

**CARMEN CASTRO CASAL**

*Profesora Asociada del Área de  
Organización de Empresas. Universidad de  
Santiago de Compostela*

**EDELMIRA NEIRA FONTELA**

*Catedrática de Universidad del Área de  
Organización de Empresas. Universidad de  
Santiago de Compostela*

Este trabajo ha sido seleccionado y obtenido el **1.º Premio Estudios Financieros 2002** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: doña Paz GONZÁLEZ GARCÍA, don José Manuel CASADO GONZÁLEZ, don Fernando CASAS OJEDA, don Miguel Ángel LÓPEZ GONZÁLEZ, don Vicente FERNÁNDEZ HERRERO y don José María PRIETO ZAMORA.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

**Extracto:**

**DURANTE** los últimos años, los teóricos e investigadores han centrado su interés en la importancia de la dirección del conocimiento. La premisa básica es que la forma en que la empresa configura y despliega las capacidades y los recursos de conocimiento influye en sus resultados competitivos y en su éxito comercial. Algunos autores sugieren que los ganadores del mercado del mañana serán los maestros de la dirección del conocimiento (NONAKA y TAKEUCHI, 1995), haciendo así hincapié en la necesidad de una perspectiva dinámica que no sólo se centre en la aplicación de los conocimientos actuales sino también en el desarrollo de nuevos conocimientos.

Este trabajo pretende contribuir a la literatura existente sobre transferencia de conocimiento en fusiones y adquisiciones empresariales. Puesto que para lograr tal objetivo es preciso retener a los recursos humanos poseedores de conocimientos valiosos, se analizan los factores determinantes del nivel de retención de los recursos humanos y se proponen diversas actuaciones directivas. Finalmente, se contrasta empíricamente un modelo de transferencia de conocimiento en fusiones y adquisiciones, en el que el elemento central está constituido por el nivel de retención de los recursos humanos clave, con datos provenientes de empresas españolas que han participado en operaciones de fusión/adquisición en el período 1995-2000. Los resultados indican que la rentabilidad de la empresa adquirida en relación con la adquirente, en el momento de la firma del acuerdo de fusión/adquisición, la autonomía concedida a la empresa adquirida y la comunicación rica son los principales antecedentes de la retención de los recursos humanos de la empresa adquirida y que ésta influye positivamente en la transferencia de conocimiento a medida que se eleva su carácter embebido.

---

## Sumario:

---

1. Introducción.
  2. Recursos, capacidades y conocimiento.
    - 2.1. Recursos y capacidades.
      - 2.1.1. Heterogeneidad de los recursos.
      - 2.1.2. Persistencia de la heterogeneidad.
    - 2.2. Conocimiento en las organizaciones.
    - 2.3. Contribución de las F/As a la captación y transferencia de conocimiento.
  3. Retención de los recursos humanos en F/As.
    - 3.1. Determinantes del nivel de retención de los recursos humanos en F/As.
      - 3.1.1. Grado de relación entre las actividades de las empresas.
      - 3.1.2. Nivel de autonomía concedido.
      - 3.1.3. Similitud cultural entre las organizaciones.
      - 3.1.4. Resultados de la empresa adquirida antes de la F/A.
      - 3.1.5. Posición social relativa (*relative standing*) de los recursos humanos de la empresa adquirida.
      - 3.1.6. Medios de comunicación utilizados.
      - 3.1.7. Incentivos financieros.
    - 3.2. Consecuencias de la retención sobre la transferencia de conocimiento en F/As.
  4. Estudio empírico.
    - 4.1. Población y muestra.
    - 4.2. Cuestionario y medida de las escalas.
    - 4.3. Análisis y resultados.
      - 4.3.1. Nivel de retención de los recursos humanos.
      - 4.3.2. Transferencia de conocimiento.
  5. Conclusiones.
- Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

La creación de nuevo conocimiento es el mayor desafío de las organizaciones (INKPEN, 1998). El conocimiento capacita para la acción organizativa y el nuevo conocimiento posibilita la renovación organizativa y su adaptación a los cambios del mercado. Para LEONARD-BARTON (1998: xii) «dado que no podemos prever el futuro, sólo podemos prepararnos para él planificando el continuo rejuvenecimiento de los activos de conocimiento estratégicamente importantes para la empresa».

Las empresas pueden utilizar diferentes medios para mejorar y aumentar los activos de conocimiento estratégicamente valiosos; las fusiones y adquisiciones (F/As) constituyen una de las opciones externas, junto con los acuerdos de colaboración, que complementan el aprendizaje interno. Mientras que se ha prestado bastante atención empírica a la transferencia de conocimiento en el interior de la empresa y en las alianzas y *joint ventures*, no ha ocurrido lo mismo con las fusiones y adquisiciones, a pesar del reconocimiento de su potencial en el proceso de renovación empresarial.

Los procesos de F/A <sup>1</sup> son ocasiones para el aprendizaje, si bien se requiere una dirección eficaz del proceso de implantación para retener a los recursos humanos poseedores de los conocimientos clave, ya que de otro modo la empresa combinada puede sufrir una tasa de marchas voluntarias elevada.

El estudio de GRAVES (1981) sobre la fusión de dos empresas del sector asegurador descubrió que, de una población pre-fusión de 130 empleados, veintiún meses después sólo permanecían dos tercios y que esa reducción en la fuerza laboral había sido resultado, fundamentalmente, de dimisiones voluntarias. Aunque un cierto número de deserciones puede ser inevitable e, incluso, recomendable en determinados casos, éste puede alcanzar niveles excesivos si no se dirige adecuadamente. Es usual escuchar declaraciones como «la gente es nuestro activo más valioso»; no obstante, los estudios reflejan que los aspectos relativos a los recursos humanos no son considerados como debieran en la decisión de F/A. McCANN y GILKEY (1990: 121) advierten que «una de las mayores paradojas de las fusiones y adquisiciones es que siendo la gente parte del valor de una adquisición se haga tan poco para retenerla».

---

<sup>1</sup> Aunque legalmente son transacciones diferentes, en la literatura empresarial suelen ser tratadas de forma indistinta debido, fundamentalmente, a que una fusión raramente es un «matrimonio» entre iguales.

Este trabajo pretende contribuir a la literatura existente sobre transferencia de conocimiento en F/As empresariales, enfatizando la importancia de retener a los recursos humanos poseedores del conocimiento valioso. Para ello, en primer lugar, revisamos las teorías de recursos y capacidades y del conocimiento, dado que constituyen las bases conceptuales de este estudio, y examinamos la contribución de las F/As al proceso de renovación organizativa. Seguidamente, analizamos los factores determinantes del nivel de retención de los recursos humanos para, finalmente, verificar empíricamente el modelo planteado de transferencia de conocimiento basado en la retención de los recursos humanos.

## 2. RECURSOS, CAPACIDADES Y CONOCIMIENTO

Un objetivo de la estrategia corporativa es desarrollar y renovar las capacidades o competencias clave (HAMEL y PRAHALAD, 1995) a fin de que la empresa alcance una ventaja competitiva sostenible en cada una de las áreas en las que compite y, de este modo, aumentar su valor. Las F/As pueden contribuir al proceso mediante el cual se regeneran tanto los recursos y capacidades como los productos-mercados.

### 2.1. Recursos y capacidades.

La teoría de la empresa basada en los recursos (WERNERFELT, 1984) se centra sobre los recursos idiosincrásicos, difíciles de imitar, controlados por la empresa, cuya explotación le permite crear y sostener elementos de ventaja competitiva. Éstos, a su vez, dan lugar a unos resultados operativos y crean valor para los accionistas (HASPESLAGH y JEMISON, 1991).

A medida que se ha ido desarrollando la visión de la empresa basada en los recursos, diferentes autores han utilizado distintos términos para describir los atributos estratégicamente relevantes de una empresa. WERNERFELT (1984) y BARNEY (1991, 1997) los denominan «recursos». BARNEY (1991) describe los recursos de una empresa como los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc., controlados por la misma, que le permiten concebir e implantar estrategias que mejoren su eficacia y eficiencia. Estos recursos pueden clasificarse en cuatro categorías: capital financiero, capital físico, capital humano y capital organizativo (BARNEY, 1997).

Los recursos también pueden clasificarse en tangibles o intangibles. Los tangibles incluyen aquellos que pueden ser medidos, como los activos físicos, mientras que los intangibles abarcan, entre otros, los derechos de propiedad intelectual <sup>2</sup> (patentes, nombre comercial, *copyright* y diseño registrado), la cultura organizativa, la reputación, el capital humano y el conocimiento tecnológico.

---

<sup>2</sup> Estos activos son resultado del conocimiento que subyace a una capacidad.

Otros autores distinguen entre lo «que se tiene» y lo «que se hace» (AAKER, 1989). Los «activos» hacen referencia a los recursos que posee la empresa, mientras que las habilidades o competencias lo hacen al conocimiento de los empleados y de otros grupos de interés, así como a las aptitudes colectivas (HALL, 1992).

Los activos invisibles pueden describirse como recursos basados en la información (como la confianza del cliente, la imagen de marca, etc.) (ITAMI, 1987) o como capacidades basadas en la información (AMIT y SCHOEMAKER, 1993). Estos activos son difíciles de acumular, versátiles en el sentido de que sirven para múltiples usos y, al mismo tiempo, *inputs* y *outputs* de las actividades empresariales. Aunque ITAMI (1987) reconoce la importancia de los activos visibles, considera que los invisibles son los recursos más importantes para el éxito a largo plazo.

Mientras que los recursos son definidos como *stocks* de factores controlados por la empresa (AMIT y SCHOEMAKER, 1993) que constituyen *inputs* para el proceso productivo (como equipamiento de capital, habilidades de los empleados individuales, patentes, etc. –tanto tangibles como intangibles–), las capacidades incluyen aquellos atributos internos que capacitan a la empresa para coordinar y explotar sus otros recursos y desempeñar una tarea o actividad (GRANT, 1991). Éstas se desarrollan con el tiempo a través de complejas interacciones entre los recursos (AMIT y SCHOEMAKER, 1993). No son resultado de la simple amalgama de recursos que controla la empresa; implican patrones complejos de coordinación entre individuos, grupos, y entre éstos y otros recursos.

Independientemente de que se utilice el vocablo recurso, capacidad o competencia <sup>3</sup>, el reto al que se enfrenta la dirección consiste en no pensar en la empresa sólo en términos de productos finales visibles, sino también en términos de sus activos invisibles y capacidades esenciales.

La teoría de los recursos descansa en dos supuestos básicos: la heterogeneidad de los recursos controlados por la empresa y la persistencia de la heterogeneidad a lo largo del tiempo.

### 2.1.1. Heterogeneidad de los recursos.

Una empresa es un conjunto de recursos productivos que difiere fundamentalmente de los recursos y capacidades de las demás. Ésta se desarrolla lentamente a lo largo del tiempo, siendo un reflejo de las decisiones pasadas, de la historia única de la empresa o, simplemente, resultado de la concurrencia afortunada de una serie de sucesos <sup>4</sup> (BARNEY, 1991). Los recursos disponibles en un momento determinado limitan la gama de estrategias que la empresa puede plantearse de forma realista.

<sup>3</sup> HAMEL señala: «hay personas que han intentado diferenciar los términos competencias y capacidades y que defienden que las empresas compiten sobre la base de sus capacidades. Para mí son sinónimos intercambiables... lo difícil es distinguir entre qué es clave y qué no» (STONHAM, 1993: 18). BARNEY (1991) utiliza los términos «recursos» y «capacidades» indistintamente. Desde su punto de vista, el debate sobre si un atributo en particular es un recurso, una capacidad o una competencia tiene un escaso valor práctico para los directivos de las empresas.

<sup>4</sup> Aunque el factor suerte puede ser importante en un momento dado, sólo aquellas empresas que tengan la capacidad de actualizar y mejorar su ventaja competitiva mediante la explotación y el rejuvenecimiento de recursos y capacidades esenciales continuarán obteniendo rentas superiores.

La heterogeneidad de las empresas en una industria puede reflejar la presencia de factores productivos cuya oferta es limitada. Las empresas que poseen recursos fijos o cuasi-fijos, cuya oferta no puede expandirse rápidamente como respuesta a una mayor demanda de *output*, independientemente de lo elevado que sea su precio, pueden beneficiarse de la obtención de las denominadas rentas ricardianas. El origen de estas rentas es la existencia de recursos eficientes escasos que no poseen otras empresas <sup>5</sup>. Por tanto, para que un recurso pueda considerarse como una fuente de ventaja competitiva debe ser escaso. Si está ampliamente disponible en el sector se convertirá en un requisito para competir <sup>6</sup> (HAMEL y PRAHALAD, 1995; BARNEY, 1997).

Sin embargo, la escasez de un recurso no asegura el logro de una posición de ventaja si su posesión o control no ayuda a la empresa a explotar alguna oportunidad o a neutralizar una amenaza (BARNEY, 1997). Es necesario que el recurso esté en consonancia con los futuros factores clave de éxito del sector, y que ayude a la empresa a aumentar el valor percibido por los clientes o a sobrevivir a la competencia.

Los requisitos de valor y escasez de los recursos poseídos por la empresa aseguran el disfrute de una ventaja competitiva temporal. El mantenimiento de dicha ventaja depende de que se preserve la condición de heterogeneidad.

### 2.1.2. Persistencia de la heterogeneidad.

Sólo resulta posible obtener beneficios superiores a la media si la empresa cuenta con recursos y capacidades difíciles de adquirir, imitar o sustituir por otros. Es, precisamente, esta dificultad de adquisición y/o réplica lo que explica la persistencia de diferentes dotaciones de recursos entre las empresas, ya que no pueden distribuirse homogéneamente entre todos los participantes en un mercado (FERNÁNDEZ y SUÁREZ, 1996). Es necesario que existan limitaciones *ex post* a la competencia (PETERAF, 1993) que preserven la condición de heterogeneidad.

### AMBIGÜEDAD CAUSAL

La habilidad de una empresa para sostener su ventaja competitiva a lo largo del tiempo depende de la velocidad con la que otras puedan imitar su estrategia. La imitación requiere que el potencial competidor determine cuál es la ventaja competitiva de la empresa rival y entienda la relación entre los recursos y capacidades que controla y la ventaja competitiva alcanzada. Ello puede ser difícil como consecuencia de la asimetría de información y de la ambigüedad causal.

<sup>5</sup> Aunque las rentas ricardianas se derivan de la posesión de recursos cuya oferta es estrictamente fija, también pueden aplicarse a recursos cuasi-fijos. Éstos son recursos cuya oferta está limitada a corto plazo, pero que pueden renovarse y expandirse de forma incremental mediante su reutilización (NELSON y WINTER, 1982).

<sup>6</sup> Es posible que un pequeño número de empresas en una industria posea un recurso o capacidad particular y aun así obtengan una ventaja competitiva. Mientras el número de empresas sea inferior al necesario para generar las dinámicas de competencia perfecta, el recurso o capacidad puede considerarse escaso y, consecuentemente, una fuente potencial de ventaja competitiva (BARNEY, 1991).

La asimetría de información supone que los competidores no tienen información completa sobre las fuentes de ventaja competitiva de la empresa, lo que restringe la capacidad para entender cómo surge dicha ventaja.

LIPPMAN y RUMELT (1982: 420) acuñaron el término «*ambigüedad causal*» para referirse a «la ambigüedad concerniente a la naturaleza de las relaciones causales entre acciones y resultados». Cuando existe ambigüedad causal, la comprensión nunca será completa ni inmediata. Aun teniendo información completa es necesario comprenderla e interpretarla. Aunque la ambigüedad causal no garantiza que una empresa mantenga su ventaja competitiva, crea una barrera muy efectiva a la imitación (REED y DEFILLIPI, 1990). En general, la ambigüedad causal se deriva de diversas fuentes: (a) los recursos y capacidades que se adquieren mediante el aprendizaje en el puesto, se acumulan a través de la experiencia y se refinan con la práctica generan ambigüedad; (b) cuando los recursos y capacidades que generan la ventaja competitiva conforman complejas redes de relaciones entre individuos, grupos, tecnología y rutinas organizativas, la valoración de las causas del éxito y el establecimiento de las relaciones causa-efecto puede resultar una labor extremadamente difícil, que inhibe la imitación.

Si bien la ambigüedad causal crea una barrera muy efectiva a la imitación, aun existiendo escasa ambigüedad la reproducción de ciertos recursos y capacidades puede ser altamente incierta, particularmente si son socialmente complejos (BARNEY, 1997). Las relaciones interpersonales entre los directivos o la cultura de la empresa son fenómenos socialmente complejos. Entender una determinada cultura organizativa no implica necesariamente que pueda crearse por medio de un esfuerzo sistemático o que existan sustitutivos de bajo coste. Además, el desarrollo de recursos socialmente complejos probablemente requiere el despliegue de otros recursos coespecializados, específicos de la empresa, lo que aumenta los problemas de duplicación.

#### MOVILIDAD IMPERFECTA

Una de las formas más sencillas de conseguir los recursos y capacidades necesarios para imitar la estrategia de una empresa es adquirirlos en el mercado de factores. La posibilidad de adquirir los recursos depende de su movilidad. Algunos recursos simplemente no pueden comprarse ni venderse en el mercado (supuesto de *inmovilidad perfecta*, en terminología de PETERAF, 1993). Los recursos cuyos derechos de propiedad no están bien definidos o sujetos a problemas de valoración se encuentran en esta categoría. Igualmente, se incluyen los recursos idiosincrásicos, en la medida que no tengan otro uso fuera de la empresa. Por ejemplo, la reputación de una empresa (BARNEY, 1997), la confianza de los clientes, la lealtad de los empleados o la integridad en las relaciones interempresariales (SALAS, 1998) pueden considerarse bienes que tienen un valor económico real, pero no existe un mercado en el que puedan comercializarse. Otros recursos son susceptibles de comercialización pero la empresa ha de soportar unos altos costes asociados con la transferencia y/o mermas en su productividad como consecuencia de su traspaso (*movilidad imperfecta*) (GRANT, 1991).

Las capacidades, al integrar conjuntos de recursos interactivos y coordinados, son menos móviles que los recursos individuales. La única posibilidad sería adquirir todo el conjunto. Sin embargo, la naturaleza de las rutinas organizativas –en particular, el papel del conocimiento tácito y de la coordinación inconsciente– puede hacer difícil su recreación en un nuevo entorno corporativo.

## NATURALEZA DEL PROCESO DE ACUMULACIÓN

Cuando un recurso no puede adquirirse en el mercado de factores, la empresa puede intentar «construirlo». No obstante, aunque la imitación fuese posible, la relación dinámica *stock*-flujo proporcionaría una ventaja a la empresa que primero lo ha desarrollado. La ventaja competitiva depende tanto del *stock* de recursos que posee la empresa, como del flujo de inversiones necesario para mantenerlo y aumentarlo. El *stock* existente de un recurso depende de los flujos de inversión realizados a lo largo del tiempo. La distinción entre ambos conceptos es importante porque, mientras los flujos pueden ajustarse de forma instantánea, los *stocks* no, al ser resultado de un patrón consistente de inversiones o flujos durante un dilatado período de tiempo (DIERICKX y COOL, 1989), de tal forma que a corto plazo su oferta puede considerarse fija o cuasi-fija.

Si el proceso de acumulación de recursos se llevase a cabo sin ningún tipo de fricción y las empresas pudiesen acelerarlo sin incurrir en costes altos, sería difícil que la empresa que ha ganado una ventaja inicial basada en una dotación de recursos pudiese mantenerla. En la práctica, no obstante, existen diversos obstáculos que dificultan que las empresas rezagadas puedan replicar o superar la posición alcanzada por los líderes <sup>7</sup>: las deseconomías de compresión del tiempo, las eficiencias de masa o la interconexión de recursos (DIERICKX y COOL, 1989).

- *Deseconomías de compresión del tiempo.* Aunque la empresa imitadora intente reducir el tiempo de acumulación duplicando las inversiones, no obtendrá el mismo resultado o lo hará incurriendo en costes mayores <sup>8</sup>.
- *Eficiencias de masa.* Las empresas que poseen una mayor dotación inicial de un determinado recurso pueden acrecentar su *stock* a un ritmo más rápido.
- *Interconexión de recursos.* El proceso de acumulación de un recurso depende también del nivel de otros recursos complementarios, de tal forma que su carencia puede impedir que una empresa acumule un activo necesario para servir con éxito al mercado.

## RENOVACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

A pesar de la dificultad de transferencia o imitación, los competidores pueden sustituir los recursos y capacidades generadores de ventaja competitiva por otros que generen rentas similares, al proporcionar un beneficio al cliente equivalente o superior.

La ventaja competitiva a largo plazo de una empresa variará dependiendo de su habilidad para adaptar y mejorar continuamente sus recursos y capacidades al objeto de satisfacer las necesidades específicas del mercado y para crear nuevos recursos y capacidades que puedan ser explotados en

<sup>7</sup> Las barreras que impiden la duplicación de los recursos y capacidades por la competencia también inhiben su reproducción en el seno de la empresa, lo que supone una restricción al crecimiento (ZANDER y KOGUT, 1995).

<sup>8</sup> Los programas de choque de I + D suelen ser menos eficaces que los proyectos basados en inversiones de menor cuantía pero durante un período de tiempo proporcionalmente superior.



mercados existentes o nuevos. Incluso las empresas con una base masiva de recursos perderán su ventaja si no son capaces de desarrollar nuevos activos estratégicos necesarios para servir a un mercado cambiante (MARKIDES y WILLIAMSON, 1994). Además, debido a la imitación imperfecta, otras empresas pueden crear mutaciones que proporcionen un mayor valor a los clientes. En ausencia de esta constante renovación, otras empresas serán capaces de imitar o dejar obsoletos los recursos y capacidades que una vez condujeron a la ventaja competitiva.

La dirección estratégica debe, en esencia, diseñar una estrategia que haga el uso más efectivo de los recursos y capacidades esenciales y preocuparse del desarrollo y mantenimiento de los «activos estratégicos» (AMIT y SCHOEMAKER, 1993); es decir, la empresa debe lograr un equilibrio entre la explotación de los recursos y capacidades existentes y el desarrollo de nuevos recursos y capacidades. No sólo debe centrarse en explotar los recursos y capacidades actuales, sino también en desarrollar una nueva base de recursos y capacidades.

La alta dirección tiene la responsabilidad de asegurar que la estrategia empuje a la empresa un poco más allá de los límites de los recursos y capacidades existentes. HAMEL y PRAHALAD (1995) han introducido el concepto de propósito estratégico en contraposición a la visión tradicional de formulación estratégica basada en la adaptación entre los recursos y capacidades existentes y las oportunidades y amenazas actuales. El propósito estratégico se centra en la existencia de un «desajuste» significativo entre los recursos y capacidades actuales y las aspiraciones empresariales, que fuerza a la organización a apalancar sus recursos de forma novedosa y creativa. Esto asegura no sólo el perfeccionamiento de las capacidades necesarias para la implantación de la estrategia actual, sino que también apoya el desarrollo de las capacidades requeridas para satisfacer los desafíos futuros (GRANT, 1991).

Este desarrollo de recursos y capacidades significativos para la estrategia futura requiere la existencia de un «aprendizaje colectivo» en la organización, especialmente en lo referente a la forma de coordinar las distintas habilidades productivas y de integrar las múltiples líneas tecnológicas (HAMEL y PRAHALAD, 1995). Esta perspectiva de la empresa no tiene, pues, en cuenta únicamente las habilidades funcionales, sino también la capacidad de la empresa para aprender, adaptarse y cambiar a lo largo del tiempo (COLLINS, 1994).

## 2.2. Conocimiento en las organizaciones.

Recientemente ha surgido una nueva corriente de investigación que destaca la importancia del conocimiento como el recurso fundamental en términos de su contribución al valor añadido y su importancia estratégica. CONNER y PRAHALAD (1996: 477) argumentan que «el tema central que emerge en la literatura de dirección estratégica basada en los recursos es que el conocimiento que se mantiene de forma privada es la fuente básica de la ventaja competitiva». Cuatro premisas se enfatizan en esta visión de la empresa.

Primera, las empresas son depósitos<sup>9</sup> de diferentes tipos de conocimiento. La taxonomía más popular<sup>10</sup> es la desarrollada por WINTER (1987), que se recoge en la **figura 1**.

La primera dimensión de la propuesta de WINTER hace referencia al carácter tácito o articulable del conocimiento. REED y DEFILLIPI (1990: 89) definen el carácter tácito como «la acumulación no codificable e implícita de habilidades que son resultado del aprendizaje haciendo»; es decir, el conocimiento tácito es aquel difícil de articular de forma significativa y completa, incluso por parte de su poseedor.

**Figura 1. Dimensiones de los recursos de conocimiento.**

Tácito _____	Articulable
Difícil de enseñar _____	Fácil de enseñar
Sin articular _____	Articulado
No observable en uso _____	Observable en uso
Complejo _____	Simple
Elemento de un sistema _____	Independiente

FUENTE: WINTER (1987).

El conocimiento tácito está enraizado en la acción y en la implicación del individuo en un contexto específico, llegando a formar parte de los procesos mentales de la persona que lo crea y aplica. Una forma particular de enfocar y solucionar problemas o una habilidad de tipo artesanal constituyen formas de conocimiento tácito.

También pueden ser en gran medida tácitos algunos conocimientos poseídos por la empresa si no son conocidos como tales por la mayor parte de los miembros. Estos conocimientos pueden ser tan específicos e intrínsecos que resultan difíciles de descifrar e imitar por los agentes externos. NELSON y WINTER (1982) sugieren que las organizaciones mantienen su estructura y coherencia a través del conocimiento tácito embebido en las rutinas organizativas, que ninguna persona llega a comprender completamente.

<sup>9</sup> Debemos advertir que las reservas de conocimiento de una organización no son un pozo estático sino fuentes que se renuevan constantemente con corrientes de nuevas ideas y que constituyen un flujo continuo de renovación corporativa. En la actualidad, el conocimiento es tanto una materia prima como un bien final (LEONARD-BARTON, 1998).

<sup>10</sup> Otras tipologías de conocimiento son: conocimiento *hard* y conocimiento *soft* (HUBER, 1991); conocimiento de naturaleza teórica (*declarative*) y conocimiento relativo a la práctica o procedimientos (*procedural*) –el primero hace referencia al conocimiento de hechos, sucesos o proposiciones, mientras que el segundo alude al conocimiento que subyace a las habilidades (COHEN, 1991)–; y *knowing about* (conocimiento explícito) y *knowing how* (conocimiento tácito) (GRANT, 1996).

En oposición al conocimiento tácito, WINTER (1987) sitúa el articulable. Éste, aun siendo susceptible de formalización y codificación, puede permanecer sin articular. El conocimiento articulable cuando se articula se convierte en explícito, pudiendo ser explicado y entendido por cualquiera con una comprensión básica de la tecnología genérica –tanto del interior como del exterior de la empresa–. Los ejemplos van desde modelos y especificaciones técnicas, hasta el diseño de un producto o los pasos en los procesos de fabricación. Este conocimiento es universal y transparente en el sentido de que cualquiera con una base de conocimiento comparable puede entender la tecnología relevante y descifrar fácilmente el modelo o las especificaciones.

Cuanto más hacia la izquierda en la clasificación propuesta se sitúe el conocimiento, más valioso es para la empresa, ya que al ser más difícil de comunicar y de entender, también es más difícil de imitar, constituyendo una base más sólida para la ventaja competitiva. Al contrario, cuanto más a la derecha se sitúe, menos valioso será, al aumentar la probabilidad de réplica por los competidores. Cuanto más tácito sea un conocimiento, menos observable, más complejo <sup>11</sup> y más vinculado esté al sistema completo <sup>12</sup>, más difícil será de transferir e implantar.

BADARACCO (1992: 53) utiliza el término de conocimiento embebido para referirse al que «reside fundamentalmente en las relaciones especializadas entre individuos y grupos y en las normas, actitudes, flujos de información y formas de tomar decisiones particulares que caracterizan los contactos entre ellos». Aunque los miembros puedan articular su conocimiento individual, el grupo se apoya también en el entendimiento tácito de cómo trabajar juntos; es decir, solamente el equipo completo posee el conocimiento total debido a que sus miembros saben cómo trabajar juntos. Por el contrario, el conocimiento migratorio está clara y totalmente articulado, reside en libros, fórmulas, máquinas y diseños, y es independiente del sistema social de la empresa, lo cual permite que se transfiera con celeridad.

El carácter embebido y el carácter tácito son dimensiones del conocimiento relacionadas. Difieren en que la primera hace referencia a la localización del conocimiento, mientras que la segunda describe si puede o no separarse de esa localización mediante la codificación y la enseñanza.

Segunda, los individuos son los principales agentes de la creación del conocimiento <sup>13</sup>. El *stock* de conocimientos de una empresa se forma a partir de las experiencias desarrolladas por sus miembros a lo largo del tiempo (NELSON y WINTER, 1982). Si un miembro abandona la empresa lle-

<sup>11</sup> SIMONIN (1999: 600) define la complejidad como «el número de tecnologías interdependientes, rutinas, individuos y recursos vinculados a un activo o conocimiento particular». Según ZANDER y KOGUT (1995) el conocimiento es más complejo cuando se basa en múltiples tipos de competencias.

<sup>12</sup> MILLER y SHAMSIE (1996) distinguen entre recursos discretos y sistémicos. Los primeros son autónomos y tienen más o menos valor independientemente del contexto organizativo, tal como los contratos exclusivos o ciertas habilidades técnicas. Los segundos, al contrario, tienen valor debido a que sus componentes son parte de una red o sistema, tales como las habilidades de un equipo bien coordinado; es decir, son especialmente valiosos dentro del contexto de ese sistema.

<sup>13</sup> Aunque una organización no puede crear conocimiento en sentido estricto, proporciona el contexto adecuado para que los individuos desarrollen el conocimiento, así como los mecanismos que facilitan la integración del conocimiento poseído por los diversos miembros y su agregación en un nivel superior.

vando consigo conocimientos desarrollados a partir de las experiencias pasadas en la empresa, las rutinas organizativas o los activos de conocimiento pueden sufrir una mutación. La estructura social del grupo del cual el individuo había formado parte puede cambiar, afectando de manera perjudicial a la capacidad del grupo.

Tercera, la empresa es una institución que permite que los individuos desarrollen habilidades y conocimientos especializados y la principal tarea de la dirección es establecer los mecanismos necesarios para que los individuos cooperen y coordinen sus actividades con la finalidad de integrar su conocimiento en la actividad productiva. Según GRANT (1996: 112) «las empresas existen como instituciones para producir bienes y servicios porque pueden crear las condiciones bajo las cuales múltiples individuos pueden integrar su conocimiento especializado».

Cuarta, la mayor parte del conocimiento genera economías de alcance <sup>14</sup>, particularmente en el caso del conocimiento explícito, ya que una vez creado puede utilizarse en distintas aplicaciones con un coste marginal bajo.

### 2.3. Contribución de las F/As a la captación y transferencia de conocimiento.

Las empresas pueden crear, adquirir y aumentar su *stock* de conocimientos de diversas formas: aprendiendo mediante la experimentación y de las experiencias pasadas; contratando personal con los conocimientos deseados; mediante acuerdos de colaboración tales como *joint ventures*, alianzas estratégicas y consorcios de investigación; fusionándose con otras empresas y realizando adquisiciones de otras empresas.

La investigación sobre la transferencia de conocimiento en el interior de una empresa tiene una larga tradición. TEECE (1977) descubrió que los principales determinantes de los costes de transferencia son: el grado de experiencia previa, la edad de la tecnología y el número de empresas que usan tecnologías similares. Estas variables vinculan la experiencia directa con la transferencia de la tecnología, la comprensión de su uso a lo largo del tiempo y el conocimiento común de sus propiedades.

Más recientemente, ZANDER (1991) y SZULANSKI (1996) han asumido un enfoque más amplio de la transferencia de conocimiento interno. Para el primero, la naturaleza del conocimiento (tácito-articulable) influye de gran manera en la transferencia, siendo ésta más fácil de lograr cuando el conocimiento es articulable. El segundo se centró en la transferencia de las mejores prácticas en el interior de la empresa y en las dificultades experimentadas durante el proceso de transferencia, identificando las siguientes barreras: falta de capacidad de absorción, ambigüedad causal y relación difi-

<sup>14</sup> El conocimiento tácito, evidentemente, también genera economías de alcance, si bien el coste de su transferencia es mayor debido, precisamente, a su naturaleza. HAMEL y PRAHALAD (1995) argumentan que las capacidades, las cuales incorporan un alto componente tácito, pueden aplicarse a diversos productos y mercados, creando nuevas oportunidades.

cil entre la unidad fuente y la receptora. La capacidad de absorción es función de la dotación de conocimiento poseído por la unidad receptora antes de la transferencia; la ambigüedad causal refleja la incertidumbre acerca de cuáles son los factores que generan la capacidad y cómo interactúan; la calidad de la relación hace referencia a la facilidad de comunicación y al grado de armonía entre las unidades implicadas en la transferencia.

La literatura directiva también menciona el potencial de las combinaciones empresariales como un medio para lograr el acceso a nuevo conocimiento. Diversos autores (LUBATKIN y LANE, 1996; RANFT, 1997; LEONARD-BARTON, 1998) han manifestado que la realización de F/As puede responder al intento de acceder al conocimiento de la empresa adquirida o socio de fusión y de transferirlo a otras partes de la empresa.

Las F/As tienen un potencial único para ampliar la base de conocimiento de las empresas y contribuir a su renovación. En primer lugar, pueden hacerlo a una velocidad no alcanzable mediante el desarrollo interno. LUBATKIN y LANE (1996: 24) aconsejan que las empresas apalanquen sus competencias esenciales escogiendo cuidadosamente socios que «proporcionen las habilidades necesarias que permitan acelerar el tiempo de llegada al mercado de los productos clave generadores de ventaja competitiva». Segundo, pueden proporcionar nuevos conocimientos que la empresa encuentra difícil obtener, particularmente cuando éstos no están ampliamente disponibles y se encuentran integrados en una parte indivisible de otra organización. Por ejemplo, si una nueva tecnología es de importancia crítica para una empresa, la unión con otra organización que disponga de un equipo de I + D cualificado puede ser la forma más conveniente de acceder a ese conocimiento.

La adquisición de conocimiento mediante F/As no está exenta de limitaciones y desafíos, básicamente relacionados con la dirección del proceso de integración. Si las empresas no se integran, el conocimiento adquirido permanecerá íntegramente en la empresa absorbida; además, dada la tendencia a la rotación del personal después de una F/A, el conocimiento podría, incluso, disiparse antes de que sea efectivamente utilizado para mejorar las competencias. La habilidad de una organización para internalizar de forma efectiva las oportunidades de aprendizaje que están disponibles por medio de las F/As es minada, con frecuencia, por los problemas surgidos en el proceso de integración.

### 3. RETENCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN F/As

En los procesos de F/A, una de las principales preocupaciones de las empresas adquirentes es evitar la pérdida de talento valioso. La encuesta realizada por la Conference BOARD (1997) reveló que la retención del talento profesional y de los ejecutivos clave es la principal área de preocupación en lo relativo al factor humano de las F/As <sup>15</sup>. Aproximadamente, tres quintos de las empresas

<sup>15</sup> Las siguientes áreas de preocupación eran lograr un buen encaje cultural, seguido de la integración de la compensación y beneficios. Tratar con la resistencia de los empleados no fue considerado uno de los factores prioritarios.

analizadas consideraron la retención de individuos clave como «muy importante», mientras que cerca de un cuarto mencionó que mantener a los ejecutivos clave y otro talento crítico era «importante». Evidentemente, la retención cobra mayor relevancia cuando la empresa adquirente no posee las habilidades necesarias para dirigir el nuevo negocio o cuando el objetivo de la F/A es el acceso a personal técnico experto, o la transferencia de habilidades y conocimientos entre ambas empresas, particularmente si éstos se encuentran localizados en las rutinas y en la cultura de la empresa adquirida.

Algunos investigadores que han estudiado la integración post-fusión han informado de que los empleados cuyas capacidades y experiencia son más valiosas para la empresa son los primeros en marchar (BUONO y BOWDITCH, 1989). Algunos se van de forma voluntaria, para evitar el estrés y la ansiedad asociados con la combinación. Irónicamente, estas decisiones no sólo debilitan a la empresa resultado de la fusión, también fortalecen a los competidores.

Los estudios que han examinado la relación entre las F/As y la rotación del personal se han centrado básicamente en el grupo de alta dirección.

El análisis de HAYES y HOAG (1974) sobre la rotación de los altos directivos de las empresas adquiridas entre 1967-1971 puso de manifiesto que el 58% abandonó la empresa en el período de cinco años después de la fusión. Aproximadamente, el 75% de los directivos que dejaron la empresa lo hicieron en los dos años siguientes a la adquisición. Aunque los autores no realizaron ningún estudio estadístico, argumentaron que la rotación estaba positivamente asociada con el control y la interferencia ejercidos por la empresa adquirente sobre la adquirida y negativamente relacionada con los resultados post-adquisición.

En el estudio de una adquisición realizada por el North Carolina National Bank, aproximadamente la mitad de los altos directivos dejaron la empresa en los 18 meses siguientes a la adquisición (HEYLAR, 1986). Los de mayor talento y experiencia son los que tienen mayores probabilidades de encontrar un puesto en otras organizaciones. Éstos son, en general, el objetivo de los «cazatalentos» y empresas de búsqueda (BUONO y BOWDITCH, 1989). El estudio de Lamalie Associates (1985), que comprendió 150 fusiones, concluyó que el 47% de los altos directivos había dejado la empresa un año después de la fusión. Después de tres años, sólo permanecía el 25%. Esta estadística, junto con las investigaciones anteriormente mencionadas, supone un gran desafío para las empresas adquirentes si como consecuencia de su estrategia de F/A desean la permanencia de los altos directivos de la empresa adquirida.

Los estudios de WALSH (1988, 1989) corroboran que el índice de rotación directiva en las empresas adquiridas es superior al existente en las no comprometidas en adquisiciones: el índice de marcha acumulado durante el período analizado (cinco años) ascendió al 61%, frente a un 33% en el grupo de control de empresas no adquiridas. HAMBRICK y CANNELLA (1993), en una muestra de 430 altos directivos pertenecientes a 97 empresas adquiridas, observaron un índice de rotación acumulado algo superior al de WALSH. Al final del primer año el índice de rotación era similar (en torno al 25%), pero al final del segundo año, el índice se elevó al 45%, frente al 39% registrado en el estudio de WALSH. Al final del cuarto año, el porcentaje de marcha acumulado informado por WALSH era del 55% frente al 67% en el estudio de HAMBRICK y CANNELLA.

El estudio más reciente de KRUG y HEGARTY (1997) sobre la rotación de la alta dirección en 168 adquisiciones internacionales, 102 nacionales y un grupo de control constituido por 120 empresas no adquiridas, reveló que el índice de rotación fue significativamente más alto en las empresas adquiridas por empresas no americanas (internacionales) que en las adquisiciones nacionales o en el grupo de control.

**TABLA 1. Índice de rotación acumulado de la alta dirección después de F/As**

ESTUDIO	N	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Walsh (1988)</i> ..... Adquirida	50	25	37	46	52	59
..... No adquirida	30	2	13	21	31	33
<i>Walsh (1989)</i> ..... Adquirida	102	26,07	38,6	48,85	54,92	61,13
<i>Walsh y Ellwood (1991)</i> No adquirida	75	7,11	15,03	24,32	29,15	33,52
..... Adquirente	77	9,96	17,46	24,40	33,05	40,75
<i>Hambrick y Cannella (1993)</i> ..... Adquirida	430	27,0	45,0	55,0	67,0	
	dtvo.					
<i>Krug y Hegarty (1997)</i> Adq. Internacionales	168	20,9	40,5	59,9	68,4	74,8
..... Adq. Nacionales	102	20,4	40,6	57,7	64,9	69,0
..... Total empr. adquiridas	270	21,3	40,6	59,1	67,1	72,6
..... Empr. no adquiridas	120	8,1	16,3	23,6	31,6	36,9
<i>Lubatkin, Schweiger, Weber (1999)</i> ..... Adquirida	36	20	33	42	52	
<i>Iborra (2000)</i> ..... Adquirida		68	78	81		

En el caso español, el único estudio empírico realizado sobre la rotación de la alta dirección en procesos de F/As es el emprendido por IBORRA (2000), circunscrito a las F/As bancarias en el período 1987-1993. Los resultados obtenidos indican que la rotación directiva es significativamente superior en los bancos que han participado en este tipo de operaciones y bastante más elevado que en los estudios anteriormente mencionados (véase **tabla 1**). Asimismo, revela que el índice de marcha es mayor en las adquisiciones que en las fusiones.

Una de las reglas para el éxito de las F/As es que la empresa matriz debe ser capaz de proveer un equipo de alta dirección para dirigir la empresa blanco durante el primer año (DRUCKER, 1981). Esta recomendación significa implícitamente que la matriz debe estar preparada para sufrir un alto índice de bajas entre los directivos de la empresa adquirida porque «las personas de alto nivel están acostumbradas a ser jefes; no quieren ser directivos de división» (DRUCKER, 1981: 28). Aceptar pasivamente que la mayor parte de los directivos abandone la empresa después de la fusión no es la actitud adecuada. Tal como han señalado PAINE y POWER (1984), la dirección de la empresa debe trabajar y esforzarse para conseguir retener a los directivos y otro personal valioso.

A la vista de estos resultados, se plantean tres cuestiones: (1) ¿cuáles son los factores que influyen en el nivel de retención de los recursos humanos en los procesos de F/A?; (2) ¿es la rotación perjudicial para la transferencia de conocimiento en las operaciones de F/A?; y (3) ¿qué medidas pueden tomar los directivos responsables para retener al personal clave?

### 3.1. Determinantes del nivel de retención de los recursos humanos en F/As.

En general, la literatura ha señalado como aspectos que pueden incidir en la retención de los recursos humanos: (1) el grado de relación entre las empresas; (2) el nivel de autonomía concedido al personal de la empresa adquirida o socio de fusión; (3) la similitud cultural entre las organizaciones; (4) los resultados de la empresa blanco antes de la F/A; (5) la posición social relativa (*relative standing*) de los directivos; (6) los medios de comunicación utilizados en el proceso de integración; y (7) los incentivos establecidos para la permanencia.

#### 3.1.1. Grado de relación entre las actividades de las empresas.

El grado de relación entre las actividades de las empresas combinadas es un determinante de las sinergias disponibles en el período post-adquisición. En general, se presume que en las F/As relacionadas, la dirección de la empresa adquirente tiene conocimiento y experiencia sobre el negocio de la empresa adquirida y que, por tanto, posee la capacidad necesaria para reemplazar a los directivos de la empresa blanco con directivos propios; incluso, la empresa matriz puede creer que la incorporación de su equipo directivo fortalecerá a la empresa adquirida.

En las F/As no relacionadas, dado que la empresa adquirente no posee las habilidades y los conocimientos necesarios para dirigir la empresa blanco, la retención de sus ejecutivos es crítica para el éxito. Su pérdida es particularmente dañina cuando se trata de una adquisición perteneciente a una nueva industria o mercado (DATTA y GRANT, 1990). En este caso, la empresa adquirente depende más de los directivos de la empresa blanco y, en consecuencia, debería estar más interesada en retenerlos.

KRUG y HEGARTY (1997) observaron que la rotación de la alta dirección de las empresas adquiridas fue superior en las adquisiciones internacionales que en las domésticas. Una posible explicación se relaciona con el motivo de la adquisición: cuando el objetivo es acceder a una tecnología o *know-how*, frecuente en las F/As internacionales, es probable que la unidad adquirida continúe operando de forma semi-autónoma hasta que la empresa adquirente logre cierto nivel de experiencia. Las empresas extranjeras pueden tratar de retener a los directivos de la unidad adquirida durante los tres primeros años y, una vez que se familiarizan con el mercado, acelerar el proceso de integración.

En dos estudios, WALSH (1988, 1989) examinó la marcha directiva en función de la relación entre las empresas. La hipótesis establecida era que la rotación de los directivos sería mayor en las F/As relacionadas que en las no relacionadas. En el primer estudio, que abarcó 50 fusiones y adqui-



siciones, realizadas en el período 1975-1979, el autor no encontró diferencias significativas entre los índices de marcha de las categorías de la Federal Trade Commission; aunque el índice de rotación medio en las fusiones relacionadas fue más alto que en las no relacionadas, las diferencias no fueron estadísticamente significativas.

En el segundo estudio, la muestra original fue complementada con nuevas observaciones, alcanzando un total de 102 operaciones de F/A. Utilizando un análisis de covarianza (índice de marcha en las adquisiciones relacionadas en comparación con las no relacionadas), sólo fue capaz de explicar una proporción significativa de la varianza para el cuarto año después del suceso. En este período, contrariamente a lo planteado, la rotación de los directivos de las empresas blanco fue mayor en las adquisiciones no relacionadas (10,44%) que en las relacionadas (4,2%). Igualmente, HAMBRICK y CANNELLA (1993) documentaron que las adquisiciones horizontales por ellos examinadas se caracterizaron por un nivel de marcha bajo, mientras que las no relacionadas mostraron un índice de rotación alto, particularmente durante el primer mes después de la consumación del acuerdo.

Aunque la teoría señala que las empresas adquirentes se esforzarán más en retener a los directivos de las empresas adquiridas cuanto menos familiarizadas estén con el nuevo negocio, puede que en las adquisiciones no relacionadas se produzca un *gap* cultural y que los directivos, anticipando las tensiones que puedan generarse entre las partes, decidan abandonar la organización.

A pesar de algunos resultados empíricos, de acuerdo con la lógica dominante proponemos:

*HIPÓTESIS 1:* el nivel de retención de los recursos humanos de la empresa adquirida será mayor en las F/As no relacionadas que en las relacionadas.

### 3.1.2. Nivel de autonomía concedido.

Distintos estudios han destacado que la autonomía constituye un factor de preocupación central para los altos directivos después de una fusión. Cuando los directivos de la empresa adquirente ejercen el control sobre las operaciones de la unidad adquirida, el valor percibido de la experiencia y habilidades de los directivos adquiridos se reduce y, en consecuencia, su *status* relativo (HAMBRICK y CANNELLA, 1993); además, la disminución de autonomía significa que se persigue una integración estrecha entre ambas empresas, que demanda una gran interacción entre el personal, lo que, a su vez, probablemente aumentará el antagonismo entre los grupos.

En algunas F/As, la empresa adquirente o socio dominante permite que los directivos de la empresa blanco disfruten de un alto nivel de autonomía después de la F/A, mientras que en otras son estrechamente controlados.

Un nivel de autonomía bajo implica redundancia en la medida que los sistemas, el personal y los procedimientos de la empresa adquirida son alineados con los de la adquirente. Por esta razón, los directivos con un amplio conocimiento específico de la empresa pueden entender que sus habi-

lidades no son necesarias, ya que las de los directivos de la empresa adquirente son más apropiadas en el nuevo contexto. Además, un bajo grado de autonomía implica que los directivos de la empresa adquirente asumen un papel muy activo en las operaciones de la empresa blanco, lo que puede producir mayores cambios y ajustes en los meses que siguen a la F/A.

La reducción de autonomía es uno de los determinantes de la rotación voluntaria de los directivos que inicialmente permanecen en la empresa después de la F/A (HAYES y HOAG, 1974; YUNKER, 1983; PRITCHETT, ROBINSON y CLARKSON, 1997). HAYES y HOAG (1974) proporcionan una fuerte evidencia de la relación entre reducción de autonomía y rotación voluntaria. Basándose en entrevistas a 50 CEOs adquiridos, descubrieron que la autonomía fue el factor que más influyó en la decisión de abandonar o permanecer en la empresa. Aproximadamente, dos tercios de los que dejaron la organización citaron la reducción de autonomía como el factor que más influyó en su decisión; cerca del 75% de aquellos que permanecieron informaron de que se sentían satisfechos con el grado de autonomía que poseían después de la adquisición.

La percepción de pérdida de autonomía está influida por aspectos tales como: (1) las políticas corporativas que debe seguir el directivo, por ejemplo, solicitar la aprobación de todos los gastos financieros por encima de un nivel dado; (2) las directivas establecidas por la matriz sobre diversos aspectos de la empresa adquirida, por ejemplo, cambios en la estrategia, reducción de los gastos de I + D; y (3) el control sobre los recursos utilizados por su empresa. Otros aspectos que pueden generar un sentimiento psicológico de menor autonomía son: un proceso de planificación más estructurado, mayores requerimientos de información, visitas frecuentes y evaluaciones periódicas realizadas por la matriz.

HAMBRICK y CANNELLA (1993), en un estudio sobre 430 ejecutivos de empresas adquiridas, descubrieron que los ejecutivos a quienes se les permitió un alto nivel de autonomía en las decisiones sobre estrategia, sistemas y procedimientos mostraron un nivel de rotación inferior, durante el primer año posterior a la operación, al de aquellas empresas que fueron rápidamente integradas. Asimismo, la investigación de LUBATKIN, SCHWEIGER y WEBER (1999) concluyó que cuanto mayor fue la percepción de disminución de autonomía por parte de los directivos de 36 empresas adquiridas, mayor fue el índice de rotación de la alta dirección de las empresa adquiridas, particularmente durante el primer y cuarto año tras realizada la transacción.

Por tanto, permitir a los directivos el grado de libertad necesario para dirigir el negocio puede ser fundamental para su retención. La cuestión primordial desde la perspectiva de la organización adquirente es equilibrar el grado de control necesario con la necesidad de que el equipo directivo de la empresa adquirida pueda dirigir el negocio (SIELH y SMITH, 1990).

Entonces proponemos:

*HIPÓTESIS 2:* cuanto mayor sea la autonomía concedida, mayor será el nivel de retención de los recursos humanos de la empresa adquirida.

### 3.1.3. Similitud cultural entre las organizaciones.

La posibilidad de choque cultural aumenta cuando se produce un mayor contacto entre las empresas. La unión de culturas distintas puede generar ansiedad, desconfianza, sentimientos de hostilidad (WEBER y SCHWEIGER, 1992) y una significativa disconformidad, que inciden negativamente en el compromiso, la cooperación, la satisfacción y la productividad de los empleados de la empresa adquirida. Los empleados que se resisten al cambio cultural pueden ser despedidos, pero también aquellos que sienten una particular disconformidad con el mismo pueden abandonar la empresa de forma voluntaria (BUONO y BOWDITCH, 1989).

Según SCHNEIDER (1987), las personas tienden a unirse a aquellos grupos que perciben similares a sí mismos, mientras que tienden a separarse de aquellos que consideran distintos. Los sentimientos de descontento, falta de sentido de pertenencia o la creencia de que sus aportaciones no son valoradas ni bienvenidas hacen que se sientan presionados a abandonar el grupo.

Con el objetivo de validar la premisa de HAMBRICK y CANNELLA (1993), de que «cuanto mayor sea el *gap* cultural entre las empresas, adquirente y adquirida, mayor será la reducción de *status* de los directivos de la empresa adquirida, y mayor el índice de marcha», LUBATKIN, SCHWEIGER y WEBER (1999) midieron las percepciones sobre la distancia cultural de los altos directivos de 36 empresas adquiridas. Los resultados mostraron que la distancia cultural afecta positivamente a la rotación del equipo de alta dirección de la empresa adquirida, durante el primer año posterior a la operación.

Entonces proponemos:

**HIPÓTESIS 3:** cuanto mayor sea la similitud cultural entre las organizaciones, mayor será el nivel de retención de los recursos humanos.

### 3.1.4. Resultados de la empresa adquirida antes de la F/A.

Evidencia empírica y teórica ajena al ámbito de las F/As señala que los resultados mediocres aumentan la probabilidad de despido del alto directivo (JAMES y SOREF, 1981). Gran parte de la teoría de la rotación en el contexto de F/As se basa en que el nivel de competencia de los directivos de la empresa blanco, medido mediante los resultados de la empresa antes del suceso de F/A, es un importante determinante de la marcha post-adquisición.

La valoración de la competencia de los directivos de la empresa blanco se basa en los resultados visibles. En general se presume que las empresas que obtienen resultados elevados y estables están dirigidas por un equipo competente, mientras que las empresas caracterizadas por resultados bajos o negativos están dirigidas por equipos incompetentes. Por esta razón, se ha señalado que la rotación directiva dependerá de los resultados obtenidos por la empresa blanco antes de la F/A, de tal forma que cuanto mejores sean, menor será el índice de rotación directiva. Esta hipótesis ha sido

apoyada en el estudio realizado por HAMBRICK y CANNELLA (1993). Por su parte, WALSH y ELLWOOD (1991), en marcado contraste con la teoría del mercado de control corporativo, no descubrieron que los resultados previos de las empresas adquiridas influyesen en la rotación ejecutiva, pero sí encontraron efectos significativos respecto a los resultados alcanzados por las empresas adquirentes antes del suceso de F/A, emergiendo dos patrones de rotación diferentes:

- a) En aquellos casos en los que la empresa adquirente había obtenido bajos resultados antes de la combinación en comparación con el mercado, los directivos de la empresa adquirida rotaron en el primer año después de la operación. Esta pauta de marcha parece sugerir que los directivos con talento, que no desean formar parte de una empresa con una pobre trayectoria de resultados y que tienen oportunidad de encontrar nuevos puestos, abandonan la organización. Además, la significativa correlación encontrada entre los bajos resultados de la empresa adquirente y el bajo índice de rotación de los directivos de la empresa adquirida, durante el segundo año, parece indicar, irónicamente, que la empresa matriz sólo retiene a los directivos con escasas habilidades, que no son capaces de descubrir nuevas oportunidades de empleo.
- b) En cuanto a las empresas adquirentes que mostraron buenos resultados antes de la operación, la rotación entre el equipo directivo de la organización blanco durante el año siguiente a la firma del acuerdo fue baja. El segundo año, en cambio, el índice de rotación aumentó sensiblemente. Según WALSH y ELLWOOD (1991) las empresas adquirentes adoptan una actitud de espera hasta formar juicios precisos sobre el talento de los directivos antes de despedirlos, o bien creen que proporcionándoles la orientación y las habilidades necesarias mejorarán los resultados. La rotación del segundo año puede ser consecuencia de que los directivos no encajan con los objetivos de la nueva empresa.

MARTIN y McCONNELL (1991) encontraron que la rotación de la alta dirección de la empresa adquirida responde a motivos disciplinarios. Los autores clasificaron una adquisición como disciplinaria si existía rotación de la alta dirección de la empresa objetivo en los dos años siguientes a la operación. El estudio apoyó la tendencia del aumento de marcha directiva después de una adquisición y descubrió que el mayor índice de rotación correspondía a aquellas empresas con resultados pre-adquisición inferiores al promedio de su industria.

HAMBRICK y CANNELLA (1993) examinaron la relación de ciertas características con el nivel de rotación de los directivos de la empresa adquirida en 97 F/As realizadas durante el período 1980-1984. Entre los factores analizados se encontraban los resultados pre-adquisición de la empresa adquirida en relación con los de la empresa adquirente. Encontraron que cuanto mayores eran éstos, menor era el índice de marcha de los directivos en los dos primeros años después de la transacción. Al combinar estos resultados con los de la empresa adquirente se observó lo siguiente:

- a) Cuando la diferencia entre los resultados de ambas empresas era grande, como consecuencia de altos resultados de la empresa adquirente y bajos de la empresa adquirida, era más probable que los directivos de la empresa adquirida abandonaran (tanto de forma volunta-

ria como involuntaria). En esta situación, los directivos de la empresa adquirente pensaban que podían dirigir la empresa adquirida o, al menos, imponer sus decisiones; al mismo tiempo, los directivos de la empresa adquirida creían que sus carreras y su discrecionalidad iban a verse seriamente afectadas.

- b) Cuando los resultados obtenidos por ambas empresas eran similares, las percepciones de superioridad-inferioridad y los comportamientos asociados no eran relevantes.
- c) Cuando los resultados de la unidad adquirida excedían a los de la empresa adquirente, los directivos de la primera tenían una posición relativa favorable, que les generaba mayor autoestima y discrecionalidad directiva, así como mejores perspectivas futuras.

Los resultados del estudio mostraron que, en general, cuanto más bajos eran los resultados (ROE) de las empresas adquiridas antes de la transacción, mayor era el nivel de rotación en los dos primeros años tras la adquisición. Asimismo, encontraron que cuanto más bajos eran los resultados de la empresa adquirente antes de la consumación del acuerdo, menor era el índice de marcha de los directivos adquiridos en los tres primeros años.

Entonces proponemos:

*HIPÓTESIS 4:* cuanto mejores hayan sido los resultados previos de la empresa adquirida o socio de fusión en relación con los de la adquirente, mayor será el nivel de retención de los recursos humanos.

### 3.1.5. Posición social relativa (relative standing) de los recursos humanos de la empresa adquirida.

En la teoría de la posición social relativa (*relative standing*), FRANK (1985) propone que el *status* percibido por un individuo en un entorno social se basa en la comparación de su *status* con el de otros pertenecientes a un entorno social próximo. Esta teoría es consistente con la teoría de la comparación social de FESTINGER (1954)<sup>16</sup> y con la teoría de la equidad de ADAMS (1965)<sup>17</sup>. En las F/As, los directivos de la empresa adquirida son ubicados en un nuevo entorno social, siendo inevitable que realicen comparaciones con los miembros de la empresa adquirente, así como con su situación anterior.

<sup>16</sup> La teoría de la comparación social plantea que el yo se define en comparación con otros. En esencia, los individuos tratan de evaluar sus propias habilidades y opiniones comparándose con otros.

<sup>17</sup> ADAMS (1965) introdujo la teoría de la equidad argumentando que los individuos, en un entorno social, se sentirán satisfechos en la medida que perciban que la relación entre esfuerzos y recompensa es similar a la del grupo de referencia.

Las F/As, con frecuencia, suponen un declive del *status* de los directivos de la empresa blanco, que pueden perder su pertenencia a la coalición dominante y pasar a ser, simplemente, directivos medios o de nivel medio-superior (SCHWEIGER, IVANCEVICH y POWER, 1990; SIELH, SMITH y OMURA, 1990). Esta reducción de *status* puede conducir a sentimientos de hostilidad, insatisfacción y, finalmente, a la decisión de marcha.

HAMBRICK y CANNELLA (1993) examinaron la rotación directiva en el marco de esta teoría, utilizando principalmente fuentes secundarias. Según los autores, algunas adquisiciones dieron lugar a una posición social extremadamente baja para los directivos de las empresas adquiridas: éstos se sentían inferiores, los directivos de la empresa adquirente los consideraban inferiores y se veían a sí mismos como superiores, se les privó de autonomía y se disminuyó su *status*. Cuanto más acusadas eran estas condiciones, mayor era el índice de marcha.

El *status* social se asocia al tamaño relativo de las empresas combinadas. Cuanto menor sea el tamaño de la empresa adquirida, frente al de la adquirente, mayor será la propensión de los directivos de aquélla a abandonar la empresa. En este caso, los directivos, acostumbrados a un cierto *status*, autonomía y discrecionalidad, sienten que pierden importancia cuando pasan a formar parte de una empresa de mayor dimensión. Al contrario, cuando el tamaño relativo de la empresa adquirida es mayor, los directivos pueden continuar sintiéndose importantes. Esta hipótesis fue apoyada en la investigación de HAMBRICK y CANNELLA (1993), aunque sólo mostró un efecto negativo sobre la rotación durante el primer mes después de realizada la adquisición.

En su estudio sobre la rotación de la alta dirección en los procesos de F/A de la banca privada española en el período 1987-1993, IBORRA (2000: 153) concluyó que «las causas relacionadas con el posicionamiento relativo parecen ofrecer una explicación de dicha rotación». La investigación corroboró que cuanto menor era el tamaño relativo de las empresas a combinar mayor era el nivel de rotación acumulado en los tres años siguientes a la operación <sup>18</sup>.

Otros indicadores se pueden asociar a la posición social de los directivos adquiridos. WALSH (1989) planteó que existe una mayor probabilidad de que los directivos de la organización adquirida abandonen la empresa después de una adquisición hostil que de una no contestada; no obstante, la correlación entre el carácter hostil de la adquisición y la rotación sólo fue significativa el primer año después de alcanzado el acuerdo. WALSH (1989: 319) concluyó: «cerca del 50% de los altos directivos de la empresa blanco rotan en los tres primeros años de una F/A y no sabemos la razón. Ni el examen de WALSH (1988) sobre la relación de la adquisición ni el actual sobre las negociaciones permiten explicar la magnitud de esta rotación».

Por su parte, STEWART (1991) concluyó que el índice de rotación de los CEOs de empresas adquiridas, en las adquisiciones hostiles, excedió significativamente al de las amistosas. Consistente con los resultados de este estudio, HAMBRICK y CANNELLA (1993) encontraron que las fusiones amis-

<sup>18</sup> Otros aspectos analizados, como los resultados relativos y la relación de dependencia previa, no se correlacionaron significativamente con la rotación.

tosas conducían a niveles de marcha bajos, mientras que las tomas de control contestadas daban lugar a un índice de abandono alto. Ello apoya el argumento de JEMISON y SITKIN (1990) de que cuando la unión de dos empresas se planifica y negocia bien disminuye la incertidumbre después de la consumación. En las fusiones mutuamente negociadas, los directivos adquiridos pueden diseñar un marco para mantener su *status* y discrecionalidad después de la fusión, reduciéndose así el sentimiento de impotencia y mitigando la percepción de que son los perdedores del proceso.

Las adquisiciones hostiles, por contra, generan un gran conflicto social y crean una atmósfera de ganador-perdedor que conduce a un declive en la moral y a un alto nivel de enemistad hacia los ganadores por parte de los perdedores (HIRSCH, 1987). Los directivos de la empresa blanco que se resisten a la oferta son considerados como enemigos. Una solución común y muy antigua a este problema es eliminar a los enemigos y, de este modo, una fuente de resistencia a los cambios post-fusión.

HAMBRICK y CANNELLA (1993) también plantearon que la creación de roles políticos para la dirección de la empresa adquirida, como la pertenencia al consejo de administración o al equipo de gestión, contribuye al desarrollo de un sentimiento de autonomía y reduce los problemas asociados con la posición social relativa. La hipótesis de que la marcha de los directivos a los que se otorga un mayor *status* se reduce recibió un apoyo significativo, particularmente en los períodos iniciales. No obstante, el cuarto año se produjo el efecto contrario: aumentó la rotación de los ejecutivos a quienes se les había concedido un mayor *status*. La interpretación realizada por los autores de este efecto no previsto se basa en los planteamientos de SIELH, SMITH y OMURA (1990) de que los directivos de la empresa adquirida deben ser retenidos hasta que se establezca la fusión; después de alcanzar un nivel aceptable de integración no sólo dejan de ser necesarios sino que, incluso, pueden convertirse en una amenaza para el proceso de integración deseado.

Asimismo, establecieron que la presencia de un miembro de la empresa adquirida en el equipo de alta dirección disminuye la probabilidad de marcha de aquellos directivos a los que no se les concede tal *status*. Sin embargo, los resultados obtenidos fueron en dirección contraria a la hipotetizada. La razón es la posible inequidad o degradación percibida con respecto a aquellos compañeros que han visto mejorada su posición.

Las limitaciones de este estudio se centran en que los autores no midieron directamente las percepciones de los directivos sobre la degradación de la posición social, sino que examinaron las condiciones que pueden crear dichas percepciones. Por otro lado, este estudio, al igual que la mayor parte de las investigaciones sobre la rotación, no distinguió qué marchas eran verdaderamente voluntarias y cuáles realmente involuntarias. Los directivos que se sienten inferiores pueden dejar la empresa antes de ser despedidos; los directivos de la empresa adquirente, al considerarse superiores, pueden crear condiciones intolerables de forma que fuercen a los directivos adquiridos a abandonar la empresa aunque no sean literalmente despedidos. Incluso, los directivos adquiridos cuyo *status* se ha visto disminuido pueden eludir sus responsabilidades, reducir su compromiso o comportarse de forma beligerante, errática o de cualquier otra manera que, finalmente, dé como resultado su salida involuntaria.

Entonces proponemos:

*HIPÓTESIS 5:* cuanto mayor sea el tamaño relativo de la empresa adquirida en relación con la adquirente, mayor será el nivel de retención de los recursos humanos.

*HIPÓTESIS 6:* cuanto mayor sea el *status* social de los recursos humanos de la empresa adquirida o socio de fusión, mayor será el nivel de retención de los mismos.

No planteamos ninguna hipótesis relativa a la influencia del grado de amistad/hostilidad sobre la rotación, habida cuenta de que en nuestro entorno son infrecuentes las F/As de carácter hostil.

### 3.1.6. Medios de comunicación utilizados.

La comunicación es un aspecto de especial importancia para favorecer la retención de los recursos humanos. Si la meta es conservar a los altos directivos, o a cualquier otro grupo, se debe transmitir este objetivo. La empresa adquirente debe comunicar sus necesidades, intenciones y planes de integración; de lo contrario, aumentará la incertidumbre y la inseguridad y, con ello, la probabilidad de marchas no deseadas. Demostrar que la F/A creará nuevas oportunidades, sin generar falsas expectativas, puede también estimular la continuidad en la empresa; sin embargo, debe evitarse enviar señales que puedan confundir a los empleados. BUONO y BOWDITCH (1989) describen lo ocurrido en la adquisición de Petro por parte de Steel Co. La principal razón de la adquisición era acceder a la experiencia de los expertos técnicos, ingenieros y científicos de Petro. Esta decisión fue comunicada a los especialistas a través de los canales rutinarios; no obstante, los cambios y despidos producidos en otras áreas enviaron mensajes confusos a los miembros de la empresa adquirida, y los ingenieros y el personal técnico cuestionaron la veracidad de la promesa de «ningún cambio». Aunque sus expectativas eran infundadas, los de más talento dejaron la empresa voluntariamente para evitar ser despedidos. La empresa adquirente perdió el recurso más valioso, que había sido el principal motivo de la adquisición.

El análisis realizado por la *American Management Association* (1989), en 109 empresas implicadas en F/As, descubrió que las organizaciones que emprendieron un programa de comunicación con los empleados sobre cualquier desarrollo asociado con la consolidación sufrieron una menor pérdida en la productividad y una menor rotación, en comparación con las empresas que no aplicaron ningún plan de comunicación. Igualmente, el estudio de SCHWEIGER y DENISI (1991) reveló que la comunicación es una estrategia efectiva para reducir la marcha de los empleados. La comunicación en las primeras etapas es crucial para estabilizar la situación y restaurar el compromiso de los empleados con la nueva organización.

Si bien es recomendable utilizar un extenso conjunto de canales de comunicación, quizás ningún medio pueda sustituir a la comunicación interpersonal, particularmente cuando el objetivo es tratar con el lado humano de la F/A. La comunicación cara a cara ayuda a disminuir la tensión y la



ansiedad característica de los procesos de F/As. La comunicación interpersonal es el medio de mayor riqueza dado que: (a) proporciona una pronta retroalimentación, de tal forma que pueden analizarse las diferentes interpretaciones; (b) permite obtener un mayor conocimiento por medio del lenguaje corporal y del tono de voz; y (c) el contenido del mensaje se expresa de forma natural.

Entonces, se propone:

*HIPÓTESIS 7:* cuanto más se recurra a medios de comunicación ricos, más elevado será el nivel de retención de los recursos humanos.

### 3.1.7. Incentivos financieros.

En los procesos de F/A, la compensación puede ajustarse (SCHWEIGER, IVANCEVICH y POWER, 1990). Dadas las variaciones substanciales existentes en las políticas de compensación de las empresas (FINKELSTEIN y HAMBRICK, 1988), la probabilidad de que éstas difieran entre las empresas que participan en la F/A es alta. La literatura señala que, con frecuencia, las empresas blanco deben adoptar las políticas y procedimientos dictados por la empresa adquirente (HAYES y HOAG, 1974; YUNKER, 1983); por ello, después de la F/A, la compensación de los directivos puede ser revisada, hacia arriba o hacia abajo. No es necesario decir que el proceso de ajuste puede influir substancialmente en el nivel de degradación sufrido por los directivos de las empresas adquiridas y, por tanto, aumentar o reducir la probabilidad de marcha (HAYES y HOAG, 1974; DATTA y GRANT, 1990; SCHWEIGER, IVANCEVICH y POWER, 1990).

La compensación de los directivos adquiridos en relación con su situación antes de la adquisición y con la compensación de los directivos de la empresa adquirente puede influir en las percepciones de degradación y, por tanto, en la rotación.

Las empresas pueden ofrecer incentivos financieros a aquellos que se desea que continúen en la organización. Las opciones sobre acciones, los bonos o la vinculación de la compensación con la permanencia a corto o a largo plazo, entre otros, pueden aumentar la probabilidad de retención del personal deseado.

Aunque intentar «comprar» el compromiso no es siempre una buena práctica, ya que se ha demostrado que los empleados esperan de su trabajo algo más que una remuneración económica, en ciertos casos puede ser una conducta adecuada, particularmente cuando la empresa adquirente quiere retener a empleados clave.

En un programa de integración orientado a retener, al menos a corto plazo, a tantos empleados de la empresa adquirida como fuese posible, dado que operaba en un mercado de reclutamiento potencialmente difícil (CARTWRIGHT y COOPER, 1996), la dirección de la empresa adquirente intro-

dujo unos «bonos de lealtad» a recibir por aquellos que permaneciesen en la organización durante los seis primeros meses. Este procedimiento resultó bastante efectivo al aumentar la seguridad de los empleados sobre su puesto futuro. El personal se comprometió a emprender un proceso de socialización de seis meses para conocer la nueva cultura y, de esta forma, poder tomar decisiones sobre su futuro en la empresa con mayor información. El éxito del programa se reflejó en una rotación prácticamente nula durante este período; solamente un empleado, de una plantilla de 150, abandonó la empresa durante los seis primeros meses. Esta marcha fue totalmente amistosa y el individuo se comprometió voluntariamente a permanecer en la empresa durante el tiempo necesario para familiarizar al sustituto con el puesto. No existió evidencia de que esta práctica afectase negativamente a la motivación. El índice de productividad excedió al anterior a la adquisición y el nivel de absentismo también se redujo en este período, de un 15% antes de la adquisición a un 7% aproximadamente.

Entonces se propone:

*HIPÓTESIS 8:* cuanto mayores sean los incentivos financieros establecidos para estimular la permanencia, mayor será el nivel de retención de los recursos humanos.

### 3.2. Consecuencias de la retención sobre la transferencia de conocimiento en F/As.

Las F/As generalmente provocan cambios en el cuadro directivo de la empresa adquirida. Algunos autores recomiendan remplazar rápidamente a la dirección, mientras que, para otros, su retención e implicación resultan críticas.

A pesar de la importancia creciente de la transferencia de conocimiento en las F/As, existen pocos estudios empíricos (RANFT, 1997; RANFT y LORD, 2000) que se hayan centrado en los factores asociados a los recursos humanos que animan o inhiben esta transferencia y en la influencia de la naturaleza del conocimiento a transferir.

En el contexto de las F/As, los recursos basados en derechos de propiedad (por ejemplo, patentes, marcas registradas <sup>19</sup>) son fácilmente transferibles entre las empresas. Al producirse la combinación, los derechos de propiedad pasan automáticamente a la empresa adquirente o socio dominante.

<sup>19</sup> Algunos autores han analizado los activos de conocimiento mantenidos por una empresa. Éstos incluyen patentes, *copyrights*, *software*, bases de datos y marcas comerciales. Estos activos son resultado del conocimiento que subyace a la capacidad. En otras palabras, estos activos son, con frecuencia, resultados articulados de las capacidades organizativas y son independientes del sistema social de la empresa.

Otros recursos, al estar protegidos por barreras de conocimiento, son una fuente mejor para el éxito al ser menos imitables; al mismo tiempo, ello provoca problemas en la transferencia incluso en el interior de la empresa (SZULANSKI, 1996), dificultando la réplica en otros contextos organizativos. La posesión de recursos difíciles de imitar puede ser un arma de doble filo. Por un lado, permite a la empresa disfrutar de una ventaja competitiva (BARNEY, 1991); por otro, hace que la transferencia de tales recursos de una empresa a otra sea problemática (ZANDER y KOGUT, 1995). En efecto, las mismas características que hacen que una capacidad o un recurso basado en el conocimiento sea atractivo también dificultan su transferencia. Según GRANT (1996), la transferencia del conocimiento tácito, al no poder codificarse y dado que sólo puede observarse a través de su aplicación y adquirirse mediante la práctica, es más lenta, costosa e incierta que la del conocimiento explícito, que puede ser revelado mediante la comunicación.

Con frecuencia, los recursos más valiosos a transferir y/o combinar durante la implantación de una F/A son aquellos basados en el conocimiento tácito y arraigados en los individuos y en sus relaciones con el sistema social de la organización (HASPESLAGH y JEMISON, 1991). No obstante, también son más frágiles y difíciles de recrear en un contexto organizativo diferente. Esto plantea un gran desafío en la fase de implantación, dado que deben transferirse sin sufrir alteraciones que mermen su valor.

Si los empleados en quienes está arraigado el conocimiento dejan la empresa, éste puede dañarse antes de ser transferido. Por ello, puede ser necesario tanto la retención del equipo de alta dirección como de los empleados vinculados a las áreas asociadas con el conocimiento más valioso. La permanencia del equipo directivo permite salvaguardar el conocimiento; su reemplazo puede alterar los procesos a través de los cuales la empresa adquirida o socio de fusión anima el aprendizaje y la acumulación de conocimiento. La permanencia de los empleados clave en los que reside el conocimiento favorece la transferencia, dado que son quienes deben participar en el proceso de comunicación e interacción requerido para la transferencia.

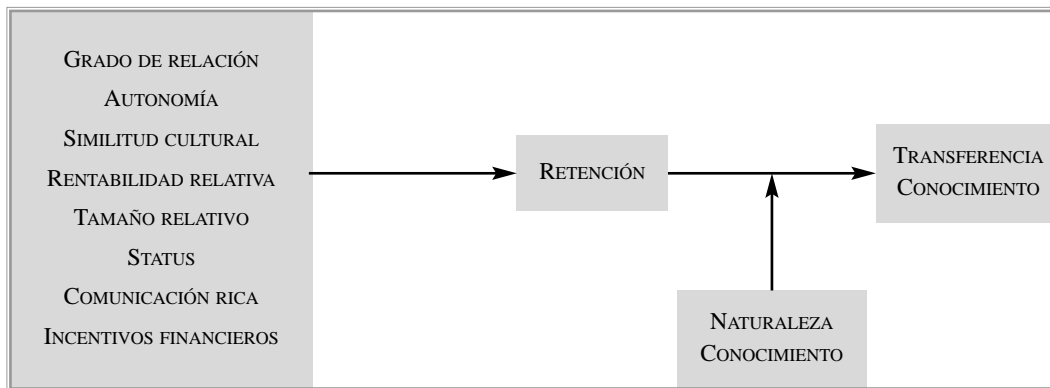
Entonces se plantea que:

*HIPÓTESIS 9:* cuanto mayor sea el nivel de retención de los recursos humanos, mayor será la transferencia de conocimientos.

*HIPÓTESIS 10:* el efecto del nivel de retención de los recursos humanos sobre la transferencia de conocimiento está mediatizado por el tipo de conocimiento.

El conjunto de hipótesis a contrastar se recoge gráficamente en la **figura 2**.

**Figura 2. Antecedentes de la retención e influencia de la retención sobre la transferencia de conocimiento.**



## 4. ESTUDIO EMPÍRICO

### 4.1. Población y muestra.

Una vez establecidos los objetivos y las hipótesis de investigación, el siguiente paso ha sido definir la población de interés. Ésta está constituida por las empresas que han realizado operaciones de fusión o adquisición en el ámbito nacional, en el período 1995-2000. La información sobre la misma fue obtenida de dos fuentes:

1. La empresa Infotel nos proporcionó las operaciones de fusión acontecidas en este período en base a los actos registrados en el «Boletín Oficial del Registro Mercantil». La única restricción de esta base es que sólo contabiliza aquellas operaciones en las que el tamaño de la empresa absorbente supera los 50 empleados<sup>20</sup>. Asimismo, se contrató información referente a los principales ejecutivos de las empresas absorbentes o resultado de la fusión, dirección y número de teléfono.
2. Ya que la información anterior no era completa, se recurrió a una fuente alternativa, *Thomson Financial Securities Data* para el mismo período, eliminando obviamente aquellas ya recogidas anteriormente. Puesto que esta base sólo menciona la razón social de las empresas implicadas, la información requerida para el envío de los cuestionarios se recogió de *Dun&Bradstreet*.

<sup>20</sup> De hecho, hay algún caso registrado en que no se verifica esta condición.

De las bases de datos se eliminaron las operaciones entre empresas del mismo grupo. Se enviaron 435 cuestionarios, entre abril y junio de 2001, a altos directivos de las empresas adquirentes o resultado de la combinación (Presidente, Consejero Delegado, Administrador). A pesar de los esfuerzos realizados para depurar la información, las bases contenían algunos errores que se pusieron de manifiesto en las llamadas telefónicas y en las cartas enviadas por cinco empresas indicándonos que no tenían experiencia en fusiones o adquisiciones. Por otro lado, también recibimos 25 respuestas explicándonos que las operaciones realizadas no se ajustaban al objetivo del estudio: operaciones emprendidas con el único objetivo de integrar el patrimonio de la absorbida, cese de las actividades para las que habían sido creadas las absorbidas (empresas sin actividad), operaciones con empresas satélites y sin actividad operativa o bien empresas con el mismo equipo directivo y el mismo accionario, independientes en un principio pero sólo por razones administrativo-fiscales o fusiones acometidas con el objetivo de reestructurar el grupo. En consecuencia, la población de interés se entien- de constituida por 405 combinaciones.

El cuestionario se dirigió a los altos directivos de las empresas combinadas por diversas razones. Por un lado, debido a la naturaleza estratégica de su contenido y a que son quienes poseen un conocimiento más global sobre las empresas implicadas en la operación. Además, son los indicados para enviar el cuestionario a otras personas de la empresa que posean un conocimiento más focalizado sobre la materia. Por último, en muchos casos, dado que las empresas están integradas, es imposible identificar la afiliación previa de los directivos.

El 26,4% de los directivos que contestaron el cuestionario ocupan cargos de Presidente, Consejero Delegado o Secretaria del Consejo; el 21,1% corresponde a Directores Generales y el 14% son Directores Financieros. El resto se reparte entre *controller*, director de desarrollo corporativo y planificación, de recursos humanos o comunicación. La mayoría pertenecía antes de la operación a la empresa adquirente o socio dominante (80,7%).

De los cuestionarios recibidos (62) se eliminaron cinco; uno por corresponder a una adquisición hostil cuando el resto eran amistosas, dos porque no tenían como objetivo transferir la capacidad de la empresa adquirida a la adquirente, uno porque estaba incompleto y otro porque la operación no se había realizado en el período de análisis. El número final de cuestionarios válidos quedó en 57, lo que supone un 14% del total (405). Consideramos que este porcentaje, aunque modesto, es satisfactorio, dado el alto nivel de responsabilidad de los directivos a quienes se envió y los índices documentados en los estudios sobre F/As, mayoritariamente muy bajos (PABLO, 1994; VERY, LUBATKIN, CAROLI y VEIGA, 1997).

De las operaciones analizadas, el 42,1% son fusiones y el 57,9% adquisiciones; en ambos casos, entre empresas del mismo sector. El 52,6% corresponde a F/As de empresas pertenecientes al sector industrial, el 36,8%, al sector servicios y el 10,5%, al sector tecnológico. Entre las empresas adquirentes, o socios dominantes, destacan los sectores de construcción (8,8%), telecomunicaciones (8,8%), distribución (8,8%), químico (7%), alimentación (5,3%), automoción (5,3%) y farmacéutico (3,5%). El resto queda repartido entre una amplia variedad desde abogacía, auditoría, minería, financiero, cosmética, seguros, etc. Para las empresas adquiridas, la distribución sigue prácticamente el mismo patrón, salvo por la presencia de empresas de Internet (7%), que han sido objetivo, en general, de las empresas de telecomunicaciones.

## 4.2. Cuestionario y medida de las escalas.

El cuestionario se elaboró con la intención de recoger el máximo de información de interés y, al mismo tiempo, evitar su rechazo. Con carácter previo realizamos un estudio exploratorio entrevistando a diversos directivos que habían participado en F/As a fin de validar el contenido y las medidas empleadas. Basándonos en el pre-test, el cuestionario fue objeto de diversas modificaciones para mejorar su claridad y organización.

La primera parte del cuestionario definitivo recoge datos sobre: (a) el nivel de retención de los directivos y empleados vinculados a las áreas clave de la empresa adquirida al final del primer año de firmado el acuerdo de F/A; (b) la naturaleza del conocimiento subyacente a la capacidad de la empresa adquirida considerada más valiosa por la adquirente o socio dominante; y (c) el conocimiento transferido.

Para medir la primera variable –retención– se preguntó la importancia de retener tanto al equipo de alta dirección de la empresa adquirida como a los empleados de las áreas vinculadas a la capacidad (1: nada importante; 7: extremadamente importante), así como el porcentaje efectivamente retenido al final del primer año tras realizada la transacción.

Con referencia siempre a la capacidad de la empresa adquirida considerada más valiosa por parte de la empresa adquirente o socio dominante, se valoró el carácter tácito y el carácter embebido del conocimiento subyacente. Para el carácter tácito adaptamos la medida utilizada por ZANDER y KOGUT (1995) al contexto de las F/As. El carácter embebido del conocimiento lo hemos medido con un *ítem* que, siguiendo la definición propuesta por BADARACCO (1992), intenta reflejar en qué medida la capacidad clave de la empresa adquirida es resultado de la interacción y de la colaboración de múltiples sujetos.

Por último, la transferencia de conocimiento se midió con una escala de siete puntos (1: nada; 7: todo), basándonos en la percepción de los directivos sobre cuál era el nivel de conocimiento transferido de la empresa adquirida a la adquirente al final del proceso de transferencia. Esta medida se adaptó del estudio de CAPRON (1999).

En la segunda parte se recogieron datos sobre distintos antecedentes de la retención.

El nivel de autonomía concedido a la empresa adquirida durante el primer año tras realizada la F/A se disgregó en dos *ítem*: autonomía general y autonomía específica de las áreas relacionadas con la capacidad clave (1: autonomía baja; 3: autonomía media; 5: autonomía alta). Ambas se midieron al principio y final del primer año. Posteriormente se calculó un nivel de autonomía como media aritmética de la existente en los dos momentos.

El grado de similitud cultural se midió con un *ítem* en una escala de siete puntos (1: cultura muy diferente; 7: cultura muy similar). Optamos por una pregunta de carácter general puesto que en las entrevistas previas comprobamos que los directivos hablaban en términos globales de la simi-

litud o diferencia cultural, sintiéndose en muchas ocasiones incapaces de responder con más detalle de las diferencias culturales. Además, el empleo de escalas extensas alargaba en exceso el cuestionario.

La rentabilidad de la empresa adquirida en relación con la de la adquirente en el momento de la firma del acuerdo se midió en una escala de cinco puntos (1: menor de la mitad de la adquirente; 5: más del doble).

A partir del tamaño de las empresas implicadas en la operación, medido por el número de empleados, se obtuvo una medida de tamaño relativo como el cociente entre el número de empleados de la empresa adquirida y el de la empresa adquirente. El número de empleados ha sido utilizado en investigaciones previas (PABLO, 1994) como indicador de la diferencia de tamaño entre ambas organizaciones.

Para evaluar el *status* de la empresa adquirida en relación con la adquirente después de la F/A tomamos como referencia la medida desarrollada por RANFT y LORD (2000), pidiendo a los directivos que señalasen el porcentaje del equipo de alta dirección de la empresa combinada que formaba parte originalmente de la empresa adquirida. Este porcentaje se utilizó como medida del *status* relativo.

#### COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN DESPUÉS DE LA F/A

ORIGEN	MEDIA
Pertenciente, antes de la F/A, al equipo de alta dirección de la empresa adquirente .....	54,11%
Pertenciente, antes de la F/A, a la empresa adquirente, pero no al equipo de alta dirección .	4,63%
Pertenciente, antes de la F/A, al equipo de alta dirección de la empresa adquirida .....	35,14%
Pertenciente, antes de la F/A, a la empresa adquirida, pero no al equipo de alta dirección ...	0,55%
Contratado después de la F/A .....	5,46%

Para medir la variable «utilización de medios de comunicación ricos» durante el primer año tras la F/A, hemos agrupado los distintos medios según su grado de riqueza en dos tipos –escritos y personales (entrevistas, reuniones, etc.)–. Ambos fueron ponderados según su grado de riqueza y se calculó una valoración general.

También solicitamos a los directivos que indicasen el grado en que habían ofrecido, durante el primer año, diversos incentivos financieros para alentar la permanencia del personal de la empresa adquirida, diferenciando entre alta dirección y empleados vinculados a la capacidad más valiosa.

En la tercera parte del cuestionario se identificó el tipo de operación (variable dicotómica que toma el valor 1 en caso de fusión y 0 en adquisición), si fue amistosa (1) u hostil (0), el sector de las empresas, la posición actual en la empresa del directivo que cumplimentó el cuestionario y su afiliación previa (adquirente-adquirida).

### 4.3. Análisis y resultados.

Ya que la muestra incluye tanto fusiones como adquisiciones, en primer lugar realizamos una Prueba-T para determinar si existen diferencias entre fusiones y adquisiciones para los valores medios de todas las variables del modelo. Los resultados constatan que no existen diferencias entre ambos tipos de operación para un nivel de significación del 0,05.

La capacidad de la empresa adquirida considerada más valiosa por la mayoría de las empresas adquirentes fue el conocimiento de los clientes y las relaciones de ventas (49%), seguida de la capacidad de innovación (14%), la tecnología de producto (12%) y la tecnología de producción o proceso (10%). El resto se distribuyó entre capacidad de ingeniería, capacidad directiva, habilidad de marketing, o relaciones con los proveedores.

Con carácter previo a los análisis, dada la diversidad de escalas y medidas utilizadas en el cuestionario, hemos procedido a tipificar todas las variables.

#### 4.3.1. Nivel de retención de los recursos humanos.

Tal como se puede observar en la **tabla 2**, existe una alta correlación entre el nivel de retención de la alta dirección de la empresa adquirida y el nivel de retención de los empleados asociados a la capacidad más valiosa. Por ello, siguiendo a RANFT y LORD (2000), hemos calculado una medida de retención global como una media de la retención de ambos grupos ponderada por su importancia.

Igualmente, la alta correlación entre las dos medidas de autonomía –general y específica–, nos ha llevado a realizar un análisis factorial (método de extracción: componentes principales) que extrajo un factor que explica el 80,62% de la variabilidad total. La medida de fiabilidad con el modelo alpha (Cronbach) es 0,7544.

Finalmente, hemos calculado una medida de incentivos financieros como la media de los proporcionados a ambos grupos de empleados.



**TABLA 2. Estadísticos Descriptivos y Correlaciones (n = 57)**

VARIABLES	MEDIA	DESV. TIP	AUT-GRAL.	AUT-ESPEC	CULTURA	RENTAB. RIVA.	TAMAÑO REVO.	STATUS	COMUN-RICA	INCENT.	RETEN-AD	RETEN-CLAVE	AUTONOM. FACTOR	RETEN. MEDIA	EMBEER.
Aut-gral. ....	2,89	1,532													
Aut-esp. ....	3,72	1,320	0,612**												
Cultura ....	3,67	2,133	-0,066	0,036											
Rentab. riva. ....	2,52	1,121	0,082	0,049	0,239										
Tamaño rvo. ....	0,415	0,4534	0,123	0,009	-0,130	0,302*									
Status ....	35,70	32,912	0,101	-0,009	-0,235	0,252	0,258								
Comun-fica ....	5,24	1,358	-0,091	0,118	0,114	0,086	0,017	0,133							
Incentivos ....	2,64	1,319	-0,58	-0,113	-0,178	0,158	0,272	0,050	0,054						
Reten.-AD ....	77,20	30,986	0,253	0,329*	0,042	0,308*	0,236	0,306*	0,254	0,168					
Reten.-clave ....	88,00	17,977	0,246	0,462**	0,057	0,118	-0,119	0,164	0,068	0,027	0,625**				
Autonomía (factor) ....			0,898**	0,898**	-0,017	0,073	0,074	0,051	0,015	-0,095	0,325*	0,394**			
Retención media ....	459,83	183,623	0,475**	0,615**	0,098	0,343**	0,124	0,228	0,300*	0,122	0,811**	0,671**	0,609**		
Embebedo ....	3,86	1,726	-0,060	0,233	0,458**	0,208	-0,157	-0,192	0,110	-0,127	0,016	0,143	0,097	0,196	
Transf. conoc. ....	5,86	1,329	-0,376**	-0,227	0,216	0,162	-0,081	-0,017	0,425**	0,018	-0,059	-0,093	-0,335*	-0,116	0,342**

\*\* p < 0,01  
\* p < 0,05

La primera hipótesis, referente a la influencia del grado de relación entre las empresas sobre la retención, no ha podido ser contrastada dado que la muestra incorpora únicamente F/As relacionadas. Asimismo, tal como esperábamos, todas las F/As fueron amistosas <sup>21</sup>.

Para contrastar el resto de las hipótesis sobre los antecedentes del nivel de retención de los recursos humanos de la empresa adquirida, hemos efectuado una regresión lineal, expresada como sigue:

$$\text{Nivel de retención} = \beta_0 + \beta_1 \text{ autonomía} + \beta_2 \text{ similitud cultural} + \beta_3 \text{ rentabilidad relativa} + \beta_4 \text{ tamaño relativo} + \beta_5 \text{ status} + \beta_6 \text{ comunicación rica} + \beta_7 \text{ incentivos financieros} + e$$

**TABLA 3. Antecedentes del nivel de retención**

VD: NIVEL DE RETENCIÓN	BETA ESTANDARIZADO	T-STUDENT	SIGNIFICACIÓN
Autonomía .....	0,564	5,350	0,000***
Similitud cultural .....	0,104	0,853	0,399
Rentabilidad relativa .....	0,210	1,711	0,094*
Tamaño relativo .....	-0,048	-0,410	0,684
Status .....	0,156	1,298	0,201
Comunicación rica .....	0,208	1,956	0,057*
Incentivos financieros .....	0,133	1,198	0,237
F = 7,023 *** (sign. 0,000)		R <sup>2</sup> corregido 0,457	

\*\*\* p < 0,01

\*\* p < 0,05

\* p < 0,1

Como podemos observar en la **tabla 3**, las variables que se relacionan significativamente con el nivel de retención de los recursos humanos valiosos son la autonomía, la rentabilidad relativa y la comunicación rica. La influencia de la autonomía es especialmente fuerte. En todos los casos el sentido de la relación es el hipotetizado, ya que la retención de los recursos humanos valiosos es tanto mayor cuanto más autonomía se les conceda, en mayor grado se utilicen medios de comunicación ricos y mayor sea la rentabilidad relativa de la empresa adquirida en el momento de la firma del acuerdo de F/A. Se apoyan, por tanto, las hipótesis 2, 7 y 4.

La similitud cultural, el tamaño relativo, el *status* concedido y los incentivos financieros no afectan al nivel de retención, rechazándose las hipótesis 3, 5, 6 y 8.

<sup>21</sup> Tal como comentamos previamente, sólo recibimos un cuestionario referente a una adquisición hostil, que no fue considerado debido a que el resto hacía referencia a F/As de carácter amistoso.

El modelo 1 es significativo y tiene una notable capacidad explicativa a tenor de su coeficiente de determinación.

Al reelaborar el modelo incluyendo únicamente las variables significativas (**tabla 4**), la significación de éstas aumenta y también lo hace el porcentaje de varianza explicado, que alcanza el 48,8%.

**TABLA 4. Antecedentes del nivel de retención (sólo significativos)**

VD: NIVEL DE RETENCIÓN	BETA ESTANDARIZADO	T-STUDENT	SIGNIFICACIÓN
Autonomía .....	0,571	5,893	0,000***
Rentabilidad relativa .....	0,278	2,861	0,006***
Comunicación rica .....	0,242	2,499	0,016**
F = 18,480 *** (sign. 0,000)		R <sup>2</sup> corregido 0,488	

\*\*\* p < 0,01

\*\* p < 0,05

\* p < 0,1

#### 4.3.2. Transferencia de conocimiento.

En este apartado se analiza el efecto del nivel de retención de los recursos humanos y del tipo de conocimiento en la transferencia de conocimiento lograda.

Al examinar las dimensiones «carácter tácito» y «carácter embebido» del conocimiento, el análisis de fiabilidad realizado con el modelo alpha (Cronbach) para el carácter tácito es inferior a 0,5 (0,4703), manteniéndose prácticamente igual al eliminar el ítem menos relacionado; asimismo, el análisis factorial reveló que la medida de Kaiser-Meyer-Olkin para este constructo es baja. Ambos resultados nos llevaron a desestimar la dimensión «carácter tácito», realizando todos los análisis para la referente al «carácter embebido».

Para contrastar las hipótesis 9 y 10 hemos realizado una regresión en dos pasos. En el primer bloque introducimos las dos variables explicativas (carácter embebido y nivel de retención) y en el segundo añadimos la variable de interacción «embebido\*retención». Si el cambio producido en el valor de F es significativo, se puede considerar que la interacción contribuye al carácter explicativo del modelo.

$$\text{Nivel de transferencia de conocimiento} = \beta_0 + \beta_1 \text{ carácter embebido} + \beta_2 \text{ retención} + \beta_3 \text{ embebido*retención} + e$$

**TABLA 5. Regresión lineal de «embebido», retención e interacción sobre la transferencia de conocimiento**

VD: TRANSFERENCIA CONOCIMIENTO	BETA ESTAND.	T-STUDENT	SIGNIF.	BETA ESTAND.	T-STUDENT	SIGNIF.
Embebido .....	0,390	3,035	0,004***	0,365	2,886	0,006***
Retención .....	-0,192	-1,497	0,140	-0,117	-0,886	0,380
Embebido*retención .....				0,237	1,830	0,073*
	F = 5,029**			F = 4,617***		
				Cambio en F = 3,348*		
	R <sup>2</sup> corregida = 0,128			R <sup>2</sup> corregida = 0,165		

\*\*\* p &lt; 0,01

\*\* p &lt; 0,05

\* p &lt; 0,1

El análisis de los resultados, mostrados en la **tabla 5**, indica que cuando se consideran las dos variables explicativas de forma independiente, a medida que aumenta el carácter embebido del conocimiento también lo hace la transferencia; por el contrario, el nivel de retención de los recursos humanos valiosos no influye significativamente en la transferencia, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis 9. Ahora bien, cuando se incorpora la interacción entre ambas variables, ésta resulta significativa, lo que apoya la hipótesis 10.

El cambio producido en el valor de F es significativo y el nuevo modelo explica el 16,5% de la varianza de la transferencia de conocimiento.

La interpretación empresarial de la significación de la interacción es que a medida que aumenta el carácter embebido del conocimiento, más retención contribuye positivamente a la transferencia.

## 5. CONCLUSIONES

Un estudio realizado por Peat Marwick & Mitchell (MIRVIS y MARKS, 1992) sobre 22 empresas caracterizadas por programas extensivos de adquisición criticaba a los compradores por no considerar: (a) si podrían retener el talento directivo y profesional del candidato de adquisición; (b) si podrían remplazarlo fácilmente, en el caso de que no pudieran retenerlo; y (c) si había, o no, suficiente química y compatibilidad entre las empresas para hacer funcionar la combinación.

Partiendo de la premisa de que la retención de los recursos humanos valiosos favorece la transferencia de conocimiento, en nuestro estudio hemos analizado diversos aspectos que pueden influir en la retención del personal en las F/As. Los resultados revelan que la autonomía, la utilización de comunicación rica y la rentabilidad relativa de la empresa adquirida son los principales antecedentes de la retención durante el año que sigue a la firma del acuerdo de F/A. Tal como demuestran las investigaciones previas, el primer año post-adquisición resulta crítico dado que es en esta primera etapa cuando existe mayor peligro de marchas no deseadas.

La autonomía es la dimensión que más incide en la retención. Si bien en las empresas de la muestra existe, por término medio, un grado de autonomía moderado, a medida que ésta aumenta también lo hace retención. La pérdida de autonomía acentúa la percepción de dominio por parte de los directivos de la empresa adquirente (SIELH, SMITH y OMURA, 1990), al tiempo que disminuye la posición social relativa de los miembros de la empresa adquirida. Los resultados sugieren que si la empresa adquirente desea retener a los altos directivos o a otro personal que considere valioso debe seguir un enfoque de preservación al principio, aun cuando el objetivo sea integrar totalmente a las empresas en un plazo más largo.

La comunicación durante la implantación, además de contribuir a reducir la incertidumbre y la ambigüedad, puede ayudar a prevenir o a minorar los conflictos culturales y a mantener el compromiso del personal con la nueva entidad. Dedicar tiempo a la comunicación, fundamentalmente a aquella de carácter interpersonal, fomenta la permanencia del personal. Tal como señaló uno de los directivos que participó del estudio exploratorio: se ha retenido «con cariño y hablando mucho con la gente. Se les ha comunicado que eran importantes y se les ha puesto en el organigrama como gente importante... Luego, con algunas personas que pueden haber quedado inicialmente más descolocadas, se ha hablado con cada una de ellas, con las que se quiere que permanezcan».

En cuanto a la rentabilidad relativa, a medida que aumenta ésta, la organización adquirente se esfuerza por retener a más individuos.

Un resultado algo sorprendente es la no significación de los incentivos de carácter financiero, fundamentalmente dada su popularidad en los planes de retención de muchas empresas. Ello puede ser debido a que la motivación para permanecer en la nueva organización no es tanto económica, especialmente cuando los empleados tienen un alto grado de cualificación. Esta misma conclusión se derivó de las entrevistas realizadas en el estudio exploratorio.

La similitud cultural ha sido una de las variables que no se relaciona con la retención. La frecuencia de la comunicación puede servir como mecanismo que ayude a reducir los posibles conflictos que puedan surgir. Por otro lado, es posible que las diferencias no se manifiesten hasta un período de tiempo más avanzado. Además, se puede cuestionar que la diferencia cultural sea percibida siempre de manera negativa por los miembros de la empresa adquirida; algunos pueden considerar que la cultura de la adquirente trata mejor sus expectativas. Por tanto, habría que tener en cuenta la propensión de los individuos a aculturarse, lo que dependerá del atractivo de la cultura de la empresa adquirente y de la valoración de la propia.

Por otra parte, aunque generalmente se afirma que la retención del personal de la empresa adquirida es un factor clave para el éxito de la F/As, nuestro estudio no ha conseguido demostrar que, de modo independiente, influya en la transferencia de conocimiento. Ahora bien, se confirma su contribución a la transferencia cuando interacciona con el tipo de conocimiento a transferir. A medida que se eleva el carácter embebido del conocimiento, la continuidad de los recursos humanos de la empresa adquirida favorece la transferencia. El conocimiento embebido sólo puede transferirse mediante la contribución de los diversos individuos en quienes está arraigado, requiriendo un estrecho contacto personal entre poseedor y receptor. Si los empleados abandonan, el conocimiento podría disiparse antes de poder transferirlo.

También encontramos que el carácter embebido se correlaciona positivamente con la transferencia. La literatura ha señalado que el carácter embebido dificulta la transferencia. Al mismo tiempo, este tipo de conocimiento puede ser más deseable desde el punto de vista estratégico, al ser más difícil de imitar por los competidores; ello puede motivar que las empresas realicen un mayor esfuerzo para potenciar su transferencia.

Los resultados de esta investigación permiten establecer algunas guías a los directivos de las empresas adquirentes que, como resultado de su estrategia, deseen conservar los recursos humanos valiosos. Mientras que un enfoque centrado exclusivamente en los incentivos financieros no parece particularmente efectivo para incentivar la permanencia, otros factores menos tangibles son determinantes significativos de la retención. Los directivos deberían orientar sus esfuerzos tratando de (a) proporcionar la mayor autonomía posible y (b) aumentar la frecuencia de la comunicación, principalmente aquella considerada rica, como reuniones, entrevistas, etc., es decir, fomentar la interacción personal.

Por último, la alta correlación existente entre las dos medidas de retención (alta dirección y empleados asociados a las áreas clave) parece indicar que la permanencia del primer grupo alienta la continuidad del otro. Tal como ha sugerido CARTWRIGHT y COOPER (1993), la rotación de los directivos no sólo supone la pérdida de experiencias, conocimientos y modelos de rol valiosos; también afecta negativamente a la moral de aquellos que permanecen, que pueden creer que sólo los «perdedores» continúan en la empresa. La continuidad directiva favorece la integración tranquila, y asegura, en cierta medida, al resto de los empleados que sus intereses serán tenidos en cuenta.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. A. (1989): «Managing assets and skill: the key to a sustainable competitive advantage». *California Management Review*, 31 (2), págs. 91-106.
- ADAMS, J. S. (1965): «Inequity in social exchange». En L. Berkowitz. (ed.): *Advances in Social Psychology*, vol. 2, págs. 267-299. New York: Academic Press.

- AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION (1989): *Tying the Corporate Knot –An AMA report on the effects of mergers and acquisitions*. New York: AMA Briefings and Surveys.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. (1993): «Strategic assets and organizational rent». *Strategic Management Journal*, 14, págs. 33-46.
- BADARACCO, J. L. (1992): *Alianzas estratégicas. El caso de General Motors e IBM*. Madrid: McGraw-Hill.
- BARNEY, J. B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, 17, págs. 99-120.
- BARNEY, J. B. (1997): *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison Wesley.
- BUONO, A. F.; BOWDITCH, J. L. (1989): *The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people, cultures and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CAPRON, L. (1999): «The long-term performance of horizontal acquisitions». *Strategic Management Journal*, 20, págs. 987-1.018.
- CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. (1993): «Of mergers, marriage and divorce: the issues of staff retention». *Journal of Management Psychology*, 8 (6), págs. 7-10.
- CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. (1996): *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: integrating people and cultures* (2.<sup>a</sup> ed.). Oxford: Butterworth Heinemann.
- COHEN, M. D. (1991): «Individual learning and organizational routine: emerging connections». *Organization Science*, 2 (1), págs. 135-139.
- COLLINS, D. J. (1994): «How valuable are organizational capabilities?» *Strategic Management Journal*, 15, págs. 143-152.
- CONFERENCE BOARD (1997): «HR challenges in mergers and acquisitions». *HR Executive Review*, 5 (2), págs. 1-18.
- CONNER, K.; PRAHALAD, C. K. (1996): «A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism». *Organization Science*, 7 (5), págs. 477-501.
- DATTA, D. K.; GRANT, J. H. (1990): «Relationships between type of acquisition, the autonomy given to the acquired firm, and acquisition success: an empirical analysis». *Journal of Management*, 16, págs. 29-44.
- DIERICKX, I.; COOL, K. (1989): «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage». *Management Science*, 35, págs. 1.504-1.511.
- DRUCKER, F. P. (1981): «The five rules of successful acquisitions». *Wall Street Journal*, October 15, pág. 28.
- FERNÁNDEZ, Z.; SUÁREZ, I. (1996): «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), págs. 73-92.
- FESTINGER, L. (1954): «A theory of social comparison processes». *Human Relations*, 7, págs. 117-140.
- FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. (1988): «Chief executive compensation: a synthesis and reconciliation». *Strategic Management Journal*, 9, págs. 543-558.
- FRANK, R. H. (1985): *Choosing the right pond: human behavior and the quest for status*. New York: Oxford University Press.

- GRANT, R. M. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation». *California Management Review*, spring, 33 (3) págs. 114-135.
- GRANT, R. M. (1996): «Toward a knowledge-based theory of the firm». *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), págs. 109-122.
- GRAVES, D. (1981): «Individual reactions to a merger of two small firms of brokers in the reinsurance industry. A total population survey». *Journal of Management Studies*, 18 (1), págs. 89-113.
- HALL, R. (1992): «The strategic analysis of intangible resources». *Strategic Management Journal*, 13, págs. 135-144.
- HAMBRICK, D. C.; CANNELLA, A. A. (1993): «Relative standing: a framework for understanding departures of acquired executives». *Academy of Management Journal*, 36 (4), págs. 733-762.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1995): *Competiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Ariel.
- HASPELAGH, P. C.; JEMISON, D. B. (1991): *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.
- HAYES, R. H.; HOAG, (1974): «Post-acquisition retention of top management: a research study». *Mergers & Acquisitions*, 9 (2), págs. 8-18.
- HEYLAR, J. (1986): «In the merger mania of interstate banking, style and ego are key». *Wall Street Journal*, December 18. Citado por Sielh, C.; Smith, D. (1990).
- HIRSCH, P. M. (1987): *Pack your own parachute: how to survive mergers, takeovers and other corporate disasters*. New York: Addison-Wesley.
- HUBER, G. P. (1991): «Organizational learning: the contributing processes and literatures». *Organization Science*, 2, págs. 88-115.
- IBORRA, M. (2000): «La rotación de la alta dirección en los procesos de fusión y adquisición: el caso de la banca privada española 1987-1993». *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*. Ed. *Estudios Financieros*, n.º 208, págs. 153-180.
- INKPEN, A. (1998) «Learning, knowledge acquisition and strategic alliances». *European Management Journal*, 16 (2), págs. 223-229.
- ITAMI, H. (1987): *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- JAMES, D. R.; SOREF, M. (1981): «Profit constraints on managerial autonomy: managerial theory and the unmaking of the corporate president». *American Sociological Review*, 46, págs. 1-18.
- KRUG, J. A.; HEGARTY, W. H. (1997): «Postacquisition turnover among US top management teams: an analysis of the effects of foreign vs. domestic acquisitions of US targets». *Strategic Management Journal*, 18 (8), págs. 667-675.
- LAMALIE ASSOCIATES (1985): Estudio citado por Sielh; C.; Smith D. (1990).
- LEONARD-BARTON, D. (1998): *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- LIPPMAN, S.; RUMELT, R. (1982): «Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition». *Bell Journal of Economics*, 13, págs. 418-438.



- LUBATKIN, M.; LANE, P. (1996): «Psst... The merger mavens still have it wrong». *Academy of Management Executive*, 10 (1), págs. 21-39.
- LUBATKIN, M.; SCHWEIGER, D.; WEBER, Y. (1999): «Top management turnover in related M&A's: an additional test of the theory of relative standing». *Journal of Management*, 25 (1), págs. 55-73.
- MARKIDES, C. C.; WILLIAMSON, P. J. (1994): «Related diversification, core competences and corporate performance». *Strategic Management Journal*, 15, págs. 149-165.
- MARTIN, K. J.; MCCONNELL, J. J. (1991): «Corporate performance, corporate takeovers, an management turnover». *Journal of Finance*, 46, págs. 671-688.
- MCCANN, J. E.; GILKEY, R. (1990): *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid: Díaz de Santos.
- MILLER, D.; SHAMSIE, J. (1996): «The resource-based view of the firm in two environment: the Hollywood film studios from 1936 to 1965». *Academy of Management Journal*, 39 (3), págs. 519-543.
- MIRVIS, P. H.; MARKS, M. L. (1992): «The human side of merger planning: assessing and analyzing fit». *Human Resource Planning*, 15 (3), págs. 69-92.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- NONAKA, Y.; TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- PABLO, A. L. (1994): «Determinants of acquisition integration level: a decision-making perspective». *Academy of Management Journal*, 37 (4), págs. 803-836.
- PAINE, F. T.; POWER, D. J. (1984): «Mergers strategy: an examination of Drucker's five rules for successful acquisitions». *Strategic Management Journal*, 5, págs. 99-110.
- PETERAF, M. A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view». *Strategic Management Journal*, 14, págs. 179-191.
- PRITCHETT, P.; ROBINSON, D.; CLARKSON, R. (1997): *After the merger: the authoritative guide for integration success*. New York: McGraw-Hill.
- RANFT, A. L. (1997): *Preserving and transferring knowledge-based resources during post-acquisitions implementation*. Doctoral Dissertation. University of North Carolina. UMI Dissertation Services.
- RANFT, A. L.; LORD, M. D. (2000): «Acquiring new knowledge: the role of retaining human capital in acquisitions of high-tech firms». *Journal of High Technology Management Research*, 11 (2), págs. 295-319.
- REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. (1990): «Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage». *Academy of Management Review*, 15 (1), págs. 88-102.
- SALAS, V. (1998): «Economía y gestión de los activos intangibles». En J. M. Rodríguez; S. Garrido (eds.): *Fundamentos de la dirección estratégica*, págs. 289-303. Madrid: Pirámide.
- SCHNEIDER, B. (1987): «The people make the place». *Personnel Psychology*, 40, págs. 437-453.
- SCHWEIGER, D. M.; DENISI, A. S. (1991): «Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment». *Academy of Management Journal*, 34 (1), págs. 110-135.
- SCHWEIGER, D. M.; IVANCEVICH, J. M.; POWER, F. R. (1990): «Acciones directivas para gestionar recursos humanos antes y después de la adquisición». En E. H. Schein y otros (eds.): *Fusiones y adquisiciones: aspectos culturales y organizativos*, págs. 145-166. Barcelona: COS.

- SIELH, C.; SMITH, D. (1990): «Avoiding the loss of a gain: retaining top managers in an acquisition». *Human Resource Management*, 29 (2), págs. 167-185.
- SIELH, C.; SMITH, D.; OMURA, A. (1990): «After the merger: should executives stay or go?» *Academy of Management Executive*, 4 (1), págs. 50-60.
- SIMONIN, B. L. (1999): «Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances». *Strategic Management Journal*, 20, págs. 595-623.
- STEWART, K. A. (1991): *After the acquisition: an empirical study of proposed antecedent variables in the turnover of acquired chief executives*. Doctoral Dissertation, University of Houston. Ann Arbor: UMI Dissertation Services.
- STONHAM, P. (1993): «El futuro de la estrategia empresarial: entrevista con Gary Hamel». *Harvard Deusto Business Review*, 5 (57), págs. 16-23.
- SZULANSKI, G. (1996): «Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm». *Strategic Management Journal*, 17, págs. 27-43.
- TEECE, D. (1977): «Technology transfer by multinational firms: the resource cost of international technology transfer». *Economic Journal*, 87, págs. 242-261.
- VERY, P.; LUBATKIN, M.; CAROLI, R.; VEIGA, J. (1997): «Relative standing and the performance of recently acquired European firms». *Strategic Management Journal*, 18 (8), págs. 593-614.
- WALSH, J. P. (1988): «Top management turnover following mergers and acquisitions». *Strategic Management Journal*, 9, págs. 173-183.
- WALSH, J. P. (1989): «Doing a deal: merger and acquisition negotiations and their impact upon target company top management turnover». *Strategic Management Journal*, 10, págs. 307-322.
- WALSH, J. P.; ELLWOOD, J. W. (1991): «Mergers, acquisitions and the pruning of managerial deadwood». *Strategic Management Journal*, 12, págs. 201-217.
- WEBER, Y.; SCHWEIGER, D. M. (1992): «To management culture conflict in mergers and acquisitions: a lesson from anthropology». *International Journal Conflict Management*, 3, págs. 1-17.
- WERNERFELT, B. (1984): «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*, 5, págs. 171-180.
- WINTER, S. G. (1987): «Knowledge and competence as strategic assets». En D. J. Teece (ed.): *The competitive challenge. Strategies for industrial innovation and renewal*, págs. 159-184. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company.
- YUNKER, J. A. (1983): *Integrating acquisitions: making corporate marriages work*. New York: Praeger.
- ZANDER, U. (1991): *Exploiting a technological edge: voluntary and involuntary dissemination of technology*. Stockholm: Institute of International Business.
- ZANDER, U.; KOGUT, B. (1995): «Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test». *Organizational Science*, 6 (1), págs. 76-92.