
FUSIONES EMPRESARIALES Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO. ANÁLISIS DEL CASO ALMIRALL-PRODESFARMA.

.....
CARMEN CASTRO CASAL
EDELMIRA NEIRA FONTELA (*)
Universidad de Santiago de Compostela

LA PRINCIPAL FORMA DE SOSTENER LA VENTAJA COMPETITIVA ES LA HABILIDAD DE APRENDER Y REJUVENECER LA BASE DE CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA. LAS FUSIONES CONSTITUYEN UN MEDIO PARA ALCANZAR TAL OBJETIVO, SI

163

bien su logro depende de la gestión del proceso de implantación. Éste resulta afectado por la naturaleza del conocimiento a transferir. El análisis de la fusión Almirall-Prodesfarma corrobora la idea de que cuando el conocimiento es tácito y embebido resulta esencial conceder autonomía funcional y retener al personal clave para favorecer la transferencia.

Palabras clave: fusiones, proceso de implantación, transferencia de conocimiento, naturaleza del conocimiento, autonomía, retención, comunicación.

Firms ability to learn and rejuvenate their knowledge base is the main form to sustain their competitive advantage. Mergers are a means of achieving this objective, although its success depends on the implementation process management. This process is affected by the nature of knowledge to be transferred. The study of Almirall-Prodesfarma merger corroborates the hypothesis that when knowledge is tacit and embedded granting of functional autonomy and retaining of key personnel retention are essential.

Keywords: mergers, implementation process, knowledge transfer, knowledge na-

ture, autonomy, retention, communication.

Recientemente ha surgido una corriente de investigación (1) que destaca la importancia del conocimiento como el recurso fundamental desde el punto de vista estratégico. Según esta visión, la empresa es una institución que permite que los individuos desarrollen habilidades y conocimientos especializados, siendo la principal tarea de la dirección establecer los mecanismos necesarios para que los individuos cooperen y coordinen sus actividades con la finalidad de integrar su co-

nocimiento en la actividad productiva (Grant, 1996). Conner y Prahalad (1996: 477) han afirmado 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 ventaja competitiva» (1).

Se han identificado diferentes dimensiones del conocimiento: tácito *vs.* articulable; difícil de enseñar *vs.* fácil de enseñar; no observable en uso *vs.* observable en uso (Winter, 1987); *soft vs. hard* (Huber, 1991); *knowing how vs. knowing about* (Grant, 1996); migratorio *vs.* embebido o insertado (2) (Badaracco, 1992). De ellas, las más comúnmente utilizadas son las referidas a la naturaleza tácita y embebida del conocimiento. Cuanto más tácito (y/o más embebido) sea el conocimiento, más valioso será para la empresa, ya que al ser más difícil de comunicar y de entender, también será más difícil de imitar, constituyendo una base más sólida para la ventaja competitiva. Una premisa básica en este ámbito es que la mayor o menor transferencia de conocimiento en la empresa y entre empresas depende de su naturaleza.

Diversos autores (Kozin y Young, 1994; Ranft, 1997; Leonard-Barton, 1998; Bresman, Birkinshaw y Nobel, 1999; Gupta y Roos, 2001) han manifestado que las fusiones y adquisiciones (F/As) (3) pueden responder al intento de acceder al conocimiento de la empresa adquirida o socio de fusión y de transferirlo a otras partes de la empresa. A pesar de ello, las F/As han sido objeto de escasa investigación en la transferencia de conocimiento, notablemente menor que la concedida a las alianzas y *joint ventures*.

Este trabajo examina la naturaleza del conocimiento y las dimensiones del proceso de integración en la fusión de las empresas farmacéuticas Almirall y Prodesfarma, en orden a explicar la transferencia de conocimiento entre ambas.

DIMENSIONES DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN

Diversas dimensiones del proceso post-combinación influyen en la transferencia

de conocimiento (Haspeslagh y Jemison, 1991; Ranft, 1997; Bresman y otros, 1999). Tres son especialmente interesantes: nivel de autonomía de las organizaciones, retención de los recursos humanos y medios de comunicación utilizados.

NIVEL DE AUTONOMÍA

El nivel de autonomía operativa de las empresas participantes en una fusión reviste gran importancia: si no hay integración no se transferirán habilidades ni conocimientos. Al mismo tiempo, la literatura de recursos humanos y de comportamiento organizativo advierte que una elevada integración puede generar un fuerte trastorno en el personal y conflictos culturales que dañen seriamente los resultados (Buono y Bowditch, 1989). Además, la concesión de escasa autonomía a los directivos de la empresa absorbida o socio de fusión puede favorecer su marcha y, por tanto, comprometer la viabilidad de los recursos embebidos (Hambrick y Cannella, 1993).

La concesión de mayor o menor autonomía debe vincularse a la naturaleza del conocimiento en el que se fundamentan los recursos a compartir y transferir (Ranft, 1997). Cuando el recurso o capacidad percibido como más valioso por parte de la empresa dominante se basa en conocimiento tácito e implícito y cuanto más profundamente esté embebido en grupos de individuos y en la cultura organizativa, mayor será su fragilidad, entendiendo por tal la probabilidad de que se deteriore durante la transferencia. Cualquier cambio o modificación del contexto durante la implantación de la fusión podría alterarlo (Leonard-Barton, 1998).

En este caso, puede ser necesario mantener la autonomía de las empresas, durante un cierto periodo de tiempo, como medio para preservar los recursos y capacidades críticos. La autonomía reduce la posibilidad de conflictos entre ambas empresas al limitar el contacto directo entre sus miembros (Hambrick y Cannella, 1993; Nahavandi y Malekzadeh, 1993) y ayuda a proteger los recursos basados en el conocimiento tácito y embebido.

En otras palabras, si el objetivo de la fusión es crear valor mediante la transferencia de capacidades basadas en conocimiento tácito y embebido, se requerirá proporcionar un periodo de autonomía organizativa. Al contrario, cuando el conocimiento más valioso del socio de fusión está articulado, codificado y se ha acumulado en formas explícitas como manuales, sistemas de información, diseños, patentes, etc., la necesidad de autonomía organizativa se reduce considerablemente.

En consecuencia, y siguiendo la literatura al respecto, establecemos la siguiente proposición:

Proposición 1. *A medida que aumenta el carácter tácito y embebido del conocimiento que subyace a la capacidad a transferir, también aumenta la necesidad de proporcionar autonomía a la empresa absorbida o socio de fusión, al menos en la etapa inicial, al objeto de preservarlo.*

RETENCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El éxito de la etapa de post-fusión descansa en buena parte en la retención e integración del talento crítico. No obstante, un hecho bastante común en las F/As es la rotación del personal de la empresa absorbida; incluso se ha sugerido que los más proclives a la marcha son aquellos más valiosos para la empresa, debido a que son los que tienen más oportunidades de encontrar puestos alternativos. Al mismo tiempo, los competidores pueden aprovechar el momento para contratar al talento clave.

La investigación de Cannella y Hambrick (1993) reveló que la rotación de los directivos de mayor nivel fue la que más negativamente repercutió en el éxito de la combinación. Igualmente, los estudios de Krishnan, Miller y Judge (1997) y de Zollo y Singh (1998) mostraron que la rotación directiva reduce los resultados de las F/As. Las razones del tal descenso se deben al trastorno creado por la creciente incertidumbre y por el conflicto organizativo, así como a la pérdida de capital humano y social.

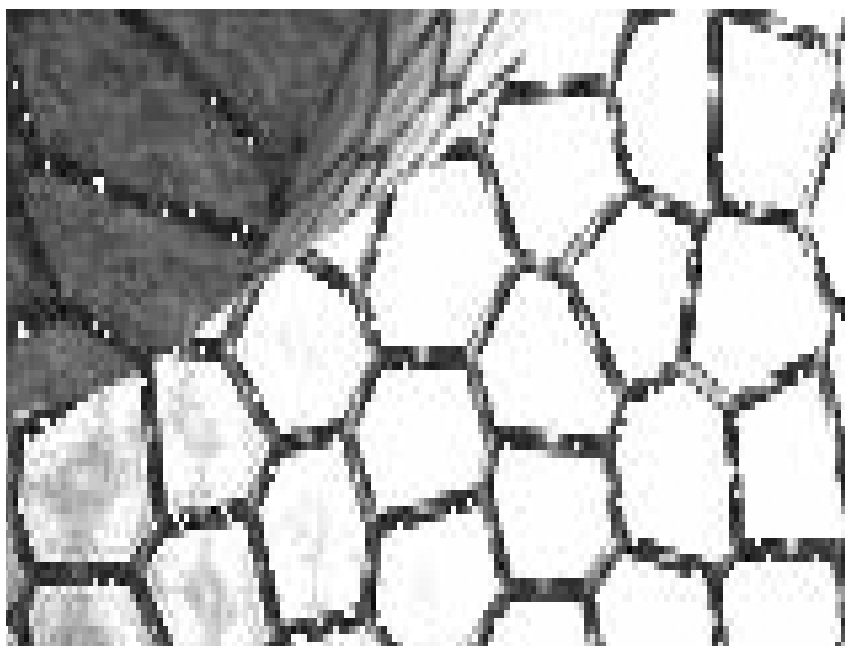
Cuando el objetivo de la fusión es la transferencia de conocimiento tácito y embebido, la continuidad directiva puede ser un

determinante clave que favorezca la transferencia. Cuando los recursos están arraigados en las habilidades de los empleados, en los procesos y sistemas directivos y en la cultura organizativa, el equipo de alta dirección desempeña un papel fundamental en el establecimiento y mantenimiento de los componentes del sistema social de la empresa (Leonard-Barton, 1998).

Aunque los estudios sobre la rotación del personal se han circunscrito al nivel directivo, concretamente a la alta dirección, algunos estudios de casos (Buono y Bowditch, 1989) confirman que la marcha de otros grupos de empleados puede comprometer el éxito de la combinación. Kozin y Young (1994) advierten que, muchas veces, las personas que poseen el conocimiento máspreciado, que genera las competencias clave, no son los directivos *senior*. Aunque éstos son fundamentales para establecer la agenda de desarrollo de las competencias, en general son los empleados de niveles inferiores los que desarrollan y mantienen la competencia.

Se hace pues necesario identificar al personal que dispone del conocimiento. Por ejemplo, la estrategia de adquisición de Cisco Systems no tiene como objetivo acceder a clientes, marcas o plantas; al contrario, está diseñada para adquirir tecnología y *know-how* embebido en los individuos, incluyendo frecuentemente a los fundadores de las empresas; en este sentido, John Chambers, CEO de Cisco, manifestó: «si no mantienes a esas personas has hecho una terrible inversión... Por ello, en primer lugar nos centramos en la gente y en cómo incorporarla a nuestra compañía y después nos centramos en cómo dirigir el negocio» (O'Reilly y Pfeffer, 2000: 42).

Roberts y Mizouchi (1989: 57) concluyen que una combinación «generalmente origina la marcha de científicos clave». Un estudio de caso mostró que el fracaso de una adquisición realizada por motivos tecnológicos se debió a la rotación del personal de I+D (Granstrand y Sjölander, 1990). Ernst y Vitt (2000) observaron que el 23% aproximadamente de los «inventores claves» de las 43 adquisiciones analizadas ocuparon nuevos puestos en otras empresas tras la combinación y que los que permanecieron, en general, redujeron



su contribución después de la adquisición. Los autores opinan que aun asegurando la retención de estos individuos, la tarea que sigue es conseguir mantenerlos motivados después de la combinación.

Cuando el conocimiento está formalizado y es independiente del sistema social, la importancia de la retención del personal disminuye. En consecuencia, la rotación tendrá, quizás, consecuencias más negativas cuando el conocimiento a transferir es tácito y está embebido en el sistema social de la empresa. La transferencia de este tipo de conocimiento es, con frecuencia, imposible en ausencia del personal que lo posee y de las rutinas y sistemas organizativos (Teece, 1998). Si los empleados clave abandonan, el conocimiento puede alterarse o incluso dañarse antes de su transferencia (Nelson y Winter, 1982). Por tanto, planteamos la siguiente proposición:

Proposición 2. *A medida que aumenta el carácter tácito y embebido del conocimiento que subyace a la capacidad a transferir, también aumenta la necesidad de retención de la alta dirección, así como de otro personal clave de la empresa absorbida o socio de fusión, al objeto de facilitar la transferencia. En este caso, se espera que la empresa absorbente proporcione mayores incentivos con el fin de lograr la permanencia de tales grupos.*

Aunque la forma de incentivar la permanencia puede variar de una empresa a otra, la literatura señala diversos mecanismos. Las empresas pueden tratar de fomentar la retención ofreciendo incentivos de carácter financiero (aumento de la retribución fija o variable, tanto a corto como a largo plazo, o aumento de la retribución en especie) o no financieros (aumento de recursos destinados a formación o a proyectos relacionados con su área de trabajo); incluso podría establecerse en el contrato de trabajo un pacto de permanencia en la empresa durante un determinado periodo de tiempo.

Una práctica para estimular la permanencia de los directivos es incluirlos en el nuevo consejo de administración o en el equipo directivo de la nueva sociedad resultante de la fusión. Asimismo, se puede incentivar la retención de otros empleados promocionándolos o desarrollando planes de carrera que incrementen su *status*, evitando o paliando el posible sentimiento de degradación y aumentando su contribución y compromiso con la organización.

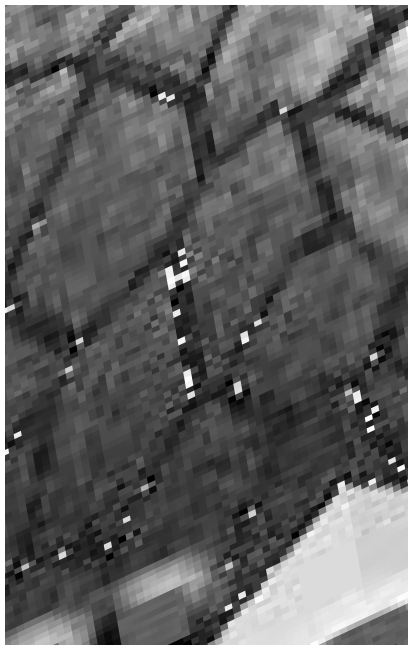
MEDIOS DE COMUNICACIÓN

A pesar de sus beneficios para preservar los recursos basados en el conocimiento de carácter tácito y embebido, la autono-

mía supone un obstáculo para la transferencia durante la fase de implantación. Si las dos organizaciones son dirigidas de forma totalmente autónoma e independiente se corre el riesgo de crear una «isla de conocimiento» (4), que obstaculiza la transferencia y el aprendizaje, dada la dificultad para acceder al conocimiento poseído por el socio de fusión. Según Garvin (1993: 91), «las fronteras inhiben el flujo de información; mantienen a los individuos y a los grupos aislados y refuerzan las concepciones previas», obstaculizando el aprendizaje.

Aunque la retención de los empleados clave de las empresas fusionadas es una condición necesaria para la transferencia de conocimiento, no es suficiente; se requiere alentar la interacción entre el personal de ambas empresas. La comunicación se convierte así en un elemento fundamental, máxime cuando el conocimiento reside en los individuos, las rutinas y la cultura organizativa. La literatura sobre el aprendizaje indica que la principal forma de transferir conocimiento tácito y embebido es la interacción asidua y estrecha con aquellos individuos que forman parte del sistema social en el que está localizado el conocimiento (Nonaka, 1994), al objeto de «observar» y «practicar» los pasos de desarrollo de la competencia. El «aprendizaje haciendo» es, habitualmente, la forma de asimilar estas habilidades (Lei, Slocum y Pitts, 1997: 218). La transferencia de recursos basados en conocimiento articulado e independiente no requiere necesariamente contacto personal entre los empleados de ambas empresas, siendo suficiente la comunicación mediante, por ejemplo, charlas de ordenador o el intercambio de manuales técnicos u otro tipo de medio escrito (Teece, 1998). El conocimiento tácito y embebido puede transferirse únicamente a través de la experiencia compartida y del aprendizaje, como medio para superar las barreras del conocimiento. Precisamente al ser «más opaco» genera ambigüedad y, quizá, la única forma de superarla sea mediante la comunicación «cara a cara» que permite *feedback*.

Daft y Lengel (1986) han clasificado los medios de comunicación en función de su capacidad para procesar información «rica». La riqueza se relaciona con la capa-



cidad de retroalimentación y aprendizaje del medio de comunicación. En orden de riqueza decreciente distinguen: (1) la comunicación cara a cara, (2) la comunicación telefónica, (3) los documentos personales como cartas y memos, (4) los documentos escritos impersonales y (5) los documentos numéricos.

Los medios ricos son personales e implican contacto cara a cara entre transmisor y receptor, ayudan a clarificar aspectos dudosos o confusos, a plantear cuestiones y a alcanzar un acuerdo cuando existen diferentes interpretaciones, permitiendo procesar mensajes complejos y subjetivos. Al contrario, los medios poco ricos son impersonales, se basan en reglas, procedimientos o bases de datos; sirven para proporcionar datos pero no reducen la ambigüedad y, por consiguiente, son más apropiados cuando los mensajes están bien estructurados, el receptor los comprende bien y para procesar datos estándar.

En consecuencia, establecemos que:

Proposición 3. *A medida que aumenta el carácter tácito y embebido del conocimiento que subyace a la capacidad a transferir, también aumenta la necesidad de comunicación personal entre los miembros de ambas empresas al objeto de facilitar la transferencia.*

EL CASO ALMIRALL-PRODESFARMA

El estudio de casos es especialmente relevante para el análisis de fenómenos poco conocidos, complejos y dinámicos, o cuando intervienen elementos intangibles difícilmente observables (Pérez Aguiar, 1999). El caso que se expone pretende examinar cómo interactúan ciertas dimensiones del proceso de integración con la naturaleza del conocimiento subyacente a las capacidades más valiosas en la transferencia.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL CASO

Según Eisenhardt (1989), los casos se seleccionan por razones teóricas, bien para replicar casos previos, extender la teoría emergente, refinar categorías teóricas o proporcionar ejemplos de tipos opuestos. Los criterios que han guiado la elección del caso Almirall-Prodesfarma han sido: (1) una fusión, ya que los estudios de casos existentes hasta la fecha se han centrado, en su mayoría, en la transferencia de conocimiento en las adquisiciones; (2) una combinación doméstica, ya que las fusiones de carácter internacional pueden plantear el problema de diferencias derivadas de las culturas nacionales; (3) el transcurso de al menos un año desde la realización de la operación hasta el momento de la entrevista, a fin de poder valorar mejor los aspectos que inciden en la transferencia; y (4) la voluntad de la dirección de la empresa de participar en la investigación (5).

RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Los estudios de caso suelen combinar diversos métodos de recogida de datos (archivos, entrevistas, cuestionarios, observaciones, etc.). Los datos pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos. Nosotros hemos optado por la entrevista en profundidad porque permite entender mejor los diversos aspectos relativos a la transferencia y sus relaciones. Aunque utilizamos como base un cuestionario, planteamos primero las preguntas de for-

ma abierta para recoger los comentarios e incluso las anécdotas que el entrevistado consideraba de interés, haciendo hincapié siempre en las razones de las decisiones adoptadas.

Una vez establecido el contacto con la alta dirección de Almirall-Prodesfarma, ésta nos indicó la persona idónea para la realización de la entrevista, dada su participación directa y amplia en el proceso de fusión. Antes de la entrevista, le enviamos el cuestionario a fin de que lo comentara con otros directivos implicados en el proceso y pudiera proporcionar una visión completa de la fusión.

La entrevista, realizada en julio de 2000 y con una duración de tres horas y media, fue grabada, previa conformidad del directivo, para su posterior análisis. De esta forma se evitó pasar por alto información que en un principio podía parecer poco importante. Además, dado que fue realizada por un solo investigador se evitaba que éste prestase más atención a la recogida de datos que al propio contenido de la información suministrada.

La información recogida del directivo fue complementada con la obtenida de informes y artículos publicados en la prensa económica sobre la combinación analizada, así como en la página *web* de la empresa; todo ello nos permitió familiarizarnos más con la operación estudiada.

El informe del caso fue enviado a la persona entrevistada para que, junto con otros directivos participantes en el proceso de fusión, lo comentaran e hicieran las sugerencias que considerasen oportunas a fin de evitar distorsiones o sesgos.

ANÁLISIS DE LA FUSIÓN

Almirall y Prodesfarma eran dos de las principales empresas del sector farmacéutico de capital español. La fusión, realizada en 1997, se basó en las complementariedades existentes entre ambas empresas. Almirall poseía mayor capacidad de investigación y de producción, mientras que Prodesfarma era más robusta en dos aspectos estrechamente relacionados: poseía una red comercial más



fuerte y un mayor conocimiento del mercado farmacéutico y de los mercados internacionales en los que, hasta la fusión, Almirall no estaba presente.

Prodesfarma tenía bastantes sucursales en Europa y Sudamérica. Almirall contaba con un amplio conocimiento del mercado médico, pero no del farmacéutico; no tenía relaciones bien establecidas con las farmacias, ni estaba familiarizada con los clientes ni con las medidas de recompensa de los vendedores. Así pues, la combinación permitió a Almirall acceder al mundo de la farmacia y le abrió bastantes puertas desde la perspectiva internacional. «Nos hemos incorporado al mundo de la farmacia, cosa que nosotros ni conocíamos», comentó el directivo entrevistado. Además, Prodesfarma aportaba una serie de productos muy interesantes desde el punto de vista comercial, como Airtal.

Por tanto, aunque se entremezclan diversas motivaciones, el objetivo de la fusión era conjugar las fortalezas de ambas empresas, sacando el máximo partido de las complementariedades existentes. La capacidad fundamental del socio de fusión que buscaba Almirall era el conocimiento de los clientes y de las relaciones de ventas en el ámbito nacional, así como el conocimiento del mercado en el ámbito internacional.

Un aspecto que se debe resaltar es el factor tiempo. Cuando preguntamos si Almirall podría haber desarrollado esa capacidad al mismo nivel, por sí misma, la respuesta fue afirmativa, siempre y cuando hubiese dedicado el volumen de recursos comprometido en la fusión, pero no tan rápidamente. Tal como señaló el directivo entrevistado «la idea era que 2+2 hicieran 5, uniendo investigación y varios aspectos comerciales, ganábamos tiempo.

Por ejemplo, Almirall podría entrar en el campo de los antiinflamatorios, lo cual implicaba tener una red de ventas, prepararse mentalmente, etc. Con la fusión adquirimos un producto -Airtal-, muy introducido en el campo de la inflamación y, por tanto, lo teníamos todo: teníamos los médicos, los enfermos, sabíamos lo que querían, teníamos el producto, lo teníamos todo. Habíamos ganado como 4 años, porque nuestra estrategia era entrar en el campo de la inflamación y al comprar Prodes adquiríamos ese producto, además de la internacionalización».

Desde una perspectiva de cultura organizativa, en general, se apreciaba una gran similitud entre ambas empresas. Las principales divergencias, aunque no muy marcadas, se asociaban a los siguientes aspectos: (1) Almirall tenía mayor tradición y experiencia en trabajo en equipo; (2) Prodesfarma delegaba más poder de

decisión en los niveles más bajos y daba mayor libertad a los empleados en la realización del trabajo; (3) Prodesfarma era una empresa más paternalista, en la que los directivos prestaban mayor atención a los problemas personales de los subordinados y proporcionaban un reconocimiento mayor cuando alguien lo merecía; y (4) Prodesfarma se caracterizaba por una mayor orientación hacia el corto plazo, mientras que Almirall tenía una orientación a más largo plazo.

La literatura ha señalado el efecto negativo de los choques culturales en el éxito de las F/As. Según Larsson y Finkelstein (1999) la similitud cultural entre las empresas combinadas afecta a la realización de la sinergia, al disminuir la resistencia de los empleados a los esfuerzos de integración.

Dado que las dos eran empresas muy semejantes, de carácter familiar, que trabajaban de forma muy parecida, cuyos campos comerciales y de investigación eran también bastante afines, no surgieron problemas de especial relevancia (6). Por ejemplo, el directivo se refirió al debate acerca de cuál sería el idioma de la nueva empresa, el catalán, el castellano o ambos, «un tema tan sensible como éste podría haber sido un problema conflictivo desde el punto de vista cultural y no lo fue... se optó por una decisión consensuada y no tomó más de cinco minutos de discusión entre las dos empresas». Se acordó que la documentación interna se hiciera en castellano (*dossiers*, informes o comunicados) independientemente de que los miembros utilizaran entre ellos el catalán. «Los directorios y esas cosas se van a hacer bilingües y si hay cartas en catalán se mandan en catalán, en castellano y, evidentemente, en inglés. Es decir, que en cinco minutos un tema que podría ser problemático no lo fue y culturalmente tampoco se generó ningún conflicto».

Estructura del conocimiento subyacente. La capacidad relativa al conocimiento de los clientes y de las relaciones de ventas estaba parcialmente documentada -para cada producto ofertado existía información relativa a los aspectos técnicos y comerciales, tal como bonificaciones en la compra del producto-. Previa-

mente a la firma del acuerdo se constituieron diversos grupos de trabajo en las distintas áreas (investigación, producción, comercialización, etc.) con el objetivo de elaborar un *dossier*. Aunque éste podría considerarse una especie de manual, en realidad constituía sólo una «guía». De hecho, el directivo entrevistado reconoció que no era posible alcanzar la maestría en cada habilidad únicamente con el manual. Aunque éste recogía procedimientos de trabajo, no abarcaba el conocimiento completo.

El conocimiento buscado por Almirall residía en todo el grupo comercial de Prodesfarma. Es decir, ninguna persona poseía el conocimiento completo en el que se basaba la capacidad ligada al conocimiento del mercado farmacéutico. Tal como señaló el directivo entrevistado, la capacidad estaba supeditada a «los vendedores, el jefe de producto y el director comercial; entonces depende de todo el grupo». El logro de ese nivel de conocimiento requirió «una parte de observación y, después, una parte de aprendizaje». Parece que el manual o guía existente no era suficiente para conseguir el conocimiento, se necesitaba además «formación continuada».

Al objeto de acceder al conocimiento del mercado farmacéutico y de los mercados internacionales, el personal de Almirall fue a visitar las farmacias, así como las sucursales existentes en los diversos países, con los miembros de Prodesfarma para apreciar y comprender cómo se establecían las relaciones y qué red de ventas tenían. Se trataba, pues, de una observación compartida.

Nivel de autonomía. En este caso, se produjo una completa integración entre ambas empresas: «fue tal la fusión que no teníamos que hablar de Prodes y de Almirall; es que ya estábamos hablando de Almirall-Prodesfarma. No había ninguna autonomía».

El tamaño puede influir en el nivel de integración: Prodesfarma, con aproximadamente 600 empleados antes de la fusión, fue integrada en Almirall, con aproximadamente 1.100 empleados antes de la fusión. «Había dos dimensiones bastante diferenciadas... la empresa pequeña ha quedado

no absorbida, sino integrada, dentro de la estructura de la empresa más grande».

Los esfuerzos para consolidar ambas empresas en una entidad única comenzaron rápidamente, a los tres meses de la firma del acuerdo. Los primeros cambios fueron el diseño del nuevo organigrama, la racionalización de los proyectos de investigación y de los sistemas de producción, así como la reubicación de las líneas de producción en las dos fábricas. En estas áreas, los sistemas y procedimientos que imperaron fueron los del socio dominante y, en general, los cambios se produjeron más en Prodesfarma. Ya desde el principio se cambiaron los signos de identidad cultural: «se cambió el nombre de las batas -si llevaba la bata de Almirall me decían, cámbiate la bata-, se refundieron los logos, manteniendo un poco el esquema de los dos; se cambiaron todos los rótulos, las cajas, los papeles de carta, o sea, que nada de Almirall y nada de Prodesfarma». El objetivo era lograr una integración extensiva tanto de procedimientos, como física y socio-cultural.

Sin embargo, en los aspectos relacionados con los recursos humanos, el proceso de integración discurrió de forma más paulatina. Fue necesario hacer descripciones de puestos, modificar las categorías profesionales y unificar las políticas de retribución, debido a la diversidad de criterios existente entre los socios. Existían importantes diferencias salariales que se intentaron nivelar. Se establecieron planes de carrera para que, con el tiempo, los empleados acabasen cobrando lo mismo por categoría y trabajo realizado.

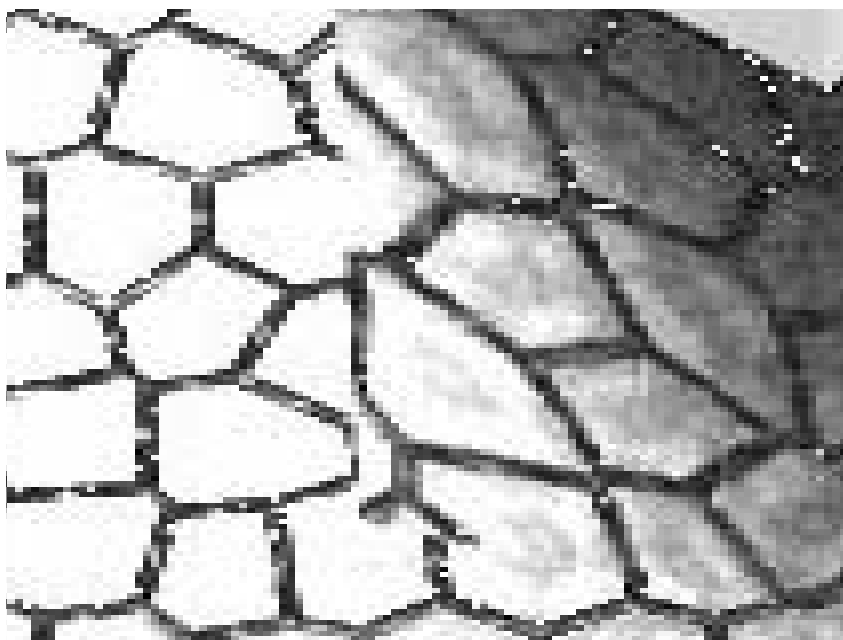
En cuanto al sistema de evaluación del rendimiento también existían divergencias. Dado que Prodesfarma no tenía un procedimiento definido, prevaleció el sistema de Almirall. Se llevaron a cabo sesiones de información y formación en el nuevo sistema. «Fue importante explicarles a los nuevos colaboradores en que consistía el sistema, que lo asimilaran, porque a veces suena a examen eso de la evaluación», comentó el directivo entrevistado. En general, debido a la alta sensibilidad de los aspectos relacionados con las personas, la integración se produjo de forma más lenta. El directivo entrevistado

reconoció que «fue una tarea bastante laboriosa, más que nada porque estamos hablando de personas.

Otra cosa es un procedimiento industrial que dices, mira yo fabricó así los comprimidos, lo ves, pues en quince días tienes que aprenderlo, te explico los procedimientos, el software... Estamos hablando de una máquina. Cuando estás hablando de personas, incluso es necesario hablar persona por persona, individualmente». Se intentó conversar con los empleados uno a uno y escuchar los problemas que podía plantearles la fusión desde la perspectiva individual. Por ejemplo, había gente que estaba trabajando en Barcelona y que debía trasladarse a 20 Km., se trató de conocer los inconvenientes que generaban estos traslados y compensarlos económicamente, recomendación sugerida por el comité de empresa.

La racionalización de la plantilla, característica de la mayor parte de los procesos de fusión, fue negociada a través de prejubilaciones y bajas incentivadas, tratando de reducir al máximo los posibles efectos traumáticos; a ello se sumó el esfuerzo de información llevado a cabo por la empresa. En todo el proceso se contó siempre con el comité de empresa; cualquier paso adoptado era comunicado a dicho comité y éste informaba a los trabajadores.

Por tanto, en términos generales imperaron los sistemas y procedimientos de Almirall y, en concordancia con lo recogido en la literatura, Prodesfarma fue la más afectada por los cambios. No obstante, los miembros del grupo de ventas siguieron actuando con una autonomía relativa, sino total sí bastante amplia, dentro de los objetivos generales y del plan estratégico de la nueva empresa. De hecho, el director comercial de la empresa fusionada es el antiguo director comercial de Prodesfarma. Sobre este aspecto, el directivo comentó: «aquí sí que se les dio autonomía ya que la red comercial era la predominante en el caso de Prodes. Es decir, montamos su sistema». El objetivo era incorporar en Almirall-Prodesfarma las ideas, el enfoque y la experiencia del socio de fusión en esta área. Además, dado que la mayor parte del personal de ventas procedía de Prodesfarma, de hablar de



integración (absorción) sería en todo caso del personal de Almirall en Prodesfarma.

En consecuencia, en esta área se manifiesta un patrón radicalmente distinto, dada la mayor autonomía concedida al grupo de ventas en relación con el resto de la empresa y dado que los procedimientos y sistemas que dominaron fueron precisamente los del otro socio (Prodesfarma). Con respecto a este aspecto, el directivo confirmó que se modificaron algunos procedimientos, «pero esos cambios provinieron del grupo de Prodes, porque eran ellos los que tenían la visión más clara, al igual que en el tema internacional».

Esta observación corrobora el planteamiento de que el nivel de integración no es uniforme, sino que puede variar en las diversas áreas y funciones (Schweiger y Walsh, 1990); es decir, ratifica que las empresas pueden poner en práctica una integración selectiva.

Al mismo tiempo, podemos verificar un apoyo parcial a la proposición de que a medida que aumenta el carácter tácito del conocimiento subyacente a la capacidad clave, mayor autonomía, sino de la empresa absorbida, sí del grupo de empleados poseedor de los conocimientos considerados valiosos.

Retención de los recursos humanos.

Cuando las capacidades están ligadas al capital humano y organizativo, la retención del personal que posee los conocimientos y habilidades es necesaria para la transferencia. En este caso, el porcentaje de empleados del grupo comercial que permanecía en la empresa resultado de la fusión una vez concluida la etapa de implantación (es decir, al cabo de un año tras la firma del acuerdo) era del 80% aproximadamente. Este nivel de rotación se consideró bastante aceptable, ya que se esperaba un mayor número de marchas.

Para fomentar la retención, la empresa no ofreció incentivos de carácter financiero; el único incentivo fue el desarrollo de carreras a largo plazo. En algún caso hubo promociones, pero no de forma generalizada; sólo tres o cuatro personas fueron promovidas a jefes de departamento.

Con respecto al nuevo equipo directivo, la figura de consejero delegado recayó en el antiguo primer ejecutivo de Almirall, mientras que el de Prodesfarma pasó a ocupar un cargo de consejero. No obstante, ello respondió a que el ex-consejero delegado de Prodesfarma estaba ya próximo a la edad de jubilación y, por tanto, «cedió la batuta al más joven».

Cuando se produjeron duplicaciones de puestos en el nivel directivo, fueron los

de Prodesframa los que tomaron la decisión de abandonar la empresa debido, quizás, a que quedaban situados en un segundo nivel, aunque ello no significó en ningún momento reducción de salario o de beneficios sociales. «No podía haber dos directores de investigación, ni dos de recursos humanos, ni dos de ventas; uno de los dos quedaba por debajo del otro; entonces, si lo asumía bien y si no lo asumía se iba. Hubo gente que presentó la dimisión y se fue».

El nivel de rotación en el grupo de directivos fue de alrededor del 20%. Este índice de marcha es equiparable al encontrado, para personal de alta dirección, por Lubatkin, Schweiger y Weber (1999) y algo menor al observado en otros estudios sobre la rotación directiva en las operaciones de F/A (Hambrick y Cannella, 1993; Krug y Hegarty, 1997).

Para este grupo, la empresa no proporcionó incentivos, más bien se dejó un poco a su elección, aunque para la empresa era importante su permanencia, dada la información, experiencia y conocimientos históricos que aportaban. El directivo lo justificó diciendo que «cuando uno es directivo y toma una decisión, difícilmente se puede hacerle cambiar, aunque sea con incentivos. Es distinto de un trabajador de base». No obstante, el director comercial, aunque no fue promovido en sentido estricto, pasó a ser el director comercial de la nueva empresa, ya que era importante incorporar su experiencia a Almirall-Prodesfarma.

Había cuatro personas cuya retención era considerada importante: el director de investigación, el director de recursos humanos, el director comercial y el director de administración, de las cuales sólo las dos últimas permanecen en la entidad combinada. La importancia de la permanencia del director de recursos humanos radicaba en el conocimiento poseído sobre sus trabajadores. Un factor que pudo influir en su marcha fue el propósito de incorporar la metodología de Almirall en esta área.

A los dos años de realizada la transacción, la tasa de rotación del equipo directivo aumentó, situando el nivel de retención en aproximadamente un 60%, en

línea con las investigaciones previas sobre rotación directiva en procesos de F/A. Las causas de este incremento son diversas: algunos directivos no cumplían las expectativas previas, otros no se sentían capaces de sobrellevar la mayor carga de trabajo resultado de la mayor dimensión alcanzada por la empresa fusionada (es decir, «no fueron capaces de llevar el ritmo») y otros alcanzaron la edad de jubilación. Según Walsh y Ellwood (1991), las empresas pueden adoptar una actitud de espera mientras comprueban la valía y el rendimiento de los directivos. Esta tasa de rotación más tardía puede responder a que los directivos incumplen las expectativas previas mantenidas por la empresa absorbente.

Por tanto, la proposición establecida es apoyada parcialmente, dado que la empresa consideraba muy importante la retención de los empleados de la empresa adquirida poseedores de los conocimientos valiosos. No obstante, no se evidencia que la empresa haya utilizado incentivos para favorecer su permanencia, salvo quizás el desarrollo de carreras y la promoción. Puede ser que, en el caso de los empleados valiosos, el nivel de autonomía concedido constituya por sí mismo un elemento motivador para continuar en la empresa, algo que ha sido corroborado en investigaciones previas (Ranft y Lord, 2000).

La teoría de la posición social relativa (Hambrick y Cannella, 1993) plantea que la rotación puede explicarse por la reducción de posición experimentada por los miembros de la empresa absorbida en relación con los de la dominante. El menor grado de discrecionalidad en la toma de decisiones puede generar sentimientos de pérdida de poder e inferioridad, aumentando la percepción de dominio por parte de la adquirente o socio dominante e incrementando, en consecuencia, la probabilidad de dejar la empresa. Esta observación es apoyada por Lubatkin, Schweiger y Weber (1999), quienes concluyeron que cuanto mayor es la percepción de disminución de autonomía por parte del equipo directivo de las empresas adquiridas, mayor es el nivel de rotación el primer año tras cerrar el acuerdo. Los directivos de Prodesfarma que disfrutaron de autonomía o fueron promocionados, tal como el director comercial o el de administración, todavía per-

manecen en la entidad combinada.

Medios de comunicación. Si la autonomía ayuda a preservar el conocimiento y promueve la retención de los empleados clave, un aspecto fundamental para fomentar la transferencia es la comunicación entre los empleados de ambas empresas, especialmente en las áreas relacionadas con la capacidad clave. La empresa recurrió, con mucha frecuencia, a todos los mecanismos considerados con excepción de dos: interacción entre los empleados fuera del trabajo e intercambio de mensajes mediante correo electrónico, dado que no disponían de este medio en aquellos momentos.

Se consideró que, de todos los mecanismos de comunicación, los que habían contribuido más al éxito de la transferencia fueron las reuniones y los grupos de trabajo conjuntos, porque eran los que proporcionaban mayor interacción en el día a día (7).

Por tanto, se apoya la proposición planteada, ya que la empresa animó la interacción entre los empleados poseedores de los conocimientos valiosos y el personal de la empresa absorbente, con especial énfasis en la comunicación rica.

Además, el nuevo equipo directivo de la empresa fusionada estaba compuesto por un 60% de miembros procedentes de Almirall y un 40 % de Prodesfarma. Se puede pensar que la combinación de directivos de ambas empresas, al fomentar la interacción, promovió la transferencia de conocimiento. Al mismo tiempo, la inclusión de miembros de la empresa absorbida puede interpretarse como una señal de la consideración y de la valía que ésta merece para la empresa absorbente o socio dominante.

Transferencia de conocimiento. La transferencia del conocimiento se calificó como un éxito. A modo de ejemplo, el directivo señaló «nosotros no visitábamos las farmacias, por tanto, no sabíamos como recompensar a un vendedor de farmacia, que es distinto de un visitador médico. Incorporamos la manera de estimular al vendedor de farmacia que tenía Prodes en su organización». Además, la empresa ha aumentado la cuota de

(5) Este criterio, aunque pueda parecer superfluo, es de gran importancia. Por un lado, siempre es difícil acceder a altos directivos y, por otro, el índice de participación y respuesta en las investigaciones previas ha sido muy reducido, debido a la susceptibilidad que levanta desvelar información sobre la forma de dirigir estos procesos.

(6) Quizá el único fallo fue la comunicación de la fusión. Aunque la intención de la dirección era informar a los empleados antes de que se hiciera pública la operación, para lo cual había convocado una reunión, un error del departamento de comunicación propició que la prensa se adelantase tres horas. Sin embargo, la dirección explicó lo sucedido y parece que no tuvo mayores consecuencias.

(7) Debemos señalar que la utilización de estos mecanismos de comunicación no se circunscribió únicamente al área comercial, sino que se utilizaron de forma general para propiciar la interacción entre el personal de ambas empresas en todas las áreas.



BIBLIOGRAFÍA

BADARACCO, J.L. (1992): *Alianzas estratégicas. El caso de General Motors e IBM*. Madrid: McGraw-Hill.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. (1998): «La gestión del conocimiento». En J. Hope; T. Hope (eds): *Competir en la tercera ola: los diez temas clave de la dirección en la era de la información*. Barcelona: Gestión 2000.

BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. (1999): «Knowledge transfer in international acquisitions». *Journal of International Business Studies*, 30 (3): 439-462.

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.

CANNELLA, A.A.; HAMBRICK, D.C. (1993): «Effects of executive departures on the performance of acquired firms». *Strategic Management Journal*, 14: 137-152.

CONNOR, K.; PRAHALAD, C.K. (1996): «A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism». *Organization Science*, 7 (5): 477-501.

DAFT, R.L.; LENGEL, R.H. (1986): «Organizational information requirements. Media richness and structural design». *Management Science*, 32 (5): 554-571.

EISENHARDT, K.M. (1989): «Building theories from case study research». *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.

ERNST, H.; VITT, J. (2000): «The influence of corporate acquisitions on the behavior of key inventors». *R&D Management*, 30 (2): 105-119.

FARIÑAS, J.; HUERGO, E. (1999): «Tamaño empresarial, innovación y políticas de competencia». *Economía Industrial*, nº 329, pp. 67-80.

FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M.J. (2001): «Estrategias y estructuras de las PYME. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva?». *Papeles de Economía Española*, nº 89/90, pp. 256-271.

GARVIN, D.A. (1993): «Building a learning organization». *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.

GRANSTRAND, O.; SJÖLANDER (1990): «The acquisition of technology and small firms by large firms». *Journal of Economic Behavior and Organization*, 13: 367-386.

GRANT, R.M. (1996): «Toward a knowledge-based theory of the firm». *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue): 109-122.

GRANT, R.M. (1997): «The knowledge-based view of the firm: implications for management practice». *Long Range Planning*, 30 (3): 450-454.

GUPTA, O.; ROOS, G. (2001): «Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective». *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 297-309.

HAGEDOORN, J.; DUYSTERS, G. (2002): «External sources of innovative capabilities: The preference for strategic alliances or mergers and acquisitions». *Journal of Management Studies*, 39 (2), pp.167-188.

HAMBRICK, D.C.; CANNELLA, A.A. (1993): «Relative standing: a framework for understanding departures of acquired executives». *Academy of Management Journal*, 36 (4): 733-762.

HASPESLAGH, P.C.; JEMISON, D.B. (1991): *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.

HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E.; JOHNSON, R.A.; MOESEL, D.D. (1996): «The market for corporate control and firm innovation». *Academy of Management Journal*, 39 (5), pp. 1084-119.

HUBER, G.P. (1991): «Organizational learning: the contributing processes and literatures». *Organization Science*, 2: 88-115.

KOGUT, B.; ZANDER, U. (1992): «Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology». *Organization Science*, 3 (3): 383-397.

KOZIN, M.D.; YOUNG, K.C. (1994): «Using acquisitions to buy and hone core competencies». *Mergers & Acquisitions*, September/October, 29 (2): 21-26.

KRISHNAN, H.A.; MILLER, A.; JUDGE, W.Q. (1997): «Diversification and top management team complementarity: is performance improved by merger similar or dissimilar teams?». *Strategic Management Journal*, 18 (5): 361-374.

KRUG, J.A.; HEGARTY, W.H. (1997): «Postacquisition turnover among U.S. top management teams: an analysis of the effects of foreign vs. domestic acquisitions of U.S. targets». *Strategic Management Journal*, 18 (8): 667-675.

LARSSON, R.; FINKELSTEIN, S. (1999): «Integrating strategic, organizational and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization». *Organization Science*, 10 (1): 1-26.

LEI, D.; SLOCUM, J.W.; PITTS, R.A. (1997): «Building cooperative advantage: managing strategic alliances to promote organizational learning». *Journal of World Business*, 33 (3): 203-223.

LEONARD-BARTON, D. (1998): *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*. (2ªed) Boston, MA: Harvard Business School Press.

LUBATKIN, M.; LANE, P. (1996): «Pst... The merger mavens still have it wrong». *Academy of Management Executive*, 10 (1), pp. 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): 55-73.

NAHAVANDI, A.; MALEKZADEH, A.R. (1993): *Organizational culture in the management of mergers*. Westport: Quorum books.

NELSON, R.R.; WINTER, S.G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.

NONAKA, Y. (1994): «A dynamic theory of organizational knowledge creation». *Organization Science*, 5 (1): 14-37.

O'REILLY, C.A.; PFEFFER, J. (2000): «Cisco Systems: acquiring and retaining talent in

- hypercompetitive markets». *Human Resource Planning*, 23 (3): 38-52.
- PÉREZ AGUIAR, W. (1999): «El estudio de casos». En F. J. Sarabia (coord.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, 227-252. Pirámide.
- 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): 295-319.
- ROBERTS, E.B.; MIZOUCHI, R. (1989): «Inter-firm technological collaboration: the case of Japanese biotechnology». *International Journal of Technology Management*, 4 (1): 43-61.
- SCHWEIGER, D.M.; WALSH, J.P. (1990): «Mergers and acquisitions: an interdisciplinary view». En G. R. Ferris; K. M. Rowland (eds.): *Research in personnel and human resources management*, 8: 41-107. Greenwich: JAI Press.
- SPENDER, J.C. (1996): «Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm». *Strategic Management Journal*, 17: 45-62.
- TEECE, D. (1998): «Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets». *California Management Review*, 40 (3): 55-79.
- WALSH, J.P.; ELLWOOD, J.W. (1991): «Mergers, acquisitions and the pruning of managerial deadwood». *Strategic Management Journal*, 12: 201-217.
- WINTER, S.G. (1987): «Knowledge and competence as strategic assets». En D. J. Teece (ed.): *The competitive challenge. Strategies for industrial innovation and renewal*, 159-184. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company.
- ZOLLO, M.; SINGH, H. (1998): «The impact of knowledge codification. Experience trajectories and integration strategies on the performance of corporate acquisitions». *Academy of Management Proceedings*.