

Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos¹

The behaviour of enterprises in relation to managers continuous training

ANDRÉS ARAUJO DE LA MATA

JON BARRUTIA GÜENAGA

JON HOYOS IRUARRIZAGA

JON LANDETA RODRÍGUEZ

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

PATXI IBÁÑEZ HERNÁNDEZ

Asociación para el Progreso de la Dirección

Resumen:

El presente trabajo analiza el comportamiento de las empresas respecto a la formación continua directiva desde la perspectiva de la asimetría de información entre éstas y sus directivos, que puede derivar en situaciones de riesgo moral y selección adversa. Sobre esta base teórica se propone un modelo explicativo que toma en consideración las expectativas de generación de capacidad directiva, las expectativas de apropiabilidad de los beneficios derivados de esa capacidad generada, el valor estratégico del directivo para la empresa y la percepción empresarial del esfuerzo que le supone afrontar la formación directiva. El modelo, con un planteamiento de análisis coste-beneficio, sistematiza la influencia de estas variables sobre el grado de proclividad que muestran las empresas hacia este tipo de formación, facilitando un cauce de interpretación de los diferentes comportamientos que exhiben las organizaciones empresariales en esta materia, no siempre coincidentes con las declaraciones formales que realizan.

Palabras clave:

Directivos, formación continua, apropiabilidad, riesgo moral, selección adversa.

Abstract:

The present paper aims at analysing firms' behaviour of managerial training from the viewpoint of information economics. Asymmetric information between organizations and their management may lead to moral hazard and adverse selection. The theoretical literature allows proposing an explicative model that considers the expectations of generating managerial capacities, the expectations of appropriating the benefits of these capacities, the strategic value of managers for firms and finally, the firms' perception of the efforts that investing in managerial training entail. The above-mentioned model analyses variables' influences from a cost-benefit oriented viewpoint by systemizing them in order to the degree of proclivity that firms show. In this way, it aims at explaining the existing contradiction between firms' discourse in favour of firms-provided training and the real behaviour that they usually adopt in fact.

Key words:

Managers, training, appropriability, moral hazard, adverse selection.

¹ Este trabajo ha sido previamente presentado en las XVII Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica, celebradas en Evora (Portugal) en febrero de 2006.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la búsqueda de la competitividad permanente en el seno de entornos cada vez más dinámicos y competitivos está llevando a la mayoría de las empresas a prestar una atención creciente a los activos intangibles que poseen o que pueden generar y controlar (Itami, 1987). El núcleo central de este conjunto de activos intangibles de la empresa, también llamado *capital intelectual*, lo constituyen las personas que conforman la empresa, es decir, su *capital humano*, y, más concretamente, los conocimientos, habilidades, valores, actitudes y competencias que individual y colectivamente atesoran. Esta realidad, unida a factores como la globalización de la economía, los continuos avances tecnológicos, la consecución de una adecuada dimensión empresarial, la necesidad permanente de innovar, el establecimiento de una cultura empresarial basada en la mejora continua o la existencia de unos competidores y clientes cada vez más exigentes, es uno de los argumentos más esgrimidos por las empresas que destinan una parte significativa de sus presupuestos a financiar programas de formación continua (Knoke y Kalleberg, 1994; Tannenbaum, 1997; Valle *et al.*, 2000).

Ahora bien, si 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. 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; 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).

Sin embargo, y en este contexto, la importancia de la formación de los directivos, que resulta difícil de rebatir desde cualquier perspectiva, no tiene el mismo reflejo en el ámbito científico, ni tampoco en la práctica empresarial.

La ausencia de modelos explicativos generalmente aceptados, la imposibilidad de poder efectuar predicciones con rigor al respecto o la falta de base científica para las decisiones de carácter normativo, son algunas de las razones implícitas en este planteamiento.

En este sentido, anteriores estudios que 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) evidencian la escasa literatura existente en torno a esta cuestión y el desconocimiento por parte de las empresas de los efectos que estos programas tienen sobre sus resultados. En definitiva, los responsables de la toma de decisiones en materia formativa no disponen de una matriz de comportamiento compartida con la que poder racionalizar sus actitudes y actuaciones ante la propia formación, situación ésta que puede desvirtuar el comportamiento óptimo que la empresa debería adoptar en lo que respecta a la formación continua de sus recursos directivos.

Como consecuencia, en el ámbito estrictamente empresarial se evidencia una situación paradójica en la que aparece una clara contradicción entre la importancia otorgada a la formación como medio para desarrollar eficaz y eficientemente la actividad directiva (aumento del grado de formación prelaboral de los directivos, promoción de los individuos mejor formados, discurso favorable hacia su formación continua, etc.) y la realidad que posteriormente dibujan los datos recogidos respecto al comportamiento de la empresa en el ámbito de la formación continua de directivos. Esto es, empresas y directivos son conscientes de la necesidad de este tipo de formación, máxime en un entorno altamente dinámico y competitivo como el actual, pero no lo demuestran en la misma medida con sus actuaciones, especialmente en el caso de las empresas españolas (Cotec, 2005)².

La explicación principal a esta aparente incoherencia puede residir, en nuestra opinión, en las expectativas que tienen las empresas de generación y de apropiabilidad de los resultados de la formación que reciben sus directivos. 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.

Sobre la base de esta hipótesis explicativa y de las contribuciones de las teorías del Capital Humano, de la Segmentación de Mercados Laborales y de los Recursos y Capacidades, hemos construido una propuesta de modelo teórico explicativo del comportamiento de la empresa respecto a la formación continua de sus directivos.

La elaboración de este modelo se enmarca dentro de un proyecto más amplio de investigación (UE03/A029), financiado por el Gobierno Vasco y realizado en colaboración con la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD). Este proyecto está todavía inconcluso y finalizará con el contraste empírico del modelo y con la propuesta de actuaciones tendentes a minorar las ineficiencias ocasionadas por los problemas de asimetría de información que tienen lugar en esta realidad observada.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Atendiendo al objeto de estudio de esta investigación, *Comportamiento de la empresa* y *Formación continua directiva* son dos 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.

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).

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.

Desde un punto de vista teórico, el análisis del comportamiento empresarial ante la formación continua de sus directivos lo vamos a realizar a la luz de diferentes e importantes contribuciones teóricas, algunas de ellas ya muy clásicas, que nos van a ayudar a comprender y explicar este fenómeno.

La *teoría de recursos y capacidades* (entre otros: Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1986; 1991; 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 empresas y alcanzar diferentes grados de eficiencia y competitividad. Recientemente, han sido muchas las investigaciones (Lado y Wilson, 1994; Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Boxall, 1996; Kamoche, 1996; Mueller, 1996; Barney y Wright, 1998) 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 especialmente difícil de imitar o replicar.

Desde el momento en que el directivo es quien fija la estrategia de la empresa, y sabiendo que no existen dos directivos iguales, se le puede considerar un factor estratégico, si bien no todos los directivos y en todas las situaciones son igualmente «estratégicos»: el valor del recurso directivo aumenta en la medida que sea capaz generar más rentas para la empresa (no sólo para él), sea más difícil de sustituir, sea menos imitable por los competidores y menos proclive al cambio de empresa. Por consiguiente, para obtener rendimientos superiores a los normales es necesario emplear eficientemente (desarrollar, formar, aplicar y retener) los recursos directivos, atendiendo a las circunstancias que inciden en el valor particular que cada directivo tiene para su organización. Desde esta perspectiva, el directivo es considerado un recurso estratégico (Castanias y Helfat, 1991; 2001).

En este sentido, la formación del directivo como recurso estratégico dentro de la organización, favorecerá el desarrollo de *capacidades dinámicas* (Teece, Pisano y Shuen, 1997) con las que integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas necesarias para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante. De igual forma, si atendemos *el modelo de arquitectura de recursos humanos* de Lepak y Snell (1999; 2002), el directivo, por su elevado valor estratégico y nivel de unicidad dentro de la organización, sería fuente del conocimiento base sobre el que la empresa apoya sus estrategias y, por consiguiente, deberían articularse políticas dirigidas a favorecer el desarrollo interno y el compromiso a largo plazo de tales recursos. Por lo tanto, la política de formación y desarrollo del personal directivo desempeña un papel fundamental como medio para potenciar las capacidades específicas de la empresa y sustentar buena parte de las ventajas competitivas de la organización.

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 superior³. 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 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 facilitaría la recuperación de la inversión en formación de las empresas, lo que podría promover comportamientos empresariales positivos hacia la formación directiva.

Finalmente, teniendo en cuenta las tres referencias teóricas anteriores, también consideramos 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 adversa⁴ y riesgo moral⁵ (Akerlof, 1970; Stiglitz y Weiss, 1981; Jensen y Meckling, 1976; Williamson, 1975).

³ Otros autores —Spence (1973), Taubman, P. y Wales, T. (1973)— han abierto una sugerente hipótesis que difiere del planteamiento aportado por Becker. Consideran que la formación, más que servir directamente para mejorar la productividad posterior del individuo formado, lo que hace es señalarlo en un mercado laboral bastante opaco. Los títulos, por tanto, son señales de la capacidad intelectual y psicológica del individuo, más que un aval de conocimientos útiles directamente para la actividad productiva.

Entendemos que esta teoría puede ser muy valiosa para explicar parte del comportamiento de los individuos hacia su propia formación, especialmente en su etapa pre-laboral, pero que es menos apropiada para la comprensión del comportamiento de la organización respecto a la formación continua de sus directivos, razón por la que no la presentamos como uno de los pilares teóricos de nuestra propuesta.

⁴ Selección adversa/adverse selection: situación de ineficiencia que se produce cuando en una relación entre principal y agente, una de las partes conoce algo de sí misma que la otra parte desconoce, pero que quisiera conocer porque le resulta relevante para la ejecución de la transacción o la firma del contrato (problema de tipo oculto ex-ante). La falta de información necesaria para discriminar los productos de buena calidad de los de mala calidad hace que la parte menos informada estandarice todos los productos como si fueran de «mala calidad» (en términos del coste que está dispuesta a asumir o del precio a pagar), lo que hace que los de «buena calidad» no acepten transacciones en estas condiciones. Como consecuencia de ello, los mercados marginan los mejores productos y acaban negociando forzosamente los peores (market of lemons), situación ésta que supondrá en última instancia una infrainversión o un racionamiento del volumen de transacciones a negociar.

⁵ Riesgo moral/ Moral hazard: situación que se produce cuando el valor de una transacción para alguna de las partes intervinientes en un contrato puede verse afectado por acciones o decisiones adoptadas por la otra parte, que no son susceptibles de ser fácilmente observadas o controladas y donde la información es difícilmente verificable (problema ex-post), algo que puede generar comportamientos oportunistas entre las partes.

3. COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA RESPECTO A LA FORMACIÓN DE SUS RECURSOS DIRECTIVOS: PROPUESTA DE UN MODELO

A partir de las bases teóricas citadas y de la revisión de la literatura efectuada proponemos un modelo, inspirado en la teoría psicológica de la Expectativa-Valencia de Vroom⁶, que recoge implícitamente los planteamientos teóricos expuestos:

$$P = EG \times EA \times VD - E$$

donde,

P = Comportamiento de la empresa en términos de *Proclividad*.

EG = *Expectativa de Generación* de que por medio de la formación se incremente el stock del recurso directivo, es decir, percepción por parte de la empresa del grado en el que su esfuerzo en materia formativa se traducirá en un incremento de la capacidad directiva.

EA = *Expectativa de Apropiabilidad*, esto es, la capacidad percibida por parte de la empresa de apropiarse (o al menos de disfrutar) de los incrementos de stock del recurso directivo.

VD = *Valor* que para la empresa tienen sus recursos directivos.

E = *Esfuerzo*, valoración por parte de la empresa del niveles de esfuerzo o sacrificio que le supone la formación continua de sus directivos.

3.1. Expectativa de Generación de resultados a través de la formación (EG)

La *Expectativa de Generación (EG)* de la empresa estará condicionada por la información que disponga sobre los elementos que condicionan esta generación. Los tres elementos condicionantes básicos serían:

- i. la *capacidad de los directivos* para asimilar esa formación (*capacidad de aprendizaje*), de manera que sea posible el incremento del valor del directivo,
- ii. la *calidad percibida de la oferta de formación para directivos*, y,
- iii. la *percepción por parte de la empresa de la utilidad que tiene la formación* para contribuir eficazmente a la mejora del valor directivo (mejora de su capacidad directiva, compromiso e implicación).

La información sobre la capacidad directiva y la calidad de la oferta formativa presenta dos dimensiones de análisis diferentes; la primera es la que hace referencia a la

⁶ La filosofía del modelo propuesto está inspirada en las bases de la *Teoría de la Expectativa-Valencia* (Vroom, 1964; Porter y Lawler, 1968), la cual explicaba los niveles de motivación del individuo (M) como el producto de 3 variables: $M = E \times I \times V$.

(M) Motivación o variación en el nivel de esfuerzo.

(E) Expectativa de que un cambio en el nivel de esfuerzo conducirá a la obtención de un resultado.

(I) Instrumentalidad, o probabilidad de que el resultado alcanzado conduzca a la obtención de una recompensa.

(V) Valencia o valor que esa recompensa posible tiene para el individuo.

Procedemos a la utilización de este modelo teniendo el respaldo de otros trabajos que lo utilizan para explicar el comportamiento de organizaciones empresariales (Chen y Miller, 1994) y adaptándolo a una terminología más propia del lenguaje empresarial.

«cantidad» de información (*conocimiento*) disponible por la empresa sobre estos dos aspectos y la segunda es la relativa a la *valoración* que hace la empresa, en función de la información de la que dispone, de la capacidad de sus directivos para mejorar vía formación y de la calidad de la oferta formativa.

Respecto a la primera dimensión, el *grado de conocimiento que la empresa posee sobre sus directivos y sobre la oferta formativa*, establecemos la hipótesis de que está sometido a la presencia de asimetrías de información en forma de *selección adversa* (Akerlof, 1970, Stiglitz y Weiss, 1981), que en el caso extremo conducirían a que existan empresas que no financien actuaciones formativas para sus directivos, aun existiendo directivos capaces y una oferta formativa adecuada, porque desconocen su existencia.

La presencia de comportamientos en forma de selección adversa explicaría a su vez que la inversión en formación que realiza la empresa estuviera en algunos casos dirigida hacia aquellos directivos incapaces de mejorar su capacidad directiva, impartida por los oferentes de formación de peor calidad, ya que serían los únicos que aceptarían las condiciones ofrecidas por la empresa en este escenario.

Para poder medir esta variable será, por tanto, necesario disponer de información de aspectos tales como si existen sistemas objetivos de conocimiento de la oferta formativa, planes de formación del personal directivo, mecanismos de difusión y evaluación de la formación existente, sistemas objetivos para el conocimiento de la labor directiva, etc, esto es, si existen sistemas o mecanismos formales que permitan llegar a niveles de conocimiento de las capacidades de los directivos y de la calidad y composición de la oferta formativa que minimicen las asimetrías de información y por tanto las eventuales situaciones de selección adversa en el seno de la organización.

Ahora bien, cabe decir también que, incluso cuando la empresa conozca muy bien a sus directivos y la calidad de la oferta formativa existente (ausencia de asimetrías de información), puede que la *valoración* que ésta otorgue a tales variables (segunda dimensión de la variable EG) no sea lo suficientemente favorable como para mantener una actitud que fomente una apuesta firme por la formación.

Finalmente, la utilidad apriorística de la formación continua como instrumento capacitador del directivo puede ser diferente en cada organización, aún cuando los niveles de información sean iguales, en función de diferentes factores, tales como experiencias formativas previas, cultura de la empresa, grado de formación previa de sus directivos (Knoke y Kalleberg, 1994; Osterman, 1995; Tannenbaum, 1997; Aragón, Barba y Sanz, 2000), etc.

En nuestra propuesta su valor oscilará entre 0 y 1.

3.2. Expectativa de Apropiabilidad de los resultados de la formación (EA)

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 for-

mativa 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 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*.

Los estudios de apropiabilidad se tornan, además, 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).

En nuestro caso, establecemos la hipótesis de que la Expectativa de Apropiabilidad (EA) de los resultados que genera todo proceso formativo parte en esencia del 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;1985) 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, a nuestro parecer, por comportamientos oportunistas entendidos en una triple dimensión y que, en última instancia, podrían absorber en su totalidad o en parte los incrementos de productividad/ competitividad alcanzados:

- i. En primer lugar, el *riesgo de abandono (turnover)* ejerce 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). El grado de intensidad con que se presente esta amenaza para la empresa depende, a nuestro juicio, del signo que adopten un conjunto de factores ampliamente estudiados por la literatura teórica.

El grado de desarrollo de *mercados laborales internos* (Doeringer y Piore, 1971), donde el directivo pueda promocionar y ver recompensada la mejora de su capacidad directiva, es quizás una de las variables más importantes en este sentido. 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 organiza-

ciones empresariales como una vía para proteger y favorecer las inversiones específicas realizadas en el capital humano de la organización.

Otros factores que determinarían el riesgo de abandono del directivo serían *los niveles de satisfacción o arraigo por el puesto (job embeddedness)* (Mitchell, Holton y Lee, 2001); *la participación de los directivos en la propiedad* de la empresa; *el grado de atractivo del mercado laboral externo*, que será menor cuanto mayor sea la especificidad del capital humano adquirido o cuanto menores o poco atractivas sean las oportunidades externas existentes; los niveles de *complejidad social externa* (Coff, 1997); o *el riesgo empresarial percibido por el directivo* en el momento de recibir dicha formación.

- ii. En segundo lugar, entendemos el *riesgo de no aplicación* en el seno de la empresa del incremento de las capacidades y habilidades directivas adquiridas como otra posible fuente de no apropiabilidad de los resultados de la formación por parte de la empresa.
- iii. Por último, existe el *riesgo de que las retribuciones de los directivos formados se incrementen* y absorban el diferencial de productividad logrado. La exigencia de contraprestaciones o mejoras salariales por parte de los directivos que han sido formados, sitúa a la empresa en una posición de incertidumbre al no saber con certeza si finalmente podrá apropiarse del valor que genera la formación.

En nuestro modelo su valor oscilará entre 0 y 1.

3.3. Valor del recurso directivo (VD)

Tradicionalmente, en el campo de la dirección estratégica (Andrews, 1987; Katz, 1976), los directivos han sido considerados eje fundamental de la organización, en la medida en que contribuyen positiva y determinantemente al éxito empresarial. Por el contrario, la perspectiva económica ha centrado sus análisis y preocupación en el control y supervisión de la gestión que realizan los cuadros directivos. Para Bailey y Helfat (2003) esta asimetría de planteamientos conduce a cuestionarnos si realmente es posible integrar la perspectiva económica tradicional con otras aproximaciones que entienden la figura del directivo de una forma más favorable y que adoptan una postura más conciliadora en el enfrentamiento propiedad-tecnocracia.

El reconocimiento de la labor del equipo directivo desde el punto de vista de la Dirección Estratégica no es sin embargo, nada nuevo. La *Teoría de la Elección Estratégica* de Child (1972), estudios como el de Anderson y Paine (1975), a comienzos de la década de los setenta, e incluso los planteamientos previos de lo que entonces se denominaba «Política de la Empresa», ya manifestaban el papel relevante de los directivos, que parecía descansar en la posición central que ocupan en la empresa, lo que les otorgaría una situación informativa privilegiada y les conferiría, por lo tanto, la capacidad y los derechos para la toma de decisiones estratégicas en las compañías (Surroca, 2005).

Por otro lado, dentro del enfoque de los recursos y capacidades, también se ha comenzado a considerar el papel de los directivos como un recurso capaz de generar rentas para la empresa, aunque los esfuerzos son aún muy limitados y se pueden reducir a los trabajos de Castanias y Helfat (1991 y 2001). Dichos estudios, partiendo de la base teó-

rica perfilada por la Teoría del Capital Humano (Becker, 1964), configuran un modelo de rentas del directivo que entiende los altos directivos como recursos estratégicos capaces de proporcionar valor a la organización y de convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa.

De igual forma, la *Teoría del Nivel Superior (Upper-Echelon Theory)* (Hambrick y Mason, 1984; Wiersema y Bantel, 1992), de gran relevancia actual en la literatura organizativa y estratégica, manifiesta que las empresas no son más que el reflejo de sus altos directivos, en la medida en que éstos son responsables de analizar el entorno y de elegir aquellas combinaciones de recursos que permitan adquirir una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Sin embargo, si bien la literatura teórica avala la importancia o el valor estratégico que desempeñan los directivos dentro de la organización, puede que no esto no tenga el mismo reflejo en todas las empresas. En este sentido, presuponemos que el valor que tiene el equipo directivo de cara a la generación de rentas para la empresa no es el mismo en todos los casos y en todas las circunstancias. Pueden existir empresas y/o sectores en los que los directivos sean un recurso relativamente menos importante y estratégico, porque la capacidad de decisión de estos directivos (*discrecionalidad gerencial/managerial discretion*-Hambrick y Mason, 1987; Finkelstein y Hambrick, 1990) está muy reducida por limitaciones sectoriales, políticas, normativas, internas, etc., o simplemente porque la importancia subjetiva que se da su actuación, en relación a la relevancia de otros recursos empresariales (físicos, financieros, organizativos o incluso humanos), es menor.

Por consiguiente, entendemos que cuanto mayor sea el valor que la empresa otorgue al directivo, mayor será la proclividad que muestre la empresa respecto a su inversión en formación para directivos.

El valor del recurso directivo también oscilará entre 0 y 1.

3.4. Esfuerzo (E)

Introduciremos una última variable explicativa, el *esfuerzo* (E), dado que en muchos casos este elemento puede determinar la posición que la empresa mantenga respecto a la formación continua de sus recursos directivos. Dicha variable recoge los niveles diferentes de esfuerzo/sacrificio que para cada empresa supone la formación continua de sus directivos, tanto de forma directa (desembolso económico) como indirecta, esto es, en términos de tiempo o coste de oportunidad.

Esta variable también tomaría valores entre 0 y 1, representando 0 que la formación continua directiva supone un esfuerzo fácilmente asumible por la empresa, mientras que el valor 1 correspondería a situaciones en las que las empresas no pueden asumir ningún tipo de inversión en formación, bien sea por motivos de tiempo o dinero.

3.5. Comportamiento empresarial ante la formación continua directiva: el modelo explicativo

Considerando todo lo anterior y tomando como base de referencia la lógica de un *análisis coste-beneficio*, el modelo propuesto definitivo respondería a la siguiente expresión:

$$P = EG \times EA \times VD - E$$

donde, el producto de las variables $EG \times EA \times VD$ equivaldría al beneficio esperado por la empresa derivado de la formación continua, y la variable E recogería el coste percibido de dicha formación.

Atendiendo la estructura del modelo propuesto, observamos cómo el comportamiento multiplicativo elegido entre las variables que conforman el beneficio esperado de la formación ($EG \times EA \times VD$), justificaría actitudes o comportamiento nulos de la empresa (ausencia de impulsión de la formación directiva) cuando cualquiera de estas variables tomara valores próximos a 0. Es decir, cuando se presupone que a través de la formación continua no se mejora la capacidad profesional de los directivos ($EG = 0$), o que la empresa no podrá disfrutar de esa eventual mejora en la capacidad directiva ($EA = 0$) o que los directivos no son un recurso importante para la empresa ($VD = 0$) y que por tanto no merece la pena destinar tiempo y dinero a su formación.

Desde esta perspectiva, si $EG \times EA \times VD - E > 0$, implicaría que el beneficio esperado de la formación sería superior al esfuerzo percibido que conlleva tal inversión, y por lo tanto P sería mayor que 0 ($P > 0$). Este comportamiento se traduciría finalmente en inversiones o facilidades para este tipo de formación. Por el contrario, en el caso de que $EG \times EA \times VD - E$ fuera menor o igual a 0 ($-1 \leq P \leq 0$), la empresa no exhibiría ningún tipo de comportamiento favorable para esta formación, ya que el coste sería superior al beneficio esperado.

Por tanto, cuanto mayor sea el valor de P (más cercano a 1), mayor propensión o proclividad a la formación continua de sus directivos cabe esperar por parte de la empresa.

Las variables del modelo no son directamente observables, lo cuál introduce dificultades en su contraste. Por otra parte, tal y como ha quedado indicado en los apartados anteriores, estas variables son función de otras, más concretas y específicas, pero también de difícil observación directa.

Una variante interesante del modelo sería aquella que estime P en términos monetarios. Es evidente que esta variante del modelo proporcionaría más información, pero en contra tiene el inconveniente de que la estimación de sus variables supondría una dificultad añadida a la ordinaria, como ocurre en general con todas las inversiones en activos intangibles. No obstante, no por difícil creemos que deba abandonarse esta vía. La evaluación de activos intangibles del capital intelectual es un campo prometedor de investigación, donde se están empezando a producir avances esperanzadores (Lev, 2001; Gu y Lev, 2001; Rodríguez y Araujo, 2002; 2005) por lo que nos proponemos indagar en sucesivas investigaciones también en esta línea.

4. CONCLUSIONES

1. Los directivos constituyen un importante recurso estratégico para la empresa. Tanto la teoría científica como la práctica empresarial reconocen su especial relevancia en la generación y mantenimiento de la competitividad empresarial, por lo que deben ser sujetos de una particular atención y las organizaciones deben realizar un importante esfuerzo en su captación, desarrollo, motivación y retención.

2. Si bien ya la formación en general, en una sociedad del conocimiento, resulta un factor de competitividad indiscutible, lo es todavía más en síntesis con el recurso directivo, dado el carácter estratégico de este último. Además, la formación directiva cobra mayor relevancia en la medida que los entornos en los que actúan las organizaciones se vuelven más complejos, dinámicos y competitivos. En este sentido, las empresas cada vez valoran más el grado de formación de los directivos en sus procesos de reclutamiento, selección y promoción.

3. Desde esta perspectiva, analizar el comportamiento de la empresa respecto a la formación de sus recursos directivos supone conocer su funcionamiento respecto a uno de sus recursos estratégicos, los directivos, en relación con una actividad también estratégica, la formación, la cual tiene una naturaleza general en el ámbito aplicativo de la organización.

4. La asimetría de información existente entre los directivos, la empresa y el mercado de la formación es un factor fundamental para comprender el comportamiento de las organizaciones en este ámbito. En la medida que la empresa conozca la composición y calidad de la oferta formativa, y la capacidad de sus directivos para asimilarla, podrá valorar la mejora en la capacidad directiva que se puede esperar de su inversión. Así mismo, en la medida que conozca las intenciones de sus directivos una vez se hayan formado (o dispongan de mecanismos para asegurar su compromiso), podrá valorar el grado de apropiabilidad sobre los resultados de la inversión en formación directiva. La asimetría de información en estos dos ámbitos genera fenómenos de selección adversa y de riesgo moral que se materializan en una inversión en formación menor que la que se realizaría si no ocurrieran estos problemas, y menor, en todo caso, a la óptima deseable desde una perspectiva de la mejora de la competitividad empresarial.

5. Además de por las expectativas de generación y apropiación de la capacidad directiva, el comportamiento empresarial vendrá también definido por el valor que para cada organización tengan sus directivos como recurso estratégico y por los niveles de esfuerzo que está dispuesta a afrontar la empresa.

6. Todos estos elementos (selección adversa, riesgo moral, valor del directivo, capacidad de generación de la formación directiva y nivel de esfuerzo percibido), varían e influyen de acuerdo a lo que los «corpus teóricos» de la Teoría del Capital Humano, Teoría de la segmentación de mercados y la Teoría de Recursos y Capacidades establecen respecto a la formación y al directivo.

7. Considerando los factores mencionados, el modelo de comportamiento empresarial propuesto es el siguiente:

$$P = EG \times EA \times VD - E$$

8. Si bien el modelo exige un contraste empírico para su validación, su sola estructuración conceptual ayuda a la sistematización articulada de las múltiples variables que influyen en el comportamiento objeto de estudio, lo cual consideramos un valor apriorístico a considerar. Cabe añadir, desde este mismo punto de vista, que su funcionalidad explicativa resulta máxima desde la consideración global, y por lo tanto no parcializada, del modelo tal y como ha quedado especificado a partir de los factores descritos.

5. 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*. Ed. AEDEM.
- ARAGÓN, A.; BARBA, M.^ªI. y SANZ, R. (2000): «Condicionantes de formación en las pymes industriales», *Revista de Economía Industrial*, n.º 334, pp. 35-44.
- ARAGÓN, A.; BARBA, M.^ªI. y SANZ, R. (2003): «Efectos de la formación de directivos en las pymes españolas», *Estudios Financieros*, n.º 243, pp. 103-134.
- 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, n.º 1, pp. 1.231-1.241.
- 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: Willey & Sons.
- 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.
- 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, n.º 3, pp. 59-75.
- 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.
- 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.
- 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.
- DIERICKS, I. y COOL, K. (1989): «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, vol. 35, n.º 12, pp. 1.504-1.511.
- 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.
- 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, n.º 2, pp. 148-168.
- GRANT, R.M. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Review*, vol. 33, n.º 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, n.º 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.
- ITAMI, H. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1976): «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, n.º 3, pp. 305-360.
- KAMOCHÉ, K. (1996): «Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm», *Journal of Management Studies*, vol. 33, n.º 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, n.º 4, pp. 699-727.

- 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, n.º 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, n.º 4, pp. 517-54.
- LEV, B. (2001): *Intangibles: Management, measurement, reporting*. Brooking Institution. New York.
- 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, n.º 4, pp. 96-109.
- 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, n.º 1, pp. 91-119.
- MUELLER, F. (1996): «Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory», *Journal of Management Studies*, vol. 33, n.º 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, n.º 31, pp. 2-10. Cedefop.
- OSTERMAN, P. (1995): «Skill training and work organization in American establishments», *Industrial Relations*, vol. 34, n.º 2, 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.
- PENROSE, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. John Wiley and Sons. New York.
- 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.
- 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 AEDM. 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. y ZIMMERLE, D.M. (1988): «A survey of management training and education practices in U.S. companies», *Personnel Psychology*, vol. 41, n.º 4, pp. 731-743.
- 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, n.º 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, n.º 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, n.º 1, pp. 38-55. Chicago.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.º 7, pp. 509-533.
- ÚBEDA, M. (2003): «La formación y los resultados empresariales: un análisis empírico», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, n.º 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*, n.º 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, n.º 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, n.º 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.