

LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FAMILIAR ESPAÑOLA: LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN COMO ESTRATEGIA

Felipe Hernández Perlines

Profesor Titular. Departamento de Administración de Empresas. Universidad de Castilla-La Mancha

María Yolanda Salinero Martín

Profesora Contratada Doctora. Departamento de Administración de Empresas. Universidad de Castilla-La Mancha

Benito Yáñez Araque

Investigador Máster en Economía. Departamento de Administración de Empresas. Universidad de Castilla-La Mancha

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Vicente GONZÁLEZ ROMÁ, don José ABARGUES MORÁN, don Tomás GULLÉN GORBE, don Vicente MARTÍNEZ TUR y don Alfonso MERINO HIJOSA.

EXTRACTO

La formación de recursos humanos sigue centrando el interés de académicos, empresarios y profesionales, aunque es necesario analizarla más allá de su contenido clásico o tradicional. Son numerosos los trabajos que han estudiado el efecto que la formación tiene en los resultados de la organización. Por otra parte, en los últimos años ha crecido el interés académico por la capacidad dinámica de absorción, centrándose en el efecto que esta ejerce en el aprendizaje organizacional, el intercambio de conocimientos, la innovación, la creación de capacidad y el desempeño en la empresa.

Sin embargo, son pocos los estudios que relacionan conjuntamente formación, capacidad de absorción y resultados organizacionales, pudiendo resultar su exploración una interesante aportación al campo de la capacidad de absorción, así como al desarrollo de un nuevo enfoque más eficaz de la formación de los recursos humanos basado en la capacidad de absorción como estrategia («capacidad de absorción de la formación»). Precisamente, el objetivo principal de este trabajo es realizar una aproximación acerca de si la conexión entre formación y desempeño en las empresas familiares españolas está moderada por la capacidad de absorción. Como cuestión tangencial, intentaremos descubrir si los planes de formación contemplan formación específica dirigida a los descendientes, lo que podría afectar a la sucesión en la empresa familiar.

Para ello, se propone el estudio de casos, como método exploratorio, aplicado a tres empresas familiares españolas de gran tamaño y pertenecientes a tres sectores de actividad diferentes.

Palabras claves: formación, capacidad de absorción, capital intelectual, conocimiento y empresa familiar.

Fecha de entrada: 03-05-2013 / Fecha de aceptación: 09-07-2013

THE TRAINING OF HUMAN RESOURCES AND ITS IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF SPANISH FAMILY BUSINESSES: ABSORPTIVE CAPACITY AS STRATEGY

Felipe Hernández Perlines

María Yolanda Salinero Martín

Benito Yáñez Araque

ABSTRACT

The training of human resources continues to focus the interest of academics, entrepreneurs and professionals, although it is necessary to analyze it beyond its classical or traditional content. Numerous research papers have studied the effect that training has on organizational performance. Moreover, in recent years academic interest has grown considerably regarding the absorptive dynamic capability, and as such, studying the effect it has on organizational learning, knowledge sharing, innovation, capacity building and performance of the company has greatly increased.

However, there are very few studies which link together training, absorptive capacity and organizational performance. Investigations of this manner can make interesting contributions to the field of absorptive capacity and the development of a new approach to more effective human resources training based on absorptive capacity as strategy («absorptive capacity-based view of training»). Indeed, the aim of this work is to create an approach whereby one can determine whether the connection between training and performance in Spanish family businesses is moderated by absorptive capacity. As a tangential question, we try to find out if training plans provide for specific training for the descendants; this issue could affect succession in the family business.

To this end, we propose the case study method, as an exploratory way, in three large Spanish family businesses from three different sectors of activity.

Keywords: training, absorptive capacity, intellectual capital, knowledge and family business.

Sumario

1. Introducción y objetivos
2. Marco teórico
 - 2.1. Formación, capacidad dinámica de absorción y desempeño
 - 2.1.1. Capital Intelectual y Aprendizaje Organizacional
 - 2.1.2. Aprendizaje Organizacional y Conocimiento
 - 2.1.3. Formación y Aprendizaje Organizacional
 - 2.1.4. La capacidad de absorción y el Aprendizaje Organizacional
 - 2.1.5. Dimensiones de la capacidad de absorción
 - 2.1.6. Propuesta de una medida de la capacidad de absorción
 - 2.1.7. Capacidad de absorción y el desempeño en la empresa
 - 2.2. Empresa familiar, formación y sucesión
3. Metodología
 - 3.1. Método de estudio de casos
 - 3.2. Recogida de información y tratamiento de los datos
 - 3.3. Instrumento y variables
 - 3.3.1. Medida de variables
 - 3.4. Hipótesis y modelo
4. Análisis de casos: resultados
 - 4.1. Proposición 1 (H1): la formación influye positivamente sobre la capacidad de absorción
 - 4.1.1. Adquisición
 - 4.1.2. Asimilación
 - 4.1.3. Transformación
 - 4.1.4. Explotación
 - 4.1.5. Factores contingentes de la capacidad de absorción
 - 4.1.6. Necesidades actuales-futuras
 - 4.1.7. Tamaño y edad de la empresa
 - 4.2. Proposición 2 (H2): la capacidad de absorción influye positivamente sobre el desempeño
 - 4.3. Proposición 3 (H3): la formación a descendientes que se incluye en los planes de formación empresariales favorece la sucesión
5. Conclusiones
6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

La literatura considera que la formación de los empleados es una práctica de la gestión de recursos humanos que favorece el desempeño en la empresa y un factor determinante como fuente de ventaja competitiva (ALAVI y LEIDNER, 2001; ARAGÓN-SÁNCHEZ y ESTEBAN, 2010; BRYAN, 2006). En este sentido, pensamos que la formación debe centrarse en la mejora de las competencias personales y de la organización, en un mundo dominado por la influencia de las nuevas tecnologías y su efecto en la difusión del conocimiento.

Al igual que estudios previos, BRETTEL, GREVE y FLATTEN (2011) sugieren la importancia de la capacidad de absorción (en adelante, ACAP) para mejorar el rendimiento y la generación de ventajas competitivas. Como punto de partida para la mejora del rendimiento a través de la implementación de la ACAP, las empresas deben evaluar sus capacidades actuales con respecto a las cuatro dimensiones de la ACAP (por ejemplo, a través de la escala proporcionada por FLATTEN, BRETTEL, ENGELEN y GREVE, 2009) y luego decidir qué recursos pueden ser asignados para cada dimensión. Estas cuatro dimensiones de la ACAP son: adquisición, asimilación, transferencia y explotación (ZAHRA y GEORGE, 2002).

La creación de capacidad de absorción ha sido desarrollada de forma indirecta y parcial a lo largo de la historia. Como introducción a su trabajo, COHEN y LEVINTHAL (1990) exponen algunas de estas formas más significativas: a) como subproducto de la investigación del departamento de investigación y desarrollo de una empresa; b) como subproducto de las actividades de producción; c) directamente, a través de la formación avanzada de sus empleados. Luego, la formación de recursos humanos representa una forma directa de desarrollo de la ACAP que, por ende, mejorará el desempeño en la empresa.

En los orígenes del concepto de ACAP podemos encontrar la primera conexión entre formación y ACAP, que proviene del campo de la educación: «*el concepto de ACAP se desarrolla mejor a través de un examen de las estructuras cognitivas que subyacen en el aprendizaje*» (COHEN y LEVINTHAL, 1990). Así, la teoría del aprendizaje significativo (AUSUBEL, 1963, 1968, 1976), que representa uno de los conceptos básicos en el moderno constructivismo y un paradigma en el mundo educativo actual, nos ayudará a entender mejor cómo la formación y la ACAP están íntimamente ligados.

Aprendizaje significativo es el tipo de aprendizaje por el que un estudiante relaciona la información nueva con la que ya posee, reajustando y reconstruyendo ambas informaciones en este proceso (AUSUBEL, 1963). El aprendizaje significativo es el que conduce a la transferencia. Análogamente, la dinámica de la ACAP tiene un desarrollo acumulativo, igual que en el proceso

de aprendizaje significativo. La experiencia o el rendimiento en una tarea de aprendizaje puede influir y mejorar el rendimiento en una tarea de aprendizaje posterior (ELLIS, 1965). Esta mejora progresiva en el rendimiento de las tareas de aprendizaje es una forma de transferencia de conocimientos que se ha denominado «*aprender a aprender*» (ELLIS, 1965 y ESTES, 1970). En este sentido, VAN DEN BOSCH *et al.* (1999) estudian los determinantes de la ACAP, siendo el nivel de conocimiento previo relacionado uno de sus determinantes. COHEN y LEVINTHAL (1990) proponen que la ACAP afecta a la formación reactiva, permitiendo a la empresa predecir más acotadamente la naturaleza y el potencial comercial de los avances tecnológicos. Como consecuencia directa, por similitud con lo que se ha escrito sobre las estructuras cognitivas, concluyen que la acumulación de ACAP en un periodo determinado permite una acumulación más eficiente en el siguiente.

La formación es uno de los principales elementos intangibles que forma parte de las partidas de Capital Intelectual, y es una herramienta que facilita el aprendizaje, pues ayuda al correcto desarrollo de este proceso, ya que «*enseña a aprender*», y a través de ella, y mediando la ACAP, se crea nuevo conocimiento y se desarrollan nuevas habilidades. Se realiza de forma individual o grupal, planificada o espontánea, a corto o a largo plazo (MARTÍNEZ, 2002; MARTÍNEZ y RUIZ, 2002).

El campo de nuestro estudio es la empresa familiar (en adelante, EF), que «*son el tipo predominante de empresa en todo el mundo*» (GERSICK, DAVIS, MCCOLLOM-HAMPTON y LANSBERG, 1997), al igual que ocurre en España: según cifras oficiales del Instituto de la Empresa Familiar 2011, las EF generan el 70% del PIB y el 75% del empleo privado (13,9 millones de empleos). Parece, pues, interesante centrarnos en este tipo de empresas para el estudio que nos proponemos. La EF tiene atributos especiales que la distinguen de las empresas no familiares. Es precisamente esto lo que nos va a permitir contrastar que la relación entre formación de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva y desempeño se hace peculiar en el caso de las EF, puesto que va a tener un efecto también en el relevo generacional. Diversos autores (AMAT, 1998; ARONOFF y BASKIN, 1998; STAVROU, 1999; WARD y SORENSON, 1988) han confirmado que en las EF el proceso de formación experimentado por los sucesores potenciales influye tanto en su decisión de integrarse plenamente en la EF, como en su desempeño y continuidad en la misma. Como cuestión tangencial en este estudio, intentaremos descubrir si los planes de formación integran algún tipo de formación en los temas de empresas familiares dirigida a los sucesores posibles en la etapa funcional (modelo de las siete etapas de LONGENECKER y SCHOEN, 1978), antes de la transferencia efectiva del poder y liderazgo de la empresa, lo que podría influir en el proceso de sucesión.

Las investigaciones que han combinado una metodología cualitativa y cuantitativa han obtenido buenos resultados (LOZANO, 2007). Dado el estado de la cuestión, creemos conveniente desarrollar este estudio, como fase exploratoria fundamentalmente de tipo cualitativo, mediante el método de estudio de caso, puesto que es un método apropiado para investigaciones exploratorias (CHETTY, 1996).

En resumen, a través del método de casos, nos proponemos estudiar el nivel de desarrollo de la ACAP en tres grandes empresas familiares: empresa A (empresa de servicios generales y auxiliares), empresa B (empresa del sector de la distribución) y empresa C (empresa del sector

de la alimentación); describir esencialmente cómo se lleva a cabo la práctica de la formación de recursos humanos en estas empresas, evaluando sus fortalezas y debilidades en relación con los componentes de la ACAP. Para, finalmente, realizar una aproximación acerca de si la ACAP puede ser una variable mediadora entre los procesos de formación y su conversión en ventaja competitiva, lo que permitiría actuar sobre las capacidades de la ACAP como estrategia para la mejora de la influencia de la formación en el desempeño.

2. MARCO TEÓRICO

A continuación se revisa la literatura para contextualizar nuestro estudio en la teoría de Recursos y Capacidades, Visión basada en el Conocimiento, Capital Intelectual y Capacidades Dinámicas (la ACAP es una capacidad dinámica). Y seguidamente realizamos un recorrido teórico a través de las interrelaciones en cadena de diferentes conceptos complementarios que nos ayudarán a entender cómo la formación influye en el desempeño a través del proceso de la ACAP y refuerzan aún más la interconexión entre formación y ACAP: formación y Capital Intelectual; ACAP, Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento. De esta manera, aproximaremos teóricamente las relaciones, similitudes y analogías entre el concepto de ACAP y los procesos de Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento, coincidiendo todos en el hecho de ser procesos mediadores y moderadores del desempeño en la empresa.

Finalizamos el marco teórico con un breve apartado dedicado a la empresa familiar, que es el tipo de empresa objeto de nuestro estudio, plantearemos el problema de la sucesión en la empresa familiar y su relación con la formación, que es uno de los objetivos secundarios o específicos que nos planteamos.

2.1. FORMACIÓN, CAPACIDAD DINÁMICA DE ABSORCIÓN Y DESEMPEÑO

No cabe duda de que en los últimos años la ACAP está adquiriendo una gran relevancia en la empresa. Lo primero que tenemos que hacer es contextualizarla. Para ello, creemos que la teoría de Recursos y Capacidades ofrece un marco teórico adecuado para el análisis de la influencia de la ACAP en el desempeño de la empresa. Asimismo, el enfoque basado en el Conocimiento, el Capital Intelectual y el enfoque de las Capacidades Dinámicas nos ofrecen el sustento teórico adecuado en la literatura para enmarcar tanto la ACAP como la formación de los recursos humanos como ventajas competitivas.

Son varias las propuestas clasificatorias que se pueden encontrar en la literatura acerca de los distintos tipos de recursos con los que cuenta una empresa. Quizás, las más conocidas se deban a BARNEY (1991), que distingue entre capital físico, capital humano y capital organizativo, y a GRANT (1996), que diferencia tres tipos de recursos: tangibles, intangibles y humanos. El criterio para establecer la clasificación deriva de la naturaleza de los recursos, mientras los

recursos tangibles tienen un soporte físico, los intangibles están basados en la información y el conocimiento (ITAMI y ROEHL, 1987; SVEIBY, 1997). En nuestro trabajo es especialmente relevante la distinción entre recursos tangibles y recursos intangibles. En el estudio de estos últimos convergen dos aproximaciones teóricas: los autores que toman como marco de referencia la teoría de los Recursos y Capacidades y los integrantes del enfoque más reciente proveniente de la Gestión del Conocimiento, el Capital Intelectual y las Capacidades Dinámicas, que, de acuerdo con BUENO, MORCILLO y SALMADOR (2005), responde a los límites de la teoría tradicional de Recursos y Capacidades.

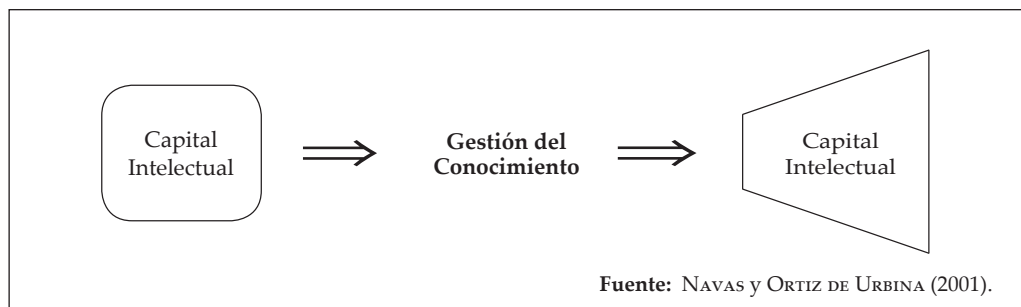
BRETTEL *et al.* (2011) sugieren que la ACAP de una empresa es una habilidad, que se desarrolla de forma acumulativa, dependiente de la trayectoria, y se basa en los conocimientos existentes. Con respecto a la visión basada en los recursos (en adelante, RBV) de la empresa, la ACAP es un conjunto de capacidades de la empresa que pueden explicar las diferencias en la ventaja competitiva (BARNEY, 1991; LANE, KOKA y PATHAK, 2006). Sin embargo, debido a que la RBV es un método estático que supone que los recursos se diferencian en el valor, la rareza, la imitabilidad, y la sostenibilidad (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984), pasa por alto el hecho que subyace en la dinámica de la ACAP (HELFFAT, 1997; LICHTENTHALER, 2009). Esta dinámica se refleja en la visión que surge de las capacidades dinámicas (EASTERBY-SMITH y PRIETO, 2008; TEECE, PISANO, y SHUEN, 1997), que puede ser visto como una variación y el desarrollo ulterior de la RBV. Este enfoque tiene en cuenta que los recursos que se consideran son propensos a cambiar en un cierto periodo de tiempo (HELFFAT y PETERAF, 2003). ZAHRA y GEORGE (2002) defienden que la ACAP es una «capacidad dinámica relativa a la creación y utilización del conocimiento» que explica las diferencias en las capacidades de las empresas para garantizar la ventaja competitiva. Esta definición implica la mejora continua de la ACAP. De esta manera, COHEN y LEVINTHAL (1990) ven la ACAP como un proceso de auto-refuerzo, por el que la ACAP enriquece la capacidad de aprendizaje de la empresa, y viceversa.

El Capital Intelectual recoge el conjunto de recursos intangibles de los que dispone la empresa en un determinado momento del tiempo (BROOKING, 1996; EDVINSSON y MALONE, 1997; EUROFORUM, 1998). Varios autores (BROOKING, 1996; BUENO, 1998; CAMISON, PALACIOS, y DEVECE, 2000; EDVINSSON, 1996; ROOS, ROOS, DRAGONETTI y EDVINSSON, 1997; SAINT-ONGE, 1996; SVEIBY, 1997) han analizado y clasificado las distintas partidas de capital intelectual.

Autores como BUENO, JERICÓ y SALMADOR (2000) estudian las experiencias en la empresa española en relación con la gestión del conocimiento y con el capital intelectual. En cuanto a este último analizan qué entienden las empresas por capital intelectual y qué elementos intangibles están midiendo y gestionando; también la importancia que otorgan a la medición de estos elementos y las causas de su valoración. Coinciden en que la definición de capital intelectual más aceptada es la integración de capital humano, estructural y relacional de la organización. Afirman que entre los 12 elementos intangibles que más se consideran y miden, en segundo lugar, con el 81,3 %, está el «desarrollo de formación continua por parte de la organización», que, a su vez, en un 92,3 % es el tercer elemento intangible que están gestionando.

DE LA CALLE y ORTIZ DE URBINA (2007) establecen que Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual son dos conceptos totalmente interrelacionados y que han de entenderse de manera conjunta. La Gestión del Conocimiento constituye una variable flujo a través de la cual una cierta magnitud de Capital Intelectual se transforma en otra. El resultado es una nueva dimensión de Capital Intelectual. La figura 1 trata de representar estas relaciones en el sentido de cómo el Capital Intelectual es a la vez el *input* y el *output*.

Figura 1. El Capital Intelectual y la Gestión del Conocimiento



Estos autores (DE LA CALLE y ORTIZ DE URBINA, 2007), además de explicar los diferentes modelos para clasificar y/o medir el capital intelectual, analizan las memorias de grandes empresas españolas para detectar la incidencia que está teniendo el Capital Intelectual en el ámbito español. Por su parte, NEVADO y LÓPEZ (2002) analizan diferentes informes presentados en la Memoria anual de las principales entidades de crédito del mercado español sobre el reflejo del Capital Intelectual. BUENO, RODRÍGUEZ y SALMADOR (1999) proponen los indicadores de Capital Intelectual del modelo Intellect. A continuación, se presenta un cuadro resumen (tabla 1) en el que de los indicadores de Capital Intelectual se han extraído los referentes a la formación, que nos han servido para incluir en el instrumento de la investigación. Como podemos observar la formación es uno de los principales elementos intangibles que forma parte de las partidas de Capital Intelectual.

Tabla 1. Indicadores de formación en los modelos de Capital Intelectual (en dos ejercicios)

Empresa/Referencia	Clasificación Capital Intelectual	Indicador/Subcapítulo	Modelo de Capital Intelectual
BUENO, E.; RODRÍGUEZ, P.; SALMADOR, M. P. (1999). «Experiencias en medición del capi-	Humano	Mejora de competencias: <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo dedicado al aprendizaje/tiempo total de trabajo. • Gasto formación/empleada. 	Intellect (Euroforum Esorial, 1998)
			.../...

Empresa/Referencia	Clasificación Capital Intelectual	Indicador/Subcapítulo	Modelo de Capital Intelectual
.../... tal intelectual en España: el modelo Intellect», Comunicación al IX Congreso Nacional de ACEDE, Instituto Universitario Euroforum Escorial.		<ul style="list-style-type: none"> • Gasto formación/ingresos. • % de trabajadores que reciben formación. • Crecimiento del índice de competencias disponibles/competencias esenciales. • Crecimiento del ratio anterior/gasto formación. • N.º de proyectos innovadores/total de proyectos. 	
Banco Santander Central Hispano	Humano	Indicadores Competencias: conocimientos, habilidades y cualidades profesionales: <ul style="list-style-type: none"> • Ratio de horas de formación/empleado. • Total horas lectivas (en miles). • Porcentaje de horas de formación/jornada laboral (anual). • Porcentaje de gastos de formación/masa salarial (anual). • Porcentaje de participantes en formación sobre plantilla. • Evaluación de la formación: aplicabilidad en el puesto de trabajo (escala 1 a 10): <ul style="list-style-type: none"> – Opinión de los participantes. – Opinión del jefe inmediato. • Porcentaje de personal con acceso a formación en su puesto de trabajo. • Número de formadores internos. • Porcentaje sobre total de la plantilla. • Porcentaje de horas impartidas. • Porcentaje de personas que perciben que su jefe estimula, facilita la formación. 	Intellect (Euroforum Escorial, 1998)
Grupo BBV	Humano	Horas de formación impartidas. Formación <i>e-learning</i> . % Horas de formación sobre jornada laboral	Intellect (Euroforum Escorial, 1998)
Caja Madrid	Humano	Indicadores Capacidades y Desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> • Horas de formación/empleado (en %). • Horas lectivas totales (en número). • Media acciones formativas por persona. • Utilidad de la formación (en %). 	Intellect (Euroforum Escorial, 1998) .../...

Empresa/Referencia	Clasificación Capital Intelectual	Indicador/Subcapítulo	Modelo de Capital Intelectual
.../...		Indicadores Competencias (en número): <ul style="list-style-type: none"> • Horas formación en programas de desarrollo de competencias. • Horas de formación en técnicas de valoración de competencias. Indicadores Capacidad de Aprendizaje (en %): <ul style="list-style-type: none"> • Plantilla con titulación superior/total plantilla. 	
Bankinter	Sin una clara desagregación	Capacidad de aprendizaje: plantilla con titulación superior (%). Otras medidas de capital intelectual: <ul style="list-style-type: none"> • Formación: <ul style="list-style-type: none"> – Plantilla formada (personas que han recibido formación) (%). – Número medio de horas de formación por persona. – Presupuesto de formación sobre el total de la masa salarial % (también lo denomina innovación: inversión en formación sobre la masa salarial %). 	Sin una clara pertenencia a un modelo determinado
Síntesis/estandarización de un modelo de capital intelectual para entidades de crédito (NEVADO y LÓPEZ, 2002)	Humano	Indicadores de Conocimiento (Formación): <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en formación. • Empleados formados (%). • Total horas lectivas (en miles). • Porcentaje de horas de formación/jornada laboral (anual). • Porcentaje de gastos de formación/masa salarial (anual). • Número de formadores internos. • Número de empleados con titulación superior. 	Modelo propuesto por los autores NEVADO y LÓPEZ (2002)
Unión Fenosa	Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas formadas en cursos superiores de la Universidad Corporativa de Unión Fenosa (UCUF). • Inversión total en formación. • Número medio de horas de formación por persona y año. 	Intelect (Euroforum Esorial, 1998)
Fuente: Elaboración propia a partir de BUENO, RODRÍGUEZ y SALMADOR (1999); NEVADO y LÓPEZ (2002); DE LA CALLE y ORTIZ DE URBINA (2007).			

A continuación se realiza un recorrido a través de las relaciones en cadena y los distintos conceptos que nos ocupan.

2.1.1. Capital Intelectual y Aprendizaje Organizacional

La influencia de los componentes del Capital Humano (parte del Capital Intelectual) en el proceso de Aprendizaje Relacional (parte del Aprendizaje Organizativo) la estudian autores como RODRIGO y CEGARRA (2003). Analizan el papel del Capital Humano desde la perspectiva dinámica del aprendizaje relacional, esto es, considerando los flujos de aprendizaje y los *stocks* de conocimientos que generan los individuos de la organización como consecuencia de las relaciones que mantienen con el entorno. Para ello, examinan la influencia de los componentes del Capital Humano: conocimientos automáticos, conscientes y capacidades de aprendizaje, respecto a los flujos o fases del Aprendizaje Relacional: adquisición, distribución y utilización del conocimiento. Estas fases son muy similares y comparten elementos con las dimensiones del proceso de ACAP.

2.1.2. Aprendizaje Organizacional y Conocimiento

ARAMBURU (2000) sostiene que existen varias corrientes que relacionan el concepto Aprendizaje Organizativo con el Conocimiento en las organizaciones. Otros autores comparten esta visión: AMONSEM (1991), HUBER (1991), MARENGO (1991), QUINN (1992), ANDREU y CIBORRA (1994, 1995, 1996), REVILLA (1995), NONAKA y JOHANSSON (1985), NONAKA (1988, 1991), NONAKA y TAKEUCHI (1995), NONAKA e ICHIJO (1997), NONAKA, REINMOELLER y SENOO (1998); incluso PWC (2001) añade que el aprendizaje es la piedra angular del conocimiento y que todo cambio es aprendizaje.

Básicamente el conocimiento se genera a través del proceso de aprendizaje (NONAKA, 1991, 1994; NONAKA y TAKEUCHI, 1995; ALAVI y LEIDNER, 1999; DAVENPORT *et al.*, 1998; DAVENPORT y PRUSAK, 1998; BUENO, JERICÓ y SALMADOR, 2000). La manifiesta relación entre ambos así como los posibles resultados competitivos que su interacción crea han generado la aparición de numerosos estudios desde distintas perspectivas, dirigidos hacia la mejora y potenciación de las ventajas del primero, partiendo de un adecuado desarrollo del segundo (MARTÍNEZ y RUIZ, 2002).

2.1.3. Formación y Aprendizaje Organizacional

Hasta ahora hemos contrastado sucintamente cómo la formación es parte del Capital Intelectual, que, a su vez, posee interrelaciones con el Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional. Pero, además, existen trabajos que relacionan directamente la formación como elemento del Aprendizaje Organizacional. Este es el caso del trabajo de CASTAÑEDA y FERNÁNDEZ (2007), que validan un instrumento que propone seis dimensiones del Aprendizaje Organizacional; tres de ellas son los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizacional; y tres, las condiciones

para que el Aprendizaje Organizacional ocurra: cultura del aprendizaje organizacional, formación y transmisión de información. Para lo que nos interesa, la formación y capacitación, tanto técnica como corporativa, son una condición fundamental para que se produzca el Aprendizaje Organizacional. Nos valdremos de esta escala para incluirla en nuestro cuestionario de investigación.

Autores como YAHYA y GOH (2002) plantearon que la formación refuerza la adquisición de conocimiento relevante en relación con la misión de una entidad. En la misma dirección, ULRICH (1998) aseveró que la formación como estrategia de gestión de recursos humanos contribuye a alcanzar la visión organizacional.

2.1.4. La capacidad de absorción y el Aprendizaje Organizacional

LANE *et al.* (2001) relacionan las dos primeras dimensiones de la ACAP, las habilidades para comprender y para asimilar el nuevo conocimiento externo directamente con el aprendizaje. Es decir, la adquisición del nuevo conocimiento externo no afecta por sí misma el desempeño sino que lo hace a través del aprendizaje ya que será necesaria la efectiva aplicación de dicho conocimiento. En concreto demuestran empíricamente que quedan relacionados con el conocimiento aprendido: la compatibilidad cultural, el conocimiento previo, la relación existente entre los negocios, la flexibilidad y adaptabilidad, la formación, el establecimiento de metas formales y la especialización como componentes de las dos primeras dimensiones del proceso de absorber conocimiento. Además una conclusión interesante es que el conocimiento previo adquirido solo influye en el aprendizaje cuando está combinado con altos niveles de formación.

Por otra parte, la capacidad de absorción puede ser considerada como parte integral del sistema de aprendizaje. Las empresas ante situaciones de crisis hacen frente al desarrollo del conocimiento a través de inversiones en aprendizaje y de un incremento en los esfuerzos para aprender (KIM, 1998).

No existe consenso sobre las dimensiones del Aprendizaje Organizacional, pero coinciden, en esencia, con las dimensiones de la ACAP. Modelos como el de CROSSAN, LANE y WHITE (1999), y modificaciones posteriores realizadas por ZIETSMA, WINN, BRANZEI y VERTINSKY (2002), y CASTAÑEDA y PÉREZ (2005), plantearon que el aprendizaje organizacional consta de tres niveles: individual, grupal y organizacional, y dos rutas: del individuo a la organización y de la organización al individuo.

Las dos perspectivas de estudio del Aprendizaje Organizacional que refieren CHIVA y CAMISÓN (2003): cognitiva y social, coinciden con la ACAP individual y organizacional, respectivamente. La ACAP de una organización dependerá de la ACAP individual de sus miembros, sin embargo, la ACAP de una empresa no es simplemente la suma de las capacidades de absorción de sus empleados (COHEN y LEVINTHAL, 1990). La ACAP se refiere no solo a la adquisición o asimilación de la información por una organización, sino también a la capacidad de la organización para explotarla: depende de las transferencias de conocimiento entre y dentro de las subunidades de la organización (perspectiva social, ACAP organizacional).

Además, las prácticas de recursos humanos basadas en el Aprendizaje Organizativo que proponen CHIVA y CAMISÓN (2003) coinciden análogamente con los facilitadores e inhibidores de la ACAP. Por ejemplo, el diálogo, comunicación y construcción social; trabajo en equipo; y estructura organizativa están contenidos en uno de los principales facilitadores de la ACAP: los denominados «Mecanismos de Integración Social».

2.1.5. Dimensiones de la capacidad de absorción

La aparición del concepto de ACAP coincidió con el desarrollo del enfoque basado en los Recursos y el enfoque basado en el Conocimiento. Muestra de ello, es la similitud del concepto ACAP con la capacidad combinatoria (*combinative capability*) de KOGUT y ZANDER (1992), y una de las características clave del conocimiento según GRANT (1996): capacidad de adición, de agregación o de absorción del conocimiento.

En el siguiente cuadro (tabla 2) recopilamos el proceso de ACAP, con las diferentes dimensiones o capacidades según algunos de los principales autores. Aquí podemos observar que las capacidades de la ACAP son procesos muy similares a las actividades de la Gestión del Conocimiento (adquisición, transferencia, creación) y, en consecuencia, el proceso de ACAP y de Gestión del Conocimiento son procesos muy similares, con algunos matices como los que señala SEGARRA (2006).

Tabla 2. Dimensiones de la ACAP

COHEN y LEVINTHAL (1990)	VAN DE BOSCH <i>et al.</i> (1999)	ZAHRA y GEORGE (2002)	LANE <i>et al.</i> (2006)	TODOROVA y DURISIN (2007)
Reconocimiento del valor			Reconocimiento y comprensión (aprendizaje exploratorio)	Reconocimiento del valor
	Eficiencia en la identificación, asimilación y explotación del conocimiento	Adquisición (identificación y adquisición del nuevo conocimiento externo)		Adquisición
Asimilación	Alcance del conocimiento utilizado	Asimilación (análisis, procesamiento y comprensión de la información)	Asimilación (aprendizaje transformador)	Asimilación del conocimiento externo
				.../...

COHEN y LEVINTHAL (1990)	VAN DE BOSCH <i>et al.</i> (1999)	ZAHRA y GEORGE (2002)	LANE <i>et al.</i> (2006)	TODOROVA y DURISIN (2007)
.../...				
	Flexibilidad en el acceso al nuevo conocimiento y reconfiguración del existente	Transformación (capacidad de combinación de los nuevos con los existentes conocimientos)		o Transformación del conocimiento interno
Aplicación		Explotación (incorporación del nuevo conocimiento)	Aplicación (aprendizaje de explotación)	Explotación
Fuente: Elaboración propia.				

Consideramos adecuado tomar la propuesta de ZAHRA y GEORGE como modelo referente para nuestro trabajo, puesto que sigue siendo de los trabajos más citados en la evolución del concepto de ACAP y base de desarrollos académicos ulteriores. En el siguiente cuadro (tabla 3) se especifican estas dimensiones y los autores de los que partieron ZAHRA y GEORGE para reconceptualizar la ACAP.

Tabla 3. Reconfiguración del concepto de ACAP

Dimensiones/ Capacidades	Componentes	Rol e importancia	Referencias
Adquisición	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones previas • Conocimiento previo • Intensidad • Velocidad • Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance de la inversión • Esquema perceptivo • Nuevas conexiones • Velocidad de aprendizaje • Calidad de aprendizaje 	COHEN y LEVINTHAL (1990); LYLES y SCHWENK (1992); BOYNTON <i>et al.</i> (1994); KELLER (1996); MOWERY <i>et al.</i> (1996); VEUGELERS (1997); KIM (1998); VAN WIJK <i>et al.</i> (2001)
Asimilación	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretación • Comprensión • Aprendizaje 	DODGSON (1993); SZULANSKI (1996); KIM (1998); LANE y LUBATKIN (1998); FICHMAN y KEMERER (1999)
.../...			

Dimensiones/ Capacidades	Componentes	Rol e importancia	Referencias
.../...			
Transformación	<ul style="list-style-type: none"> • Internalización • Conversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinergia • Recodificación • Bisociación 	KIM (1997, 1998); FICHMAN y KEMERER (1999)
Explotación	<ul style="list-style-type: none"> • Uso • Implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias nucleares • Recursos obtenidos 	COHEN y LEVINTHAL (1990); DODGSON (1993); SZULANSKI (1996); KIM (1998); LANE y LUBATKIN (1998); VAN DEN BOSCH <i>et al.</i> (1999); VAN WIJK <i>et al.</i> (2001)
Fuente: Elaboración propia a partir de ZAHRA y GEORGE (2002).			

ZAHRA y GEORGE (2002) amplían la ACAP de las tres dimensiones originales (identificar, asimilar y explotar) a cuatro dimensiones (adquirir, asimilar, transformar y explotar). Proponen que la ACAP es un constructo multidimensional que se refiere a una capacidad dinámica relativa a la creación y utilización de conocimiento que se relaciona con la habilidad de la empresa para ganar y sostener una ventaja competitiva. En su modelo distinguen dos grupos de capacidades: la ACAP potencial (PACAP) y la ACAP realizada (RACAP). La ACAP potencial comprende las capacidades de adquisición y asimilación, y la ACAP realizada comprende la transformación y explotación de conocimiento. Ambos tipos de ACAP representan capacidades distintas aunque complementarias. Dada la estrecha relación que existe entre la PACAP y la RACAP, proponen un ratio entre RACAP y PACAP que denominan factor de eficiencia. Este factor implica que las empresas varían en su habilidad para crear valor a partir de su conocimiento base debido a las variaciones en sus capacidades para transformar y explotar conocimiento. Esta distinción da una explicación de por qué unas empresas son más eficientes que otras en la utilización de la ACAP (SEGARRA, 2006).

JANSEN *et al.* (2003) se basan en el modelo originalmente propuesto por VAN DEN BOSCH *et al.* (1999) y le añaden algunas de las mejoras introducidas por ZAHRA y GEORGE (2002). Se define el ratio de eficiencia de la capacidad de absorción como $RACAP/(PACAP + RACAP)$ cuyo valor oscila entre 0 y 1. Las unidades con un ratio igual a 0 solo se enfocan en desarrollar su capacidad de absorción potencial, aquellas con un ratio igual a 1 solo se enfocan en desarrollar su capacidad realizada y aquellas cuyo ratio se aproxime a 0,5 tendrán ambas capacidades igual de desarrolladas.

2.1.6. Propuesta de una medida de la capacidad de absorción

Aunque el trabajo de COHEN y LEVINTHAL (1990) pone de relieve la multidimensionalidad de la ACAP, los investigadores la han medido como un constructo unidimensional, utilizando a menudo como variables *proxy* los *inputs* de I+D, como el gasto en I+D de la empresa, la intensidad de I+D (gastos en I+D divididos por ventas); y los *outputs* de I+D, como el número de patentes.

FLATTEN *et al.* (2011) proponen una escala para la medida de la ACAP. En la medida propuesta se evalúa el grado en que una empresa se dedica a las actividades de adquisición de conocimientos, asimila la información adquirida con el conocimiento existente, transforma el conocimiento recientemente adaptado, y explota comercialmente el conocimiento transformado en su ventaja competitiva. Consideramos adecuado elegir esta escala para medir las dimensiones de la ACAP a partir de nuestro cuestionario de la investigación, puesto que se trata de un estudio reciente, que tiene en consideración la multidimensionalidad de la ACAP, y proporciona una escala técnica y metodológicamente validada, contrastada empíricamente. En el siguiente cuadro (tabla 4) se relacionan los ítems que estos autores consideran en la medida de la ACAP.

Tabla 4. Escala de la ACAP final. Escala de respuesta tipo Likert de 7 puntos, que va desde desacuerdo hasta acuerdo

Escala de la ACAP final
<i>Adquisición</i>
Por favor, especifique en qué medida la empresa utiliza recursos externos para obtener información (por ejemplo, a través de redes personales, consultores, seminarios, internet, bases de datos, revistas profesionales, publicaciones académicas, de investigación de mercado, normativas y leyes relativas al entorno/técnica/salud/seguridad):
<ol style="list-style-type: none"> 1. La búsqueda de información importante relativa a nuestra industria/negocio es una actividad diaria en nuestra empresa. 2. La dirección motiva a los empleados para utilizar fuentes de información dentro de nuestra industria/sector. 3. La dirección espera que los empleados cuenten con información más allá/fuera de nuestra industria/sector.
<i>Asimilación</i>
Por favor, califique en qué medida las siguientes afirmaciones se ajustan a la estructura de comunicación en su empresa:
<ol style="list-style-type: none"> 4. En nuestra empresa las ideas y los conceptos se comunican entre departamentos. 5. La dirección hace hincapié/fomenta el apoyo entre departamentos para resolver problemas. 6. En nuestra empresa hay un flujo de información ágil y rápido, por ejemplo, si una unidad de negocio obtiene información importante, esta se comunica lo antes posible a las otras unidades de negocio o departamentos. 7. La dirección organiza reuniones periódicas entre departamentos para el intercambio de novedades, nuevos desarrollos, problemas y logros.
.../...

Escala de la ACAP final
.../...
<i>Transformación</i>
Por favor, especifique en qué medida las siguientes afirmaciones se ajustan al proceso de elaboración de conocimiento en su empresa:
<ul style="list-style-type: none"> 8. Nuestros empleados tienen la capacidad de estructurar y utilizar los conocimientos adquiridos. 9. Nuestros empleados están acostumbrados a asimilar los nuevos conocimientos, prepararlos para otros fines y hacerlos disponibles. 10. Nuestros empleados vinculan acertadamente el conocimiento existente con nuevas ideas. 11. Nuestros empleados son capaces de aplicar los nuevos conocimientos en su puesto de trabajo.
<i>Explotación</i>
Por favor, especifique en qué medida las siguientes afirmaciones se ajustan a la explotación comercial de los nuevos conocimientos en su empresa (Nota: Por favor, piense en todas las divisiones de la compañía, tales como I+D, producción, comercialización y contabilidad):
<ul style="list-style-type: none"> 12. La dirección apoya el desarrollo de prototipos. 13. Nuestra empresa se replantea regularmente las tecnologías y las adapta conforme a los nuevos conocimientos. 14. Nuestra empresa tiene la capacidad de trabajar de manera más efectiva mediante la adopción de nuevas tecnologías.
Fuente: Adaptado de FLATTEN <i>et al.</i> (2011).

2.1.7. Capacidad de absorción y el desempeño en la empresa

Varios estudios se han centrado en el rendimiento de la empresa como resultado de la ACAP. De hecho, los resultados empíricos muestran una relación positiva significativa entre la ACAP y el desempeño de la empresa (BERGH y LIM, 2008; LANE *et al.*, 2001; TSAI, 2001; YEOH, 2009). LANE *et al.* (2006) identifican cuatro corrientes de investigación en torno a la ACAP: aprendizaje organizativo, alianzas estratégicas, gestión del conocimiento y visión basada en los recursos. Los principales resultados que modera la ACAP comprenden la *performance* innovadora, la *performance* financiera, resultados en términos de ventaja competitiva y en términos de transferencia de conocimiento entre empresas.

2.2. EMPRESA FAMILIAR, FORMACIÓN Y SUCESIÓN

La investigación en la EF ha experimentado un crecimiento espectacular en los últimos años debido a que las empresas familiares parecen dominar la economía mundial (DEBICKI,

MATHERNE, KELLERMANN y CHRISMAN, 2009). Aunque sin extendernos en esta cuestión por razones obvias, es importante clarificar qué entendemos por «*empresa familiar*» puesto que es nuestro objeto de estudio sobre el que probaremos las hipótesis de nuestro trabajo. A pesar de que no existe un criterio unánime generalmente aceptado que sirva para definir a este tipo de empresa (LANSBERG, PERROW y ROGALSKY, 1988; ASTRACHAN, KLEIN y SMYRNIOS, 2002), parece haber acuerdo en cuanto que las tres dimensiones fundamentales que contribuyen a su definición son: la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional (LOZANO, 2007). TAGIURI y DAVIS (1992) la definen como un sistema complejo resultante de la interacción de tres subsistemas: la empresa, la familia y la propiedad (modelo de los tres círculos).

DEBICKI *et al.* (2009) realizan un estudio en el que identifican a los autores y las instituciones académicas que han contribuido a la investigación de la empresa familiar entre los años 2001 a 2007, así como los temas de interés o tópicos de investigación en empresa familiar. Comparan estos resultados con el estudio previo en la misma línea realizado por CHRISMAN, CHUA y SHARMA (2003). Una de las conclusiones que obtienen es que a pesar de que el tema de la sucesión ha disminuido su producción científica en comparación con el estudio anterior de CHRISMAN *et al.* (2003), sigue ocupando el tercer lugar en importancia. Precisamente, uno de los rasgos que caracteriza a la empresa familiar se encuentra en su vocación de continuidad, es decir, el deseo del fundador y de sus descendientes de que la propiedad y la dirección de la empresa permanezcan perpetuamente en manos de la familia.

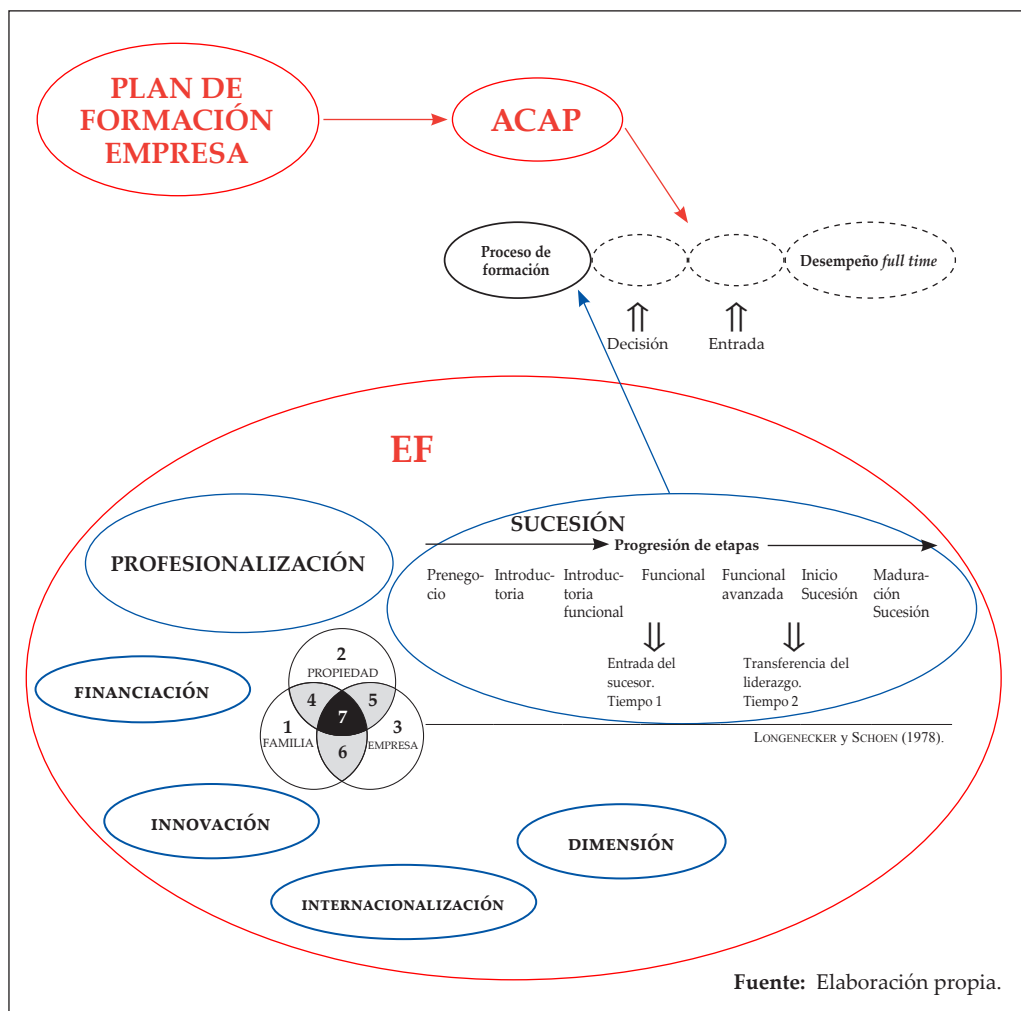
Diversos autores han estudiado la sucesión como un suceso estático en el tiempo, cuando en realidad se trata de un proceso dinámico y ha de ser tratada como tal (DAVIS y HARVESTON, 1998). Más aún la transferencia a las siguientes generaciones, que tiene que ser considerada como un proceso continuo a lo largo de la vida (LAMBRECHT, 2005). En este proceso continuo de sucesión es muy importante la formación que se le da al potencial sucesor en toda la etapa previa a la entrada a la empresa (MORRIS *et al.*, 1996 y 1997; WARD, 1994; CABRERA *et al.*, 2001). No obstante, son las etapas posteriores a la entrada a tiempo completo del descendiente a la empresa familiar las que han recibido mayor atención en la literatura.

El modelo teórico de las siete etapas de la sucesión padre-hijo en el liderazgo de la empresa familiar (LONGENECKER y SCHOEN, 1978), considerado en el largo plazo, expone un proceso diacrónico de socialización o formación compuesto de siete etapas, empezando en la niñez. Las etapas están relacionadas con dos eventos importantes en el liderazgo del proceso de sucesión: la entrada del sucesor en la empresa como un empleado de tiempo completo y la transferencia del liderazgo al sucesor (LOZANO, 2011).

Todos estos estudios, y otros sobre sucesión en las EF, comparten que el proceso de formación experimentado por los sucesores potenciales influye tanto en su decisión de integrarse plenamente en la empresa familiar, como en su desempeño y continuidad en la misma. Una de las hipótesis que nos planteamos en este trabajo consiste en explorar si la formación a descendientes se incluye en los planes de formación empresariales, puesto que su inclusión podría favorecer la sucesión.

En el siguiente mapa conceptual (figura 2) representamos esta cuestión, así como los tópicos de investigación en empresa familiar, según el Instituto de Empresa Familiar (2012).

Figura 2. Mapa conceptual formación-sucesión, tópicos de investigación en la empresa familiar



3. METODOLOGÍA

En este apartado vamos a centrarnos en los aspectos metodológicos más relevantes de esta investigación. Empezaremos por el propio planteamiento de la investigación y la convenien-

cia del método de estudio utilizado, siguiendo con la justificación de la población de estudio y muestra seleccionadas, la recogida de información, la medida de variables y las hipótesis y modelo propuesto.

3.1. MÉTODO DE ESTUDIO DE CASOS

El objetivo principal de este trabajo es analizar la influencia de la estrategia de formación de recursos humanos en los resultados empresariales teniendo en cuenta el efecto mediador que pueden tener las capacidades dinámicas de absorción. Para ello, creemos conveniente desarrollar este estudio mediante el método de estudio de caso, puesto que es un método apropiado para investigaciones exploratorias (CHETTY, 1996). Se adoptó como estrategia de investigación el estudio de casos múltiples. Esta metodología se ha revelado especialmente útil para completar los enfoques teóricos disponibles, ya que permite investigar con profundidad procesos complejos (TOLEDANO y URBANO, 2008; EISENHARDT, 1989; YIN, 1984).

YIN (1994) define el estudio de casos como la estrategia de investigación más apropiada en aquellas situaciones en que se indaga con el tipo de preguntas cómo y por qué sobre un conjunto de acontecimientos contemporáneos, o que se han producido en el pasado reciente y sus participantes están aún para informar sobre ellos, y sobre los que el investigador tiene poco o ningún control.

En nuestro caso, pensamos que esta metodología se muestra especialmente adecuada dado el estado de la cuestión, y pese a la evidencia de la relación entre formación, ACAP y resultados, lo cierto es que no existen muchos estudios que relacionen conjuntamente los tres conceptos.

En cuanto a la población de estudio, nos hemos centrado en las EF por dos motivos. El primero, por la importante proporción de este tipo de empresas en todo el mundo: se estima que a nivel mundial dos tercios de las empresas son empresas familiares (BASU, 2004). El segundo, porque las EF son una fuente de riqueza para el desarrollo económico y el crecimiento (ZAHRA *et. al.*, 2004).

La selección de los casos que integran el presente estudio se realizó teniendo en cuenta que tuvieran departamento de formación, o en su caso de recursos humanos, y que la formación fuera considerada una práctica importante. Con ello, pretendíamos lograr una especial idoneidad para explicar el tema objeto de investigación. Además, con el fin de obtener cierta diversidad en los supuestos de partida se seleccionaron empresas familiares que operaban en diferentes sectores de actividad, de gran tamaño y de ámbito nacional.

En relación con el número de casos estudiados, hemos seleccionado tres EF, como decíamos anteriormente, de gran tamaño y pertenecientes a tres sectores muy diferentes. Consideramos que, según la metodología del caso, son un número suficiente porque:

- Frente a la unidad de análisis de caso único, el estudio de casos múltiples, como es el nuestro, es una herramienta poderosa para crear teoría porque permite la replicación y la extensión entre casos individuales (EISENHARDT, 1991).
- El análisis de los tres casos nos ha permitido alcanzar el «*punto de redundancia*» (LINCOLN y GUBA, 1985) por lo que la adición de nuevos casos no enriquecería significativamente la saturación teórica de la muestra (EISENHARDT, 1989).

La obtención de información, que describiremos en el siguiente apartado, a través de diferentes fuentes de datos (primarias y secundarias) da cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. En una investigación científica la calidad y objetividad se miden mediante los criterios de validez y fiabilidad. La tabla 5 que sigue muestra las consideraciones de YIN (1989) en cuanto a estos dos criterios.

Tabla 5. Pruebas para evaluar calidad y objetividad en un estudio de casos

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase en que se aplica
Validez de construcción	Uso de múltiples fuentes de evidencia	Obtención de datos
	Establecer la cadena de evidencia	Obtención de datos
	Revisar reporte preliminar del estudio de caso por informantes clave	Composición
Validez interna	Establecer patrones de comportamiento	Análisis de datos
	Construcción de la explicación del fenómeno ..	Análisis de datos
Validez externa	Uso de la replicación en los estudios	Diseño de la investigación
Fiabilidad	Uso de protocolos de estudio de caso	Obtención de datos
	Desarrollo de bases de datos de los casos de estudio	Obtención de datos
Fuente: YIN (1989).		

3.2. RECOGIDA DE INFORMACIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Siguiendo el principio de triangulación, nos servimos de diferentes fuentes para obtener la información: el instrumento, que explicaremos en el siguiente apartado; la documentación que nos fue remitida por las empresas y otros documentos publicados; entrevistas con los informadores clave y la consulta de diferentes bases de datos de empresas, en particular, Axesor y SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), base de datos de análisis financieros de empresas españolas y portuguesas.

En el estudio de casos los documentos son importantes para verificar e incrementar la evidencia de otras fuentes (LOZANO y URBANO, 2008). Ha sido útil para verificar y completar toda la información acerca de la EF y la gestión de la formación. La documentación que se solicitó a las empresas participantes fue: memoria anual de la empresa, informes y/o balance social, manuales y procedimientos de calidad, cuentas anuales, plan de acogida de nuevos trabajadores, memoria anual de las actividades de formación de 2011 y 2010, y cualquier otro documento que la empresa nos facilitase.

Toda la información recogida ha sido analizada con la ayuda de la herramienta ATLAS/ti, para encontrar códigos de análisis.

En la tabla 6, que mostramos a continuación, se resumen los aspectos metodológicos seguidos en el presente trabajo.

Tabla 6. Ficha técnica del estudio de casos

Metodología de investigación	Estudio de casos dado que las principales preguntas del problema de investigación giran en torno del cómo y por qué, además, se busca comprender en profundidad los factores que caracterizan el proceso de formación y las relaciones entre ellos, así como nuevos conceptos que permitan avanzar en el conocimiento del tema, lo que, de acuerdo a YIN (1989), se ajusta al diseño de una investigación cualitativa. Estudio exploratorio, descriptivo y explicativo.
Unidad de análisis	Los estudios de casos pueden ser simples o múltiples dependiendo del número de casos que se van a estudiar. YIN (1989) propone una tipología de cuatro tipos básicos en función del número de casos para estudiar y de los diferentes niveles de análisis: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo 1: Caso único o unidad de análisis. • Tipo 3: Caso único con unidad principal y una o más subunidades. • Tipo 2: Casos múltiples con unidad principal de análisis. • Tipo 4: Casos múltiples con unidad principal y una o más subunidades dentro de la principal.
Ámbito geográfico	España.
Universo	Empresas familiares españolas.
Tipo de muestra	En el estudio de caso no se selecciona una muestra representativa de una población, sino una muestra teórica: muestra lógica y teórica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado), no de forma aleatoria (muestreo y generalización estadística).
.../...	

.../...	
Muestra	Tres empresas familiares, tales que CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS: <ul style="list-style-type: none"> • Poseen departamento de formación.
Recolección de la información	YIN (1989) recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Fuentes primarias y secundarias.
Informadores clave/ Características de los entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa A: director de formación. • Empresa B: responsable de comunicación. • Empresa C: director general.
Métodos de análisis de la evidencia	Fundamentalmente de tipo cualitativo: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y clasificación estructural de dimensiones estratégicas. • Búsqueda de factores explicativos clave (proposiciones teóricas). • Búsqueda de patrón de comportamiento común (proposiciones teóricas). • Creación de explicación teórica (comparación sistemática teórica). • Identificación de relaciones causales (si es posible). • Análisis de decisiones críticas.
Enfoque científico	Inducción analítica a través de la lógica de la réplica (generalización analítica). Procesos deductivos en la medida que se parte de proposiciones teóricas de la revisión de teorías.
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Validez (constructiva, interna y externa), fiabilidad, consistencia (teórico-interpretativa y contextual).
Fecha de realización	Junio-julio de 2012.
Fuente: Elaboración propia a partir de VILLARREAL y LANDETA (2010).	

3.3. INSTRUMENTO Y VARIABLES

El instrumento planteado ha sido un cuestionario autoadministrado, que utiliza preguntas de escala tipo Likert y otras preguntas abiertas más propias de la entrevista semiestructurada, para el análisis cualitativo. El cuestionario fue publicado en la dirección: <http://www.instituto-csic.es/uclm.grokis/> para ponerlo a disposición de los casos seleccionados.

3.3.1. Medida de variables

El conjunto de variables que hemos utilizado las podemos agrupar en los siguientes factores:

- En primer lugar, las Condiciones de Formación: para medir este factor hemos recurrido a la escala que plantean CASTAÑEDA y FERNÁNDEZ (2007), que nos va a facilitar un indicador acerca de si en la empresa se dan las condiciones de formación necesarias para que se desencadene la ACAP.
- La capacidad dinámica de absorción la hemos considerado como una variable multidimensional, en consonancia con lo propuesto por COHEN y LEVINTHAL (1990), utilizando, como ya habíamos avanzado, la escala de FLATTEN *et al.* (2011), en la que se evalúa: el grado en que una empresa se dedica a las actividades de adquisición de conocimientos, asimila la información adquirida con el conocimiento existente, transforma el conocimiento recientemente adaptado, y explota comercialmente el conocimiento transformado en su ventaja competitiva.
- Otro conjunto de factores definen la Política de Formación que comprende variables relativas a las necesidades de formación, al plan de formación y su evaluación.
- Tanto la Política de Formación como las variables de Resultado las hemos medido a partir del instrumento que plantea SALINERO (2006) en su estudio de la formación como ventaja competitiva.
- Hemos contemplado variables de Control e Identificación, así como un último grupo de factores que son una síntesis de los indicadores de formación en los modelos de Capital Intelectual.

A continuación se presenta la estructura del cuestionario (tabla 7):

Tabla 7. Estructura del cuestionario y medidas

	Pág(s). del formulario	Epígrafe(s)	Preguntas	Fuente
Condiciones de formación	1	1	1	CASTAÑEDA y FERNÁNDEZ (2007)
Capacidad dinámica de absorción	2	2	2.1, 2.2, 2.3, 2.4,	FLATTEN <i>et al.</i> (2011)
Política de formación				SALINERO (2006)
Departamento de formación	4	4	4.1, 4.2	
Tareas de la función de formación	5	7	7.1	
Importancia de la formación	8	11	11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 11.5 12.2.1.2011, 12.2.2.2011, 12.2.1.2010, 12.2.2.2010	
				.../...

	Pág(s). del formulario	Epígrafe(s)	Preguntas	Fuente
.../...				
Necesidades de formación	5	6	6.1, 6.2.1, 6.2.2, 6.2, 6.3, 6.4	
Objetivos de la formación	5	8	8.1, 8.2, 10.4	
Implantación de la formación	4, 5 y 6	5 y 9	5.1, 5.2, 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5, 9.6, 9.7, 9.8, 9.9	
Evaluación de la formación	7	10	10.1, 10.2, 10.3	
Posibles problemas de la formación	3	3	3.1, 3.2	
Desempeño/Resultados	10	14	14.1, 14.2, 14.3, 14.4, 14.5	SALINERO (2006)
Ficha técnica de la empresa	10	13 y 15	13.1, 13.2, 13.3, 15.1, 15.2, 15.3, 15.4, 15.1, 15.6	SALINERO (2006)
Indicadores de formación en los modelos de Capital Intelectual	9	12	12.1	Elaboración propia a partir de BUENO, RODRÍGUEZ y SALMADOR (1999); DE LA CALLE y ORTIZ DE URBINA (2007); NEVADO y LÓPEZ (2002)
Datos de la empresa familiar	10	16	16.1, 16.2, 16.3, 16.4, 16.5, 16.6	Elaboración propia
Fuente: Elaboración propia.				

3.4. HIPÓTESIS Y MODELO

Este trabajo tiene como objetivo principal descubrir si la conexión entre formación y desempeño en las empresas familiares españolas está moderada por la capacidad de absorción. Para ello, a través del estudio de casos aplicado a tres empresas familiares españolas, planteamos el contraste de las hipótesis que siguen mediante un modelo en dos etapas: en la primera, analizaremos cómo la formación afecta a las capacidades dinámicas de absorción, y en la segunda etapa, estudiaremos cómo las capacidades dinámicas de absorción afectan a los resultados.

Proposición 1 (H1): *la formación influye positivamente sobre la ACAP.*

Como se ha expuesto en los apartados anteriores, la revisión de la literatura sugiere la relación entre formación y ACAP: la formación representa una forma directa de desarrollo de la ACAP. Además, hemos realizado un recorrido teórico a través de las interrelaciones en cadena (LANE, KOKA y PATHAK, 2002) entre el concepto de ACAP y los procesos de Aprendizaje Organizacional (COHEN y LEVINTHAL, 1989) y Gestión del Conocimiento (SEGARRA, 2006), que refuerzan aún más la interconexión entre formación y ACAP. Asimismo, vamos a contrastar si la formación interviene en las distintas dimensiones de la ACAP y las interacciones de la formación con los factores contingentes de la ACAP, con la proactividad-reactividad de la empresa, y con el tamaño y edad de la empresa.

Proposición 2 (H2): *la ACAP influye positivamente sobre el desempeño.*

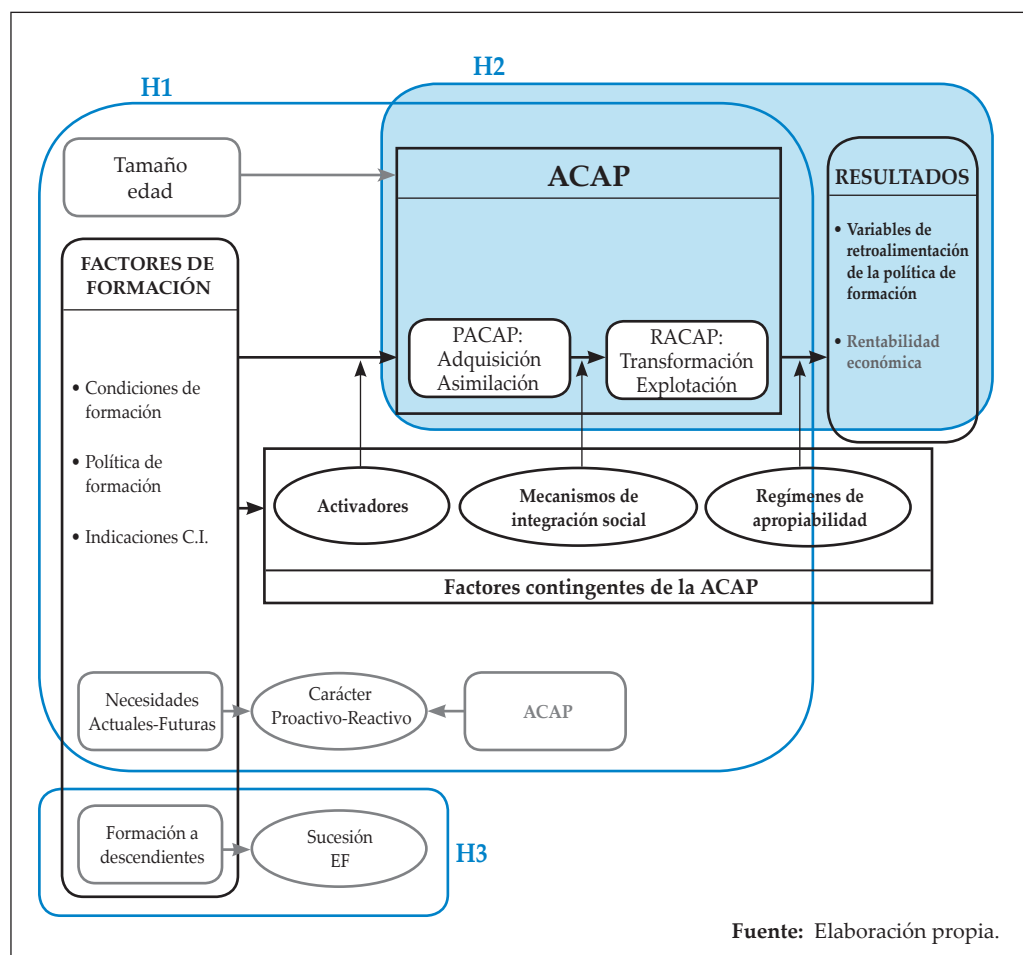
Vamos a contrastar los niveles de desarrollo de ACAP de las tres empresas con sus resultados en términos de variables de retroalimentación de los factores de formación. Tal y como hemos defendido en el anterior apartado que lleva el mismo nombre que el enunciado de nuestra hipótesis, y las precitadas relaciones en cadena: formación y Capital Intelectual; ACAP, Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento, coincidiendo estos últimos en el hecho de ser procesos mediadores y moderadores del desempeño en la empresa, estudiaremos los efectos moderadores que ejerce la ACAP entre formación y desempeño.

Proposición 3 (H3): *la formación a descendientes que se incluye en los planes de formación empresariales favorecen la sucesión.*

Diferentes autores (WARD, 1988; ARONOFF y BASKIN, 1998; AMAT, 1998; STAVROU, 1999) han confirmado que en las empresas familiares el proceso de formación experimentado por los descendientes potenciales influye en su decisión de integrarse, en su desempeño y en su continuidad en la empresa. Mediante la pregunta «*Los planes de formación en la empresa, ¿incluyen algún tipo de formación en los temas de empresas familiares dirigida a los descendientes?*» intentaremos descubrir si los planes de formación integran tangencial o fundamentalmente formación dirigida a los descendientes, lo que podría favorecer su proceso de formación y, por tanto, influir en la continuidad de la empresa tal y como apunta la literatura.

En el siguiente esquema (figura 3) se representan las proposiciones planteadas y sus interacciones en el modelo propuesto. El modelo que proponemos lo podemos representar partiendo del esquema de las cuatro dimensiones de ACAP de ZAHRA y GEORGE (2002), que distinguen entre ACAP Potencial y Realizada. Además, explican que los Activadores, los Mecanismos de integración social y los Regímenes de Apropiabilidad son Factores Contingentes que afectan a la ACAP.

Figura 3. Modelo tentativo preliminar



Planteamos que los Factores de Formación, es decir, las Condiciones, Política e Indicadores de Formación del Capital Intelectual influyen sobre las dimensiones de la ACAP y sobre los Factores Contingentes. Otras variables que estudiamos relacionadas con la ACAP son Tamaño y Edad de la empresa y si la planificación de la Formación responde a Necesidades Actuales o Futuras, ya que, según diversos autores, esto va a tener efecto sobre el carácter Proactivo o Reactivo de las empresas.

Así, enmarcamos nuestra primera proposición (primera etapa): la Formación influye positivamente sobre la ACAP.

La segunda proposición planteada (segunda etapa): la ACAP influye positivamente sobre el desempeño, que lo medimos mediante variables de retroalimentación de la Política de Formación.

Por último, la tercera proposición hace referencia a si las empresas incluyen en sus planes de formación acciones formativas dirigidas a sus potenciales sucesores, ya que esta cuestión, como hemos dicho anteriormente, afectaría al proceso de sucesión.

4. ANÁLISIS DE CASOS: RESULTADOS

Como indicamos en la metodología, valiéndonos de la escala desarrollada por FLATTEN *et al.* (2011) para medir la ACAP, la tabla 8 que sigue a continuación, en la que también se ha hecho constar el año de creación y número de empleados de las empresas estudiadas, presenta los resultados obtenidos. Los autores de esta escala sostienen que la medida que proponen hace posible la comparación de la ACAP de una empresa con otras empresas, proporcionando una base para la determinación de qué inversiones adicionales deben realizarse para actualizar y mejorar el uso de la ACAP, proporcionando a los administradores una herramienta útil con la cual evaluar sus fortalezas y debilidades de las empresas en relación con la ACAP.

Tabla 8. Medidas de variables

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Año de creación	1962	1977	1978
Número de empleados	Más de 80.000	Más de 70.000	Más de 800
Capacidad dinámica de absorción (escala de 7 puntos)	5,06	5,38	5,81
Factor de eficiencia (RACAP/PACAP)	1,06	0,98	1,02
Ratio de eficiencia [RACAP/(PACAP + RACAP)]	0,51	0,49	0,50
Adquisición			
Media	6,33	4,33	5,00
Asimilación			
Media	3,50	6,50	6,50
Transformación			
Media	5,75	6,00	4,75
Explotación			
Media	4,66	4,66	7,00
Fuente: Elaboración propia.			

Para analizar la conexión entre la formación realizada, la ACAP (como variable moderadora) y el desempeño en las EF españolas, desarrollamos las hipótesis que siguen.

4.1. PROPOSICIÓN 1 (H1): LA FORMACIÓN INFLUYE POSITIVAMENTE SOBRE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

A partir de los datos obtenidos del análisis de los casos se puede observar que los factores de formación más favorables, tanto en términos de política de formación como indicadores de formación de capital intelectual, han influido de forma positiva sobre la ACAP de las tres empresas. Asimismo, las condiciones de formación mejoran tanto el factor como el ratio de eficiencia de la ACAP: las tres empresas presentan buenas condiciones de formación que se corresponden con buenos indicadores de eficiencia de la ACAP. La formación está relacionada positivamente con una mejor ACAP tanto potencial como realizada: la empresa C posee los factores de formación más favorables que coinciden con un nivel de desarrollo de la ACAP, potencial y realizada, más elevado.

A su vez, los factores de formación estudiados explican las diferencias de desarrollo entre las distintas dimensiones de la ACAP. Los factores de formación influyen en cada una de las dimensiones de la ACAP, según se examina a continuación, relacionando los ítems de formación mejor valorados por las tres empresas con las dimensiones de la ACAP, y con otros facilitadores e inhibidores de la ACAP: factores contingentes, carácter proactivo-reactivo, tamaño y edad de la empresa.

4.1.1. Adquisición

Esta se refiere a la capacidad de una empresa para identificar y obtener conocimiento de fuentes externas. Las tres empresas demuestran un alto grado de capacitación continuada de sus trabajadores, dedicación y simultaneidad por la búsqueda y adquisición de conocimiento.

Con la realización de acciones formativas buscan la actualización y adquisición de conocimientos y consideran que la formación es un modo por el que los empleados adquieren conocimientos que aumentan su valor profesional.

Recurren a entidades externas para el desarrollo de las acciones formativas, sobre todo en los casos B y C que recurren a centros privados (academias, consultorías, etc.) y asociaciones empresariales.

La empresa C considera muy importante que la empresa utilice recursos externos para obtener información. Al respecto, su director general señala que «*Recibimos información diaria de revistas especializadas, organizaciones empresariales, asociaciones sectoriales, prensa generalista, centros de desarrollo tecnológico, etcétera*».

Para el caso A, en palabras de su director de formación: «*Nos alimentamos de formadores internos y externos, consultorías de habilidades y colaboramos con centros educativos, universidades y centros de investigación punteros*». Destaca la colaboración de esta empresa, que presenta el mejor valor en Adquisición, con la universidad como fuente de conocimiento. Como área de mejora en cuanto a la Adquisición, declara que desea mejorar los sistemas para controlar correc-

tamente la periodicidad de la formación en toda la plantilla, dado su gran tamaño. Esto afectaría a la velocidad del conocimiento, como relación de los conocimientos adquiridos en el tiempo.

4.1.2. Asimilación

La asimilación define las rutinas de la empresa para lograr una comunicación interna adecuada (JANSEN *et al.*, 2005; TU *et al.*, 2005) y los procesos que permiten analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida de fuentes externas. El entendimiento favorece la asimilación para procesar e interiorizar el conocimiento externo (ZAHRA y GEORGE, 2002). En relación con la formación, la adecuación de la misma para la interpretación del conocimiento obtenido es un indicador de la capacidad de asimilación (LANE y LUBATKIN, 1998; LENOX y KING, 2004).

Entre los factores de formación medidos, las tres empresas otorgan un alto valor al hecho de que la formación impartida en los últimos años ha contribuido en conseguir la mejora de las relaciones internas en la empresa. Igualmente otorgan una alta puntuación al ítem de que a través de la formación la organización actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren en ella.

Así, el departamento de formación de la empresa A colabora con todas las áreas y productos de la empresa para trabajar conjuntamente las áreas de desarrollo. La empresa B reconoce que desde finales de 2007, con la aparición de los primeros signos de la crisis económica, ha tomado importantes medidas como la mejora de los procesos internos, manteniendo reuniones con todos los interproveedores y con la mayoría de los proveedores, para identificar mejoras. Para la empresa C la comunicación es fundamental y fluida. Tienen establecido un sistema de reuniones diarias de 5 minutos en cada una de las líneas de trabajo y una reunión diaria de 30 minutos con mandos intermedios de todos los departamentos, para poner en común los problemas y las soluciones de mejora.

Otro de los ítems que las tres empresas consideran muy importante en relación con la asimilación es el procedimiento formativo que siguen cuando se produce la incorporación de nuevo personal: «*cuando un trabajador nuevo se incorpora recibe instrucción sobre la empresa*» y la «*capacitación del personal recién incorporado*» es uno de los objetivos principales que persiguen con la realización de acciones formativas. En el caso A existe un programa de inicio que incluye las materias corporativas en formación presencial y posteriormente un programa de aspectos técnicos que depende del área en que se incorpore el trabajador. Para el personal de servicios, existe un kit de acogida general y, más tarde, formación en el puesto de trabajo. En el caso B, los nuevos empleados reciben un curso de seis semanas de duración.

Por último, en cuanto al uso de las nuevas tecnologías para impartir la formación, en los tres casos destaca el uso de internet, siendo además muy importante la intranet y la formación *e-learning* en el caso A. Teóricamente, el uso de las nuevas tecnologías para la comunicación favorecería la capacidad de asimilación (LANE y LUBATKIN, 1998; JANSEN *et al.*, 2005).

4.1.3. Transformación

La transformación denota la capacidad de una empresa para desarrollar y perfeccionar las rutinas que facilitan la combinación de los conocimientos existentes y los nuevos conocimientos adquiridos y asimilados. Esto se logra mediante la adición o eliminación de conocimiento o simplemente interpretando el mismo conocimiento de una manera diferente (ZAHRA y GEORGE, 2002).

En las tres empresas se concede gran importancia a que la formación debe ser aplicable al trabajo. También, se considera que existe correspondencia entre los cursos y las necesidades reales de la empresa. Observamos que en todos los casos la evaluación de la formación es continua y formativa, combinando conocimiento nuevo con el conocimiento ya existente. No obstante, la empresa B, que es la que mayor capacidad de transformación presenta, otorga más importancia a la evaluación de determinados aspectos de la formación como: a) los conocimientos adquiridos al finalizar la etapa formativa; b) la contribución que la formación impartida puede generar en la orientación de la empresa a largo plazo; c) la aplicación que hacen los formandos de los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo. En el mismo sentido, en este caso B, son los propios trabajadores y los formadores los encargados principales de realizar la evaluación, mientras que para el caso C, que es el que menor puntuación obtiene en Transformación, la evaluación la realizan sobre todo los responsables jerárquicos. Destacamos también que en este caso C quienes detectan las necesidades de un programa de formación son el director del departamento o área afectada y el departamento de formación o de recursos humanos, mientras que para el caso B todos los trabajadores participan en la detección de las necesidades de formación. Estas prácticas de la empresa B, frente a la empresa C, favorecerían la capacidad de transformación de las acciones formativas en la medida en que toda la organización participa tanto en la evaluación como en la detección de las necesidades de formación, que van a condicionar el nuevo conocimiento o acciones formativas futuras.

4.1.4. Explotación

Por explotación entendemos la capacidad de una empresa para mejorar, ampliar y utilizar sus competencias existentes, o crear otras nuevas, mediante el conocimiento transformado. La explotación es evidente, por ejemplo en los nuevos emprendimientos que capturan conocimiento de su mercado, de la competencia y de clientes para crear nuevas competencias (ZAHRA y GEORGE, 2002). Las competencias centrales (*core competences*) y los recursos obtenidos representan la importancia de la explotación, siendo sus componentes el uso y la implementación.

En las tres empresas hay una buena predisposición o propensión positiva tanto hacia el uso de los nuevos conocimientos derivados de la formación como hacia su implementación manifestada a través de las innovaciones tecnológicas. En particular, en relación con los factores de formación mejor valorados:

- No tienen miedo al cambio que implica la aplicación de la nueva formación.
- La formación es un gasto necesario para que los empleados «aprendan» a hacer su trabajo.

- Los principios de cultura que más valoran de sus empresas son: a) que sus empleados experimentan e implantan sus ideas en la jornada de trabajo; b) los errores son parte del aprendizaje y son tolerados hasta un cierto nivel.
- Consideran como necesidades de formación más importantes: a) tecnologías de la información (informática y comunicaciones); b) prevención de riesgos y seguridad laboral, que coincide con la reducción del número de accidentes de trabajo como uno de los objetivos de la formación de mayor puntuación; c) conocimientos de proceso, productos y servicios; d) tecnologías de producción y servicios (mantenimiento y otros); y e) formación para la atención al cliente, coincidente con otro de los objetivos de formación que también consideran más importante: satisfacer las exigencias de los clientes. En cuanto a esto último, la empresa B declara que las quejas que reciben en el Servicio de Atención al Cliente se perciben como oportunidades de mejora.
- El caso C, que es el que presenta la máxima capacidad de explotación, otorga, en comparación con las otras dos empresas, una mayor importancia a los conocimientos de proceso, productos y servicios; tecnologías de producción y servicios (mantenimiento y otros); y formación en creatividad.

En cuanto al gasto en I+D, tanto en el caso A como B, tiene una importancia relativa, que contrasta con la empresa de menor tamaño estudiada: la empresa C presenta un esfuerzo en I+D relativamente importante coincidente con que es la empresa con mayor ACAP y, en particular, mayor capacidad de explotación. Según nos declara su director general: «*Nos parece necesario innovar en nuestros procesos así como en nuestros productos; contamos con departamento de I+D+i y avanzamos en nuevos desarrollos en sistemas de información, en maquinaria más eficiente, en nuevos sistemas de producción, etc.*». COHEN y LEVINTHAL (1989) consideraban que la sensibilidad de la actividad de I+D a los incentivos de aprendizaje era un buen indicador de la importancia de la ACAP.

En los tres casos se observa una correlación positiva entre el gasto relativo en formación y el gasto relativo en I+D: las empresas que dedican más dinero a formación también invierten más en I+D, y a la inversa.

4.1.5. Factores contingentes de la capacidad de absorción

ZAHRA y GEORGE (2002) identifican los activadores, los mecanismos de integración social y los regímenes de apropiabilidad como las contingencias clave que afectan a la ACAP.

4.1.5.1. Activadores

Son los que moderan el impacto que las fuentes de conocimiento y la experiencia tienen sobre el desarrollo de la ACAP. Son eventos que impulsan a las empresas a responder a deter-

minados estímulos internos o externos (ZAHRA y GEORGE, 2002). La actual crisis económica es, según estos autores, un activador interno de la ACAP.

La crisis ha influido negativamente en la organización de actividades formativas por parte de las empresas (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2011). Este hecho también lo comprobamos en los casos del presente estudio. Sin embargo, una crisis, a pesar de lo negativo, puede intensificar los esfuerzos de una empresa para lograr y aprender nuevas habilidades y adquirir nuevos conocimientos que aumentan la ACAP (ZAHRA y GEORGE, 2002). La formación es más importante, si cabe, en tiempos de crisis, puesto que los cambios originados por la crisis exigen nuevas capacidades.

4.1.5.2. *Mecanismos de integración social*

ZAHRA y GEORGE (2002) proponen que el uso de los mecanismos de integración social disminuye las barreras entre la asimilación y transformación y, por ende, aumenta la ACAP. TODOROVA y DURISIN (2007) argumentan que la influencia moderadora de la integración social afecta a todos los componentes de la ACAP y, por tanto, proponen este cambio en el modelo de ZAHRA y GEORGE (2002).

En nuestro estudio encontramos que las tres empresas, especialmente los casos B y C, con mayor ACAP realizada, valoran por encima de otros factores de formación los siguientes:

- Entre los principios de cultura de mi empresa, animamos a los empleados a intercambiar conocimientos, a nivel informal.
- Entre las necesidades de formación más apropiada para mi empresa se encuentra la formación en trabajo en equipo.
- La formación impartida en los últimos años ha contribuido en conseguir en gran medida mejor disposición para el trabajo en equipo.

4.1.5.3. *Regímenes de apropiabilidad*

ZAHRA y GEORGE (2002) defienden que los regímenes de apropiabilidad moderan la relación entre la ACAP y su resultado en términos de obtención de ventaja competitiva sostenible.

La ventaja competitiva de una empresa no solo depende de la sostenibilidad de sus rentas, sino también de la habilidad para apropiárselas (GRANT, 1995). Los estudios de apropiabilidad se tornan especialmente complicados cuando nos referimos al conocimiento y las habilidades de las personas, ya que estas pueden tener la posibilidad de abandonar la empresa e irse a la competencia y/o alcanzar un poder de negociación tal que deje a la empresa sin beneficio adicional alguno (ARAUJO, BARRUTIA, HOYOS, LANDETA e IBÁÑEZ, 2006).

La apropiación del conocimiento abarca tanto la capacidad de retención del personal, como la capacidad de absorción del conocimiento individual y su transformación en rutinas organizativas mediante el proceso de aprendizaje (BASTERRETXEA y ALBIZU, 2010). Por lo tanto, la apropiabilidad de la formación de recursos humanos va a depender: a) de la durabilidad del trabajador en la empresa, ya que un recurso duradero favorece el sostenimiento de la ventaja competitiva (GRANT, 1991, 1995); y b) de la ACAP.

En nuestra investigación, tanto en el caso B como C (el caso A, en menor medida), el ascenso profesional es el incentivo que más utilizan para motivar a los trabajadores en la realización de acciones formativas. Por ejemplo, la empresa B, según nos declara, fomenta la durabilidad de sus recursos humanos a través de la promoción: «*la promoción de la plantilla y todos los directivos son fruto de la promoción interna*». Otra peculiaridad de su política de recursos humanos es que apuesta por la conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo, lo que ayuda a retener a los trabajadores.

4.1.6. Necesidades actuales-futuras

Las organizaciones con mayores niveles de ACAP tienden a ser más proactivas, aprovechando las oportunidades presentes en el entorno, independientemente de los resultados actuales. En cambio, las organizaciones que tienen una ACAP modesta tienden a ser reactivas, en busca de nuevas alternativas en respuesta a la falta de algún criterio de desempeño (COHEN y LENVINTHAL, 1990).

Cuando preguntamos: «*Señalar si la formación responde a necesidades actuales y/o exigencias de las cualificaciones futuras*» intentamos conocer el carácter reactivo (la formación responde a necesidades actuales) o proactivo (la formación trata de cubrir exigencias de cualificaciones futuras en la empresa) (LEAL MILLÁN *et al.*, 1999). En principio, coincide que la empresa C (mayor ACAP) responde de forma proactiva, frente al caso A (menor ACAP), que responde de forma reactiva.

4.1.7. Tamaño y edad de la empresa

El tamaño y la edad se han utilizado para argumentar que las empresas más grandes y de más edad tienen una mayor ACAP porque probablemente han acumulado conocimientos y desarrollado rutinas y procesos que facilitan la asimilación y la innovación, sin embargo, la evidencia empírica es menos concluyente (LANE, KOKA y PATHAK, 2006). «*La influencia que el tamaño de una organización ejerce sobre su ACAP no está demasiado clara en la literatura*» (FORÉS y CAMISÓN, 2008).

Por otra parte, cuanto mayor es el tamaño de la empresa, mayores son las posibilidades de que estas formen a sus trabajadores y la intensidad de las actividades formativas se incrementará (SALINERO, 2006). No obstante, algunos estudios evidencian que esta relación no siempre es positiva. Resultados de trabajos como los de PINAZO *et al.* (1997) indican que las pequeñas empre-

sas y no las grandes son las más significativamente relacionadas con la formación en la empresa. Por su parte ROMÁN (1996) mantiene que no son las grandes empresas las que más recursos monetarios invierten en cualificar a su personal.

Nuestro hallazgo es que la ACAP se relaciona de manera inversa con el tamaño y la edad en los casos estudiados, siendo el caso C la empresa más joven y pequeña, pero la de mayor ACAP, y el caso A, la empresa más antigua y grande, pero la de menor ACAP (tabla 8). Asimismo, el esfuerzo de formación relativo también es más significativo en el caso C. LIAO, WELSCH y STOICA (2003) proponen que las empresas pequeñas son más capaces de responder a los cambios y más innovadoras, debido a la menor burocracia y jerarquía de sus estructuras organizativas.

4.2. PROPOSICIÓN 2 (H2): LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN INFLUYE POSITIVAMENTE SOBRE EL DESEMPEÑO

Como medida del desempeño empresarial hemos tomado las variables relativas a la retroalimentación de la política de formación. Hemos utilizado, por tanto, una medida subjetiva para estos resultados: la opinión de los directivos en relación con una serie de ítems de desempeño empresarial (SALINERO, 2006). El uso de otras variables de resultado más objetivas, como la rentabilidad económica, solo sería viable desde la perspectiva de un análisis cuantitativo.

El resultado obtenido es que las empresas con mayor ACAP presentan mejores valoraciones de los ítems de formación que mejoran el desempeño, es decir, la relación entre formación de personal y resultados empresariales es positiva, pero la intensidad de dicha relación depende del nivel de desarrollo de la ACAP.

Entre los problemas que se les planteó a los encuestados en cuanto a dificultades de la formación, los ítems con los que estaban menos de acuerdo, ya que no lo consideraban un problema como tal, fueron: a) temor a la pérdida del personal una vez formado; b) no encontrar resultados inmediatos a corto plazo; c) los trabajadores de más edad reciben menos formación, porque es más difícil rentabilizarla (argumento que era defendido en los trabajos como los de PERAITA, 2000).

Cuando los encuestados nos respondieron sobre qué era la formación para ellos, las tres empresas, pero sobre todo la empresa C, la relacionan con un alto valor como una inversión empresarial y una forma de aumentar la rentabilidad de la empresa.

A la pregunta de qué se espera conseguir con la formación, las respuestas que se obtuvieron a los ítems planteados fueron bastante similares en las tres empresas: mejora de resultados empresariales e incrementar los niveles de productividad en la empresa. Estos ítems también fueron los más valorados en cuanto a la contribución de la formación impartida en los últimos años. No obstante, la empresa A, con menor ACAP, valoró estos ítems menos que las otras dos empresas.

Otros de los ítems mejor valorados fueron la mejora de la calidad de los productos o servicios y la reducción del número de accidentes de trabajo. Además de esto, según la empresa C, la formación impartida en los últimos años también ha contribuido en gran medida a la mejora en la situación de la organización con respecto a la competencia.

4.3. PROPOSICIÓN 3 (H3): LA FORMACIÓN A DESCENDIENTES QUE SE INCLUYE EN LOS PLANES DE FORMACIÓN EMPRESARIALES FAVORECE LA SUCESIÓN

En relación con el problema de la sucesión, ni el caso A ni B incluyen ningún tipo de formación en los temas de empresas familiares dirigidas a los descendientes familiares. El caso C, por el contrario, declara incluir la formación de descendientes en sus planes de formación. En palabras de su director general: «*En esta empresa, la familia siempre se ha apoyado en personas que valoran mucho la lealtad y la familia. En la empresa hay trabajando hijos, bien preparados académicamente, de todos los hermanos*».

5. CONCLUSIONES

Hemos aproximado teóricamente relaciones, similitudes y analogías entre el concepto de ACAP y los procesos de Aprendizaje Organizacional (COHEN y LEVINTHAL, 1989) y Gestión del Conocimiento (SEGARRA, 2006), coincidiendo todos en el hecho de ser procesos mediadores y moderadores del desempeño en la empresa. No se puede entender que la formación, como recurso valioso e intangible que forma parte del capital intelectual, afecte directamente al desempeño sin mediar un proceso de ACAP, igual que la adquisición del nuevo conocimiento externo no afecta por sí misma el desempeño, sino que lo hace a través del aprendizaje (LANE *et al.*, 2001). En el mismo sentido apuntan RODRIGO y CEGARRA (2003) que establecen la necesidad de existencia de condiciones de formación para que se produzca el Aprendizaje Organizacional.

La formación de los empleados es un recurso estratégico que favorecerá el desarrollo de las capacidades dinámicas (TEECE, PISANO y SHUEN, 1997). Tradicionalmente, desde la teoría del capital humano (BECKER, 1964; SCHULTZ, 1961), la formación representa una «inversión que los agentes económicos realizan con la expectativa de recuperarla posteriormente en forma de mayores ingresos derivados de productividades superiores» (ARAUJO, BARRUTIA, HOYOS y LANDETA, 2006). Sin embargo, esa transferencia de la formación a los resultados no se realiza directamente (SPENCE, 1973; TAUBMAN, P. y WALES, T., 1973), sino que, tal y como proponemos, está mediatizada por la ACAP.

Así, la práctica de la formación está relacionada de forma positiva con la ACAP en las EF estudiadas: representa una forma directa de creación y desarrollo de ACAP (COHEN y LEVINTHAL, 1990), como fuente generadora de conocimiento externo y complementariedad. Asimismo, la for-

mación interviene directamente en distintas dimensiones de la ACAP: a) adquisición (FLATTEN, ENGELEN, ZAHRA y BRETTEL, 2011); b) asimilación: como indicador de esta capacidad de asimilar el nuevo conocimiento adoptado por la empresa (LANE y LUBATKIN, 1998; LENOX y KING, 2004); c) transformación; y d) explotación. También hemos comprobado en los casos estudiados las interacciones de la formación con factores contingentes de la ACAP, proactividad-reactividad y tamaño y edad de la empresa.

Por lo tanto, defendemos que la formación mejora la ACAP y esta, a su vez, el desempeño empresarial. Y proponemos incluir en los planes de formación empresariales la formación de descendientes en temas de empresa familiar como forma de favorecer la sucesión en la EF.

Todo esto nos lleva a un nuevo enfoque que posee implicaciones para la gestión de la formación como práctica estratégica de recursos humanos desde la perspectiva ACAP. Algunas de estas implicaciones son:

- Establecer los planes de formación orientados a la ACAP, esto es, a la hora de diseñar planes de formación, incorporar a la metodología, además de las necesidades de formación, las necesidades de ACAP organizacional. Y, al igual que ocurre con la ACAP (COHEN y LEVINTHAL, 1990), las necesidades de formación de una organización no solo son la suma de las necesidades de formación de sus empleados, sino que han de tenerse en cuenta las dimensiones de la ACAP e incidir en aquellas que demanden mejora.
- Como ya señalamos, una forma de apropiarse de los resultados de la formación es mejorando la ACAP: la ACAP se revela como una forma de apropiación de los resultados de la inversión en formación de las empresas. Esto adquiere especial importancia para la EF, puesto que la naturaleza duradera de sus descendientes vinculados, tanto se presume miembros estables, justifica su formación, en mayor medida, si cabe, que en las empresas no familiares. A esto hay que sumarle la importancia de la formación de descendientes para la sucesión, por lo que la inclusión de formación de descendientes en los planes de formación de la empresa es una buena práctica para la EF.
- Sugerimos que la crisis económica, como activador de la ACAP, puede representar una oportunidad y un acicate para que las empresas no claudiquen, sino incluso todo lo contrario, en la importancia de la formación de sus recursos humanos. Esto es especialmente relevante para la EF, si tenemos en cuenta lo que sostienen algunos autores como LEE (2006): las EF tienden a despedir menor cantidad de empleados en periodos de crisis económicas que sus similares no familiares.
- La gestión de la formación basada en las diferentes dimensiones de la ACAP nos guiará y facilitará las estrategias de recursos humanos más adecuadas para conseguir que la conversión de la formación en resultados no solo sea una capacidad potencial, sino que se convierta en una capacidad realizada y logre los oportunos efectos en la mejora del desempeño.

6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación, al igual que otras investigaciones que emplean metodología cualitativa, tiene la limitación de que no puede ser generalizada más allá de la muestra de casos considerada. Y, por otra parte, hay que añadir el sesgo subjetivo de algunos datos ofrecidos y hechos descritos por las personas entrevistadas, a pesar de la triangulación de la información.

Para una evidencia empírica de la relación entre formación y resultados, moderada por la ACAP, se haría necesario un análisis cuantitativo. Por lo que sería recomendable que, como continuación de la investigación, en una siguiente fase, a partir de una muestra de empresas familiares y no familiares españolas se contrastaran estas relaciones mediante un análisis multivariante, para llegar a plantear un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) como modo confirmatorio de las proposiciones y variables que propone este estudio.

Bibliografía

- AMAT, J. [1998]: *La continuidad de la empresa familiar*, Barcelona: Gestión 2000.
- ARAMBURU, N. [2000]: *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas y organizativas*, tesis doctoral, San Sebastián: Universidad de Deusto.
- ARAUJO, A.; BARRUTIA, J.; HOYOS, J.; LANDETA, J. e IBÁÑEZ, P. [2006]: «Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos», *Cuadernos de Gestión*, vol. 6, núm. 1, págs. 83-98.
- ARONOFF, C. y BASKIN, M. [1998]: «Preparing your children to "drive" the business», *Nation's Business*, vol. 86, núm. 1, págs. 60-61.
- AUSUBEL, D. [1963]: *The psychology of meaningful verbal learning: An introduction to school learning*, New York: Grune & Stratton.
- BRETTEL, M.; GREVE, G. y FLATTEN, T. [2011]: «Giving up linearity: Absorptive capacity and performance», *Journal of Managerial Issues*, vol. 23, núm. 2, págs. 164-189.
- BRYAN, J. [2006]: «Training and performance in small firms», *International Small Business Journal*, vol. 24, núm. 6, págs. 635-660.
- BUENO, E.; JERICÓ, P. y SALMADOR, M. [2000]: «Gestión del conocimiento y capital intelectual: Análisis de experiencias en la empresa española», *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*, págs. 92-104.
- CASTAÑEDA, D. y FERNÁNDEZ, M. [2007]: «Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional», *Universitas Psychologica*, vol. 6, núm. 2, págs. 245-254.
- CHETTY, S. [1996]: «The Case study method for research in small –and medium– sized firms», *International Small Business Journal*, vol. 15, núm. 1, págs. 73-85.
- COHEN, W. y LEVINTHAL, D. [1989]: «Innovation and learning: the two faces of R&D», *The Economic Journal*, vol. 99, núm. 397, págs. 569-596.
- [1990]: «Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, núm. 1, págs. 128-152.

- DE LA CALLE, M. C., y ORTIZ DE URBINA, M. [2007]: «Los modelos de capital intelectual en las empresas españolas: una aplicación práctica», *Revista Interdisciplinar Entelequia*, núm. 3, págs. 185-201.
- EISENHARDT, K. [1989]: «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 4, págs. 532-550.
- ELLIS, H. [1965]: *The transfer of learning*, New York: Macmillan.
- ESTES, W. [1970]: *Learning theory and mental development*, New York: Academic Press.
- EUROFORUM [1998]: *Medición del capital intelectual. Modelo Intellect*, Madrid: I. U. Euroforum Escorial.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING, y CONDITIONS, W. [2011]: «Preparing for the upswing: training and qualification during the crisis», Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- FLATTEN, T.; BRETTEL, M.; ENGELEN, A. y GREVE, G. [2009]: «A measure of absorptive capacity: Development and validation», *Academy of Management Proceedings*, vol. 2009, núm. 1, págs. 1-6.
- FLATTEN, T.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S. y BRETTEL, M. [2011]: «A measure of absorptive capacity: Scale development and validation», *European Management Journal*, vol. 29, núm. 2, págs. 98-116.
- GERSICK, K.; DAVIS, J.; MCCOLLOM-HAMPTON, M. y LANSBERG, I. [1997]: «Generation to Generation: Life cycles of the family business», Boston: Harvard Business School Press.
- GRANT, R. [1991]: «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation», *California Management Review*, vol. 33, núm. 3, págs. 114-135.
- HUBER, G. P. [1991]: «Organizational learning: the contributing processes and the literatures», *Organization Science*, vol. 2, núm. 1, págs. 88-115.
- JANSEN, J.; VAN DEN BOSCH, F. y VOLBERDA, H. [2003]: «Managing potential and realized absorptive capacity: Antecedents and consequences», Copenhagen: DRUID Summer Conference 2003.
- [2005]: «Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?», *Academy of Management Journal*, vol. 48, núm. 6, págs. 999-1.015.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. [1992]: «Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology», *Organization Science*, vol. 3, núm. 3, págs. 383-397.
- LANE, P.; KOKA, B. y PATHAK, S. [2002]: «A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research», *Academy of Management Proceedings*, vol. 2002, núm. 1, págs. M1-M6.
- [2006]: «The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct», *Academy of Management Review*, vol. 31, núm. 4, págs. 833-863.
- LANE, P. y LUBATKIN, M. [1998]: «Relative absorptive capacity and interorganizational learning», *Strategic Management Journal*, vol. 19, núm. 5, págs. 461-477.
- LANE, P.; SALK, J. y LYLES, M. [2001]: «Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures», *Strategic Management Journal*, vol. 22, núm. 12, págs. 1.139-1.161.
- LICHTENTHALER, U. [2009]: «Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes», *Academy of Management Journal*, vol. 52, núm. 4, págs. 822-846.
- LONGENECKER, J. y SCHOEN, J. [1978]: «Management succession in the family business», *Journal of Small Business Management*, vol. 16, núm. 3, págs. 1-6.

- MARTÍNEZ, I. y RUIZ, J. [2002]: «Los procesos de creación del conocimiento: El aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento», Alicante: XVI Congreso Nacional AEDEM.
- NAVAS, J. y ORTIZ DE URBINA, M. [2001]: «Gestión del conocimiento y capital intelectual: algunos aspectos conceptuales», *Cuadernos Aragoneses de Economía*, vol. 11, núm. 1, págs. 35-48.
- NEVADO, D. y LÓPEZ, V. [2002]: «Indicadores del capital intelectual: el caso de entidades de crédito», *Partida Doble*, núm. 132, págs. 58-69.
- RODRIGO, B. y CEGARRA, J. [2002]: «Clasificación dinámica de la relación de la empresa con el entorno», *Cuadernos de Economía Murciana*, núm. 15, págs. 35-44.
- [2003]: «Orientadores del aprendizaje relacional», *Cuadernos de Administración*, vol. 16, núm. 26, págs. 79-97.
- ROOS, J.; ROOS, G.; DRAGONETTI, N. y EDVINSSON, L. [1997]: *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*, Houndmills, Basingtoke: Macmillan Business.
- SAINT-ONGE, H. [1996]: «Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital», *Strategy & Leadership*, vol. 24, núm. 2, págs. 10-14.
- SALINERO, M. [2006]: *La formación como fuente de ventaja competitiva. Análisis de las empresas de Castilla-La Mancha*, tesis doctoral, Toledo: Universidad de Castilla-La Mancha.
- STAVROU, E. [1999]: «Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business», *Journal of Small Business Management*, vol. 37, núm. 3, págs. 43-61.
- TAUBMAN, P. y WALES, T. [1973]: «Higher education, mental ability, and screening», *Journal of Political Economy*, vol. 81, núm. 1, págs. 28-55.
- TEECE, D.; PISANO, G. y SHUEN, A. [1997]: «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, págs. 509-533.
- TODOROVA, G. y DURISIN, B. [2007]: «Absorptive capacity: valuing a reconceptualization SE - academy of management review», *Academy of Management Review*, vol. 32, núm. 3, págs. 774-786.
- TU, Q.; VONDEREMBSE, M.; RAGU-NATHAN, T. S. y SHARKEY, T. [2006]: «Absorptive capacity: Enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices», *Journal of Operations Management*, vol. 24, núm. 5, págs. 692-710.
- VAN DEN BOSCH, F.; VOLBERDA, H. y DE BOER, M. [1999]: «Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities», *Organization Science*, vol. 10, núm. 5, págs. 551-568.
- WARD, J. y SORENSON, L. [1988]: «Turning children into managers», *Nation's Business*, vol. 76, núm. 8, págs. 49-50.
- YAHYA, S. y GOH, W.-K. [2002]: «Managing human resources toward achieving knowledge management», *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, núm. 5, págs. 457-468.
- YIN, R. [1994]: *Case Study research: design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- ZAHRA, S. y GEORGE, G. [2002]: «Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension», *Academy of Management Review*, vol. 27, núm. 2, págs. 185-203.