosini, 2000) que consideran 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.

Pero además de la competencia interna por la renta generada, también existe competencia externa por los recursos que la generan –en nuestro caso nos interesa el conocimiento y las habilidades de las personas- dado que éstas pueden tener la posibilidad de abandonar la empresa e irse a la competencia. Así pues, la empresa tiene incentivos para dificultar su tránsito hacia otras organizaciones (Fernández y Suárez, 1996; De Saá y García,2000). Esto lo consigue buscando la especificidad del recurso humano, la coespecialización (Teece, 1998) o elevando los costes de transacción.

En nuestro caso, consideramos que la Expectativa de Apropiabilidad (EA) de los resultados que genera todo proceso formativo parte en esencia del fenómeno conocido como riesgo moral, como uno de los problemas derivados de la asimetría de información (Jensen y Meckling,1976; Williamson, 1975; 1985)

Por **Mercado Laboral Interno** entendemos el conjunto de reglas, procedimientos y mecanismos de funcionamiento preestablecidos en el seno de la empresa que regulan las relaciones existentes entre ésta y los recursos humanos especialmente en los aspectos relacionados con la asignación de puestos de trabajo, y que tienen el efecto de contraponerse a los mercados de trabajo externos (Doeringer y Piore, 1971; Blaug, 1970; 1975)

Consideramos que la relación entre los (MLI) y las Expectativas de Apropiabilidad (EA) es clave en el comportamiento empresarial respecto a la formación de los directivos. En efecto, la proclividad a la formación está en función de las expectativas de apropiabilidad de sus resultados, pero dado que estas expectativas a su vez están condicionadas por la existencia o no de MLI, en virtud de la transitividad de ambas relaciones, podremos afirmar que la existencia de MLI inciden positivamente en la proclividad hacia la formación de los directivos en las empresas.

Para hacer esta afirmación nos apoyamos en los postulados de la teoría del capital Humano (Becker,1964;Schultz, 1961) en la teoría de recursos y capacidades⁴, la teoría de la señalización de Spence(1973), Taubman, P y Wales,T(1973) y las aportaciones a la economía de la educación de Blaug, M (1970;1975;1976;1985;198;1996), sin olvidar la teoría de la segmentación de mercados

⁴ Autores relevantes de esta teoría ya han sido mencionados a lo largo del trabajo por lo que en aras a no ser redundante los omitimos ahora.

(Doeringer y Piore, 1971; Watcher y Wrigth, 1990) y las aportaciones de la teoría institucional (Akerlof, 1970; Stiglitz y Weis 1981; Jensen y Meckling, 1976; Williamson, 1975)

3.-MLI Y COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL RESPECTO A LA FORMACIÓN CONTINUA DE SUS DIRECTIVOS.

Los MLI son un instrumento que tiene la empresa para reducir la incertidumbre respecto al conocimiento del potencial productivo de sus recursos humanos, definido éste a partir de conocimientos, competencias, habilidades, aptitudes y actitudes, etc. Una vez que el empleado se encuentra dentro de la empresa, existen incentivos en términos de ahorro de costes de información, por parte del empleador para que no se vuelva a acudir al mercado de trabajo si se quiere ocupar un nuevo puesto de trabajo, y vía promoción interna pueda ocuparlo desde dentro.

Por parte del trabajador, la existencia de un MLI en la empresa, es interpretado como un marco de juego donde el contrato inicial se percibe como el comienzo de una carrera laboral en la que entre otras cuestiones habrá que mantener una tendencia a que la ventaja obtenida inicialmente (en el sentido de que ha sido seleccionado y contratado) continúe.

En definitiva, inicialmente la existencia de mercados laborales internos reduce la incertidumbre tanto para la empresa como para el empleado.

Otra utilidad que se le asigna a los MLI y que incentiva a las empresas a crearlos es la competencia por recursos humanos escasos, como es el caso de los directivos bien formados (Kotorow y Hsu, 2002). La existencia de oportunidades externas motivadas por políticas agresivas en contratación, o por el desarrollo de cazatalentos, por ejemplo, incentivan a que el directivo se haga valer. La empresa, con el fin de contrarrestar esta competencia externa tiende a ofrecer planes de carrera internos para retener a los mejores talentos.

Los efectos que tiene la existencia de MLI, y que la empresa busca con su creación son los de aumentar la eficiencia interna ya que se asigna el puesto al candidato que mejor se adecue a los requisitos establecidos. También se consigue porque el MLI mejora el acceso al talento.

Otros efectos beneficiosos que tiene para la empresa es la disminución de la resistencia a la movilidad, pues se percibe como un sistema más justo, que evita nepotismos o favoritismos. Unido a la protección que percibe el directivo frente a la competencia externa por el puesto, teóricamente debería aumentar su lealtad y la del empleado en general. Esto es importante porque favorecería una mejora en el ROI de las inversiones en el capital humano directivo. En un estudio sobre la adopción de prácticas avanzadas en gestión por los directivos realizado por Doeringer, Lorenz y Terkla (2003) pertenecientes a empresas japonesas y europeas, destacan la mayor predisposición de los directivos japoneses en general a adoptar técnicas de gestión innovadoras y a ser más eficientes que sus colegas europeos. Entre los factores explicativos, además de otros de índole cultural, está la mayor disposición a invertir en capital humano directivos, tanto general como específico, por las empresas japonesas. Los autores consideran que en gran medida se debe a la existencia de empleo de por vida y los sistemas de remuneración basados en la antigüedad, que reducen el riesgo de pérdida de la inversión en formación.

Los factores que llevan al desarrollo en la empresa de MLI son, según Turner (1994), de dos tipos: estructurales y de gestión estratégica de RRHH.

Entre los estructurales destaca la naturaleza pública o privada de la empresa así como el tamaño, la existencia de sindicatos y el sector.

Según Pfeffer y Cohen (1984), las empresas públicas tienden a tener MLI más desarrollados que las empresas privadas debido a que este tipo de empresas necesita de mayor legitimación social y

ser vistas como buenos empleadores.

El tamaño también es un factor correlacionado positivamente con la existencia de MLI porque a mayor tamaño, se hace más difícil controlar el proceso de trabajo por lo que gana en eficiencia la introducción de estructuras de gobierno para los trabajadores; por otra parte, en las empresas pequeñas, aparte de la mayor facilidad para observar directamente el desempeño del trabajo realizado, las oportunidades de promoción son limitadas.

La existencia de sindicatos, sin embargo, sólo es un factor relevante para los trabajadores poco cualificados, y no así para los trabajadores especializados y directivos, por lo que este factor es de escasa importancia para nuestro interés.

Desde la perspectiva de gestión de los RRHH la selección interna de los directivos es una práctica habitual en las empresas. El reclutamiento interno tiene la ventaja para la empresa de que fortalece relaciones de confianza y lealtad a la vez que evita crisis de sucesión en las empresas, cuando esta tiene lugar en la alta dirección. Por otra parte, también reduce el riesgo y los costes de transacción asociados al reclutamiento externo.

La característica más sobresaliente de los mercados laborales internos es la promoción interna y el acceso limitado al mercado de trabajo externo para la contratación, con un número restringido de vías de acceso a la empresa. Y aunque en sentido estricto no se pueda afirmar lo contrario: que la promoción interna implique necesariamente la existencia de un MLI, lo cierto es que en la contrastación empírica se considera que la contratación interna de directivos es una variable Proxy de la existencia de MLI (Turner, 1994)

Se ha puesto de manifiesto la relación existente entre la instauración de MLI en la empresa y la productividad del recurso humano. Parte de esta productividad viene condicionada por las inversiones en términos de capital humano. Esto nos conduce de forma lineal a la formación de carácter específico en detrimento de la formación más generalista, ya que las empresas no tienen incentivos, desde esta perspectiva, para pagar los costes de formación general, dado que sus resultados no redundan en el corto plazo en dicha productividad, a la vez que llevan aparejados más riesgo de no apropiación, al mismo tiempo que su promoción es una modalidad de barrera de salida

Considerando lo anterior y entendida la relación MLI dentro de la apropiabilidad a partir del binomio información-productividad y compartida por todos los participantes en la organización, se puede decir que los MLI contienen estrategias empresariales de apropiabilidad.

Por lo tanto, desde una consideración teórica se puede decir también que la existencia de MLI en la empresa es un indicador de iniciativas de formación, con un sesgo muy fuerte hacia la formación específica en la medida de su relación con la información, la productividad y la apropiabilidad.

Particularizando en el directivo, podemos decir además que la existencia de MLI puede indicar una política predeterminada de "producción" y selección interna de directivos.

Uniendo los conceptos mencionados, los MLI pueden indicar una proclividad positiva y alta de la empresa respecto a la formación de sus directivos, potenciando con mayor énfasis la formación específica y de alcance de corto plazo.

De acuerdo con todo lo dicho y de acuerdo a nuestro interés investigador, podríamos formular la siguiente hipótesis de comportamiento expresada binomialmente:

HC11:La existencia de MLI en la empresa es indicador de proclividad positiva por parte de la empresa respecto a la formación continua de sus directivos

HC12:La existencia de MLI en la empresa es indicador de proclividad positiva por parte de la empresa respecto a la formación continua específica. de sus directivos

4. EL TRABAJO EMPÍRICO

4.1 MUESTRA

La elección de la muestra del estudio se realizó considerando 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 población objeto de estudio ha sido de 1334 empresas y las entrevistas válidas que finalmente pudieron ser realizadas fueron 326, lo que supone un porcentaje aproximado sobre el marco muestral del 25%, con un error muestral del $\pm 4,82\%$ y un nivel de confianza del 95% ($p=q=0,5$) (tabla 1)

Tabla 1.- Ficha técnica de la muestra

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

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 –entre otras cosas porque son blanco de un número cada vez más elevado de estudios- para responder con éxito a cuestionarios postales o entrevistas personales.

4.2 VARIABLES

El cuestionario elaborado incluía medidas de múltiples variables, ya que además de analizar la relación existente entre la proclividad hacia la formación y la existencia de Mercados Laborales Internos, 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 el caso de la medición del grado de desarrollo de los Mercados Laborales Internos se utilizaron dos escalas tipo Likert de 5 puntos (1 = no, nunca, 5 = sí, siempre), preguntándose a los encuestados sobre su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: *"en la empresa o, en su caso, en el seno del grupo empresarial, los puestos directivos se cubren vía promoción interna"* y, por otro lado, *"los directivos han asumido su primera responsabilidad directiva en esta empresa"*.

4.3 ANÁLISIS

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), 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 descritas anteriormente: porcentaje de directivos formados y quién se ha hecho cargo del coste de la formación (cluster 1).

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 2.- Centros finales por conglomerado obtenidos en el análisis cluster 1

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 2).

Como puede apreciarse en la Tabla 2, 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 en dos grupos que discriminen las organizaciones de acuerdo con el grado de desarrollo de los Mercados Laborales Internos en esa empresa⁵ (cluster 2).

En este caso, se han conformado dos grupos. El primero de ellos agrupa a 95 empresas con un bajo grado de desarrollo de los Mercados Laborales Internos. Por consiguiente, las empresas de este grupo, por término medio, señalan que sólo de vez en cuando cubren sus puestos directivos vía promociones internas y, por otro lado, que los directivos de la empresa rara vez han asumido sus primeras responsabilidades directivas en la empresa para la cual trabajan en la actualidad.

El grupo número 2 queda conformado por un total de 91 empresas caracterizadas por contar con MLI altamente desarrollados. En este caso, las empresas declaran que casi siempre existen mecanismos de promoción interna en el seno de sus estructuras y, por otro lado, que sus directivos han desarrollado su carrera en la empresa asumiendo su primera responsabilidad directiva en ella (tabla 3)

Tabla 3.- Centros finales por conglomerado obtenidos en el análisis cluster 2

Variable	Conglomerados – Grado de desarrollo de los MLI's		ANOVA	
	(1) BAJA	(2) ALTA	F	Sig
Grado de promoción interna en la empresa	3	4	126,315	0,000
Asunción de la primera responsabilidad direct. en la empresa	2	4	203,786	0,000
Nº empresas	95	91		

Finalmente, se ha procedido a calcular la tabla de contingencia que relaciona el nivel de proclividad de la empresa con el grado de desarrollo de sus Mercados Laborales Internos. Así, en la tabla 5 se observa, analizando los residuos tipificados, que en las empresas con Mercados Laborales Internos muy desarrollados tienden a encontrarse pocas empresas con baja proclividad hacia la formación. Por otro lado, las empresas con Mercados Laborales Internos poco desarrollados tienden a concentrar mayor proporción de empresas con baja proclividad hacia la formación (tabla 4)

⁵ En este nuevo cluster, excluimos del análisis las 116 empresas del conglomerado número 2 (proclividad intermedia), ya que nos interesa centrarnos en aquellos dos grupos de empresas cuya proclividad hacia la formación de sus directivos es extrema (alta o baja)

Tabla 4.- Proclividad hacia la formación y grado de desarrollo de los MLI's

Variable			Existencia MLI's		Total
			MLI poco desarrollado	MLI muy desarrollado	
Proclividad a la formación	Alta Proclividad	Recuento	69	81	150
		Residuos tipificados	-,9	,9	
	Baja Proclividad	Recuento	26	10	36
		Residuos tipificados	1,8	-1,8	
Total			95	91	186

Tabla 5: Pruebas de chi-cuadrado Proclividad – Desarrollo MLI

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,989(b)	1	,005		
Corrección por continuidad(a)	6,974	1	,008		
Razón de verosimilitud	8,241	1	,004		
Estadístico exacto de Fisher				,005	,004
N de casos válidos	186				

b 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 17,61.

La significatividad de esta tabla de contingencia se contrasta con la prueba Chi-cuadrado de Pearson en la que se ha obtenido una significación del 0,005. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir, se puede afirmar que hay dependencia significativa y, por lo tanto, la proclividad de la empresa hacia la formación continua de sus directivos depende del grado de desarrollo del Mercado Laboral Interno (tabla 5)

Para contrastar la segunda de las hipótesis, esto es, que “*la existencia de MLI en la empresa es indicador de proclividad positiva por parte de la empresa respecto a la formación continua específica de sus directivos*”, realizamos un nuevo análisis de conglomerados de K medias (cluster 3) para clasificar las empresas de alta proclividad hacia la formación (N=154) en función del número medio de horas de formación por directivo al año (tabla 6), ya que consideramos que la formación específica se articula por medio de acciones formativas o cursos de corta duración, mientras que la formación general tiende a materializarse en acciones de duración más larga, como por ejemplo MBAs.

Tabla 6: Centros finales de los conglomerados cluster 3

Variable	Conglomerados – N° medio de horas de formación		ANOVA	
	(1) BAJO	(2) ALTO	F	Sig
N° medio de horas de formación	2	4	280,512	0,000
N° empresas	116	25		

El conglomerado 1 está conformado por 116 empresas que en el año 2004 realizaron acciones formativas con una duración media entre 10 y 30 horas mientras que el conglomerado 2 lo configuran 25 empresas que llevaron a cabo acciones formativas entre 50 y 100 horas de duración media.

El análisis ANOVA pone una vez más de manifiesto que los conglomerados formados en función de la variable número medio de horas de formación son significativamente diferentes.

Una vez definidos los conglomerados, realizamos una tabla de contingencia que nos permita determinar si existe una relación significativa entre la existencia de MLI desarrollados y el tipo de formación, específica o general, que fomentan las empresas proclives a ella (Tabla 7).

Tabla 7: Empresas Alta Proclividad/N° medio horas * Existencia MLI's

			Existencia MLI's		Total
			MLI poco desarrollado	MLI muy desarrollado	
Número inicial de casos	Alta proclividad + Formación específica	Recuento	53	60	113
		Residuos tipificados	,0	,0	
	Alta proclividad + Formación general	Recuento	12	13	25
		Residuos tipificados	,1	-,1	
Total		Recuento	65	73	138

La significatividad asintótica bilateral de la Chi cuadrado de Pearson no es significativa (Tabla 8), por lo que no podemos afirmar que exista entre las empresas proclives a la formación un comportamiento diferenciador en función del tipo de acción formativa fomentada y la existencia en la empresa o no de MLI desarrollados. Es decir, no se puede afirmar que las empresas con MLI desarrollados fomenten más la formación específica que la general.

Tabla 8: Pruebas de chi-cuadrado Empresas Alta Proclividad/N° medio horas * Existencia MLI's

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,010(b)	1	,921		
Corrección por continuidad(a)	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	,010	1	,921		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,547
N de casos válidos	138				

b 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11,78.

4.4 DISCUSIÓN.

De acuerdo a los resultados obtenidos del trabajo empírico parece que existe una relación significativa entre el grado de desarrollo de los mercados laborales internos y la proclividad empresarial hacia la formación directiva por lo que podemos afirmar que existe confirmación de la H11: "La existencia de MLI en la empresa es indicador de proclividad positiva por parte de la empresa respecto a la formación continua de sus directivos". Teniendo en cuenta que uno de los argumentos constitutivos de las MLI se basan en que el mercado laboral interno es un contexto generado para que la empresa pueda seguir obteniendo una señalización del valor de sus recursos humanos, pueda ejercer una promoción- "producción" y pueda apropiarse de parte o de la totalidad del incremento de valor generado en el RHH parece lógica la relación aquí obtenida.

No obstante, llama la atención que la diferencia resultante, si bien significativa como hemos visto, entre la existencia de alta MLI y baja MLI en la empresa no sea más acusada, máxime cuando en esta clasificación ya se han eliminado las empresas intermedias. Es la variable "grado de promoción interna" la que no permite una diferenciación sustancial, ya que la existencia de una actividad promocional del directivo no implica necesariamente la existencia de un mercado laboral interno, tal y como habíamos comentado anteriormente. Una posible explicación a esta situación, en el contexto analizado, es que en el País Vasco no existiría un mercado laboral externo de directivos desarrollado, por lo que la promoción interna estaría enmasacando la existencia o no de mercados laborales internos. Es decir, la práctica habitual de la mayoría de las empresas vascas puede ser la de no contratar externamente a sus directivos y promocionar a su personal. Este aspecto puede venir confirmado por el trabajo de referencia, cuyos resultados apuntan a una rigidez del mercado laboral externo de los directivos (Landeta et al, 2006).

Por esta razón, y aunque en la literatura se ha utilizado frecuentemente la variable promoción interna como Proxy de la existencia de MLI, nosotros la hemos complementado con la variable "Origen de su primera responsabilidad directiva", que recoge la existencia o no de rutas internas de promoción directiva desde el origen en el tiempo de la responsabilidad directiva del RRHH. De hecho, esta variable es la que ha resultado más discriminadora para discernir en la existencia de MLI en las empresas analizadas.

En nuestro trabajo hemos encontrado que si bien existe relación positiva entre la proclividad a la formación del directivo y existencia de MLI, no ocurre lo mismo cuando analizamos la relación entre formación específica y existencia de MLI. Es decir, la existencia de MLI no parece decantar la empresa hacia una mayor formación específica con relación a la formación general. Por lo que no se confirma la H12: "La existencia de MLI en la empresa es indicador de proclividad positiva por parte de la empresa respecto a la formación continua específica de sus directivos". Creemos que la rigidez del mercado laboral directivo externo sustituye a la formación específica como barrera de salida para el directivo. Inicialmente parece contravenir lo que la literatura clásica afirma sobre la relación MLI – formación en el sentido de que asocia la existencia de MLI con formación específica (Blaug, 1970, 1975). Pero esta relación está hecha para un contexto en el que existe dinamismo en el mercado laboral directivo externo, y por lo tanto, la función de barrera de salida, entre otras variables la cumple la formación específica. No dándose esta condición en nuestro estudio, desaparece la función asociada a dicha formación específica, con lo cual, la única relación que se encuentra es que la MLI conlleva mayor nivel de formación, pero sin discernir si esta es general o específica.

5. CONCLUSIONES.

Desde una perspectiva teórica existen sólidas argumentaciones a favor de los MLI como indicadores de la formación continua de los trabajadores, en el sentido de que a mayor desarrollo de los MLI, mayor proclividad hacia la formación.

Los resultados de nuestro trabajo empírico confirman dicha relación. No obstante, en nuestro caso no podemos afirmar que los MLI sean indicadores de proclividad hacia la formación específica. Pensamos que la rigidez de los mercados laborales externos del entorno de la investigación contribuye a este resultado, pero se requerirían investigaciones adicionales para confirmarlo plenamente.

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., Ibañez, 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*. Ed. AEDEM.
- 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. (2000): "Condicionantes de formación en las pymes industriales", *Revista de Economía Industrial*, nº 334, pp. 35-44
- Aragón, A., Barba, M^a.I., y Sanz, R. (2003): "Efectos de la formación de directivos en las pymes españolas", *Estudios Financieros*, nº 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
- Bailey, E. y Helfat, C.E. (2003): "External management succession, human capital and firm performance: An integrative analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 347-369
- Barney, J.B. (1986): "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy", *Management Science*, vol. 32, nº 1, pp. 1231-1241
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, nº 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, nº 1, pp. 31-46
- Baron, J. y Kreps, D.M. (1999): *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, Nueva York: Willey & Sons.
- Bayo-Moriones, A. y Ortín, P. (2003): "Internal promotion versus external recruitment: evidence in industrial plants", *Documents de Treball de la Universidad Autònoma de Barcelona (UAB)*, nº 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, nº 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, nº 3, pp. 434-445
- Blaug, M.: *An introduction to the economics of education*. Penguin Books. Ballimore, 1970
- Blaug, M.: "The empirical status of Human Capital theory: A Slightly Jaundiced Survey". *Journal of economic literature*. Septiembre 1976. pp. 827-856

- Blyer, M. y Coff, R.W. (2003): "Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: Ties that split pies", *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 677-686
- Boxall, P.F. (1996): "The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm", *Human Resource Management Journal*, vol. 6, nº 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, nº 2, pp. 232-245
- Castanias, RP y Helfat, CE (1991): "Managerial resources and rents". *Journal of Management* nº 17, pp. 155-157
- Castanias, RP y Helfat, CE (2001): "The managerial rents model: Theory and empirical analysis". *Journal of management*, nº 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, nº 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, nº 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
- Chen, M-J. y Miller, D. (1994): "Competitive attack, retaliation and performance: an expectancy-valence framework", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 85-102
- 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 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.
- Dierickx, 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. Ed. Closas-Orcogen
- Doeringer, P.B.; Lorenz, E. y Terkla, D.G. (2003): "The adoption and difusión of high-performance management: lessons from Japanese multinationals in the west", *Cambridge Journal of Economics*, vol 27, pp. 265-286.
- Fernández y Suarez (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
- Gu, F. y Lev, B. (2001): "Intangible assets: Measurement, drivers, usefulness", Working Paper, New York University, April
- 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
- Hambrick, D.C. y Finkelstein, D. (1987): "Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes". *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, pp. 369-406

- 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 an 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
- Kotorow, R. y Hsu, E. (2002): "A Road-map for creating efficient corporate internal labour markets", *Career Development International*, V7, nº 1, pp. 37-46
- 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., Barutia, 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
- 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
- Lee y Mitchell, (1994);
- Lev, B. (2001): *Intangibles: Management, measurement, reporting*. Brooking Institution. New York
- Maertz y Campion, (2004)
- 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. Cedefop.
- 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
- Osterman, P. (1995): "Skill training and work organization in American establishments", *Industrial Relations*, vol. 34, nº2, pp. 125-145
- 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.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press
- 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
- Pfeffry, J. y Cohen, Y. (1984): "Determinants of Internal Labour Markets in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 55-72
- 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
- Rodríguez, A. y Araujo, A. (2002): "Algunas consideraciones en la valoración del capital intelectual". En Batz, L. y Cossio, f. (eds): *The Limits of the firm*, XI Internacional Conference AEDEM. Best Papers Proceedings, Paris, pp. 427-435

- Rodríguez, A. y Araujo, A. (2005): "Métodos para la valoración económico-financiera de los intangibles", en *la Ciencia de la Contabilidad*, Universidad de Barcelona, pp. 763-884.
- 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 version to core capabilities", *Sloan Management Review*, vol. 34, nº 1
- Spence, M. (1973): "Job market signalling", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 90, pp. 1-23
- 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. American Economic Association Presidential Address.
- 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
- Taubman, P.J. y Wales, T.J. (1973): "Higher education, mental ability and screening", *The Journal of Political Economy*, vol. 81, nº 1, pp. 38-55. Chicago
- 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
- Teece, D.J. (1998): "Capturing value from knowledge assets: The New Economy, markets for Know How and Intangible Assets", *California Management Review*, vol 40, nº 3, pp. 55-79.
- Turner, T (1994): "Internal Labour Markets and Employment Systems", *International Journal of Manpower*, Vol. 15 No. 1, pp. 15-26.
- 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
- Valle, R., Martín, F., Romero, P., y Dolan, S.L. (2000): "Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent?", *Journal of Organizational Behaviour*, nº 21, pp. 283-297
- 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
- Wiersema, M.G. y Bantel, K.A. (1992): "Top management team and demography and corporate strategic change", *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº 1, pp. 91-121
- 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