

FORMACIÓN, CAPACIDAD DINÁMICA DE ABSORCIÓN Y DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FAMILIAR ESPAÑOLA

FELIPE HERNÁNDEZ PERLINES
MARÍA YOLANDA SALINERO MARTÍN
BENITO YÁÑEZ ARAQUE

Departamento de Administración de Empresas
Universidad de Castilla-La Mancha

La literatura considera que la formación de los empleados es una práctica de la gestión de recursos humanos que favorece el desempeño en la empresa y un factor determinante como fuente de ventaja competitiva (Alavi & Leidner, 2001; Aragón-Sánchez & Esteban, 2010; Bryan, 2006). Asimismo, Brettel, Greve y Flatten (2011), al igual que estudios previos, sugieren

la importancia de la capacidad de absorción (en adelante, ACAP) para mejorar el rendimiento y la generación de ventajas competitivas. Como punto de partida para la mejora del rendimiento a través de la implementación de la ACAP, las empresas deben evaluar sus capacidades actuales con respecto a las cuatro dimensiones de la ACAP y luego decidir qué recursos pueden ser asignados para cada dimensión. Estas cuatro dimensiones de la ACAP son: adquisición, asimilación, transferencia y explotación (Zahra & George, 2002).

La formación es uno de los principales elementos intangibles que forma parte de las partidas de Capital Intelectual. Tradicionalmente se ha considerado que la formación se relaciona positivamente con los resultados de los recursos humanos y el desempeño organizacional, sin embargo, para comprender esa relación, no existe un modelo explicativo claro. En este trabajo nos proponemos analizar el efecto moderador o mediador de las capacidades dinámicas de absorción en la relación entre la formación y los resultados de las empresas familiares, puesto que todas las investigaciones apuntan a que esta relación no es directa.

Nuestro estudio se centra en la empresa familiar (EF, en adelante) que «son el tipo predominante de empresa en todo el mundo», al igual que ocurre en España. Diversos autores han confirmado que en las EF

el proceso de formación experimentado por los sucesores potenciales influye tanto en su decisión de integrarse plenamente en la EF, como en su desempeño y continuidad en la misma.

En resumen, a través del método de casos, nos proponemos estudiar el nivel de desarrollo de ACAP en tres grandes empresas familiares: empresa A (empresa del sector servicios auxiliares), empresa B (empresa del sector de la distribución) y empresa C (empresa del sector de la alimentación); describir esencialmente cómo se lleva a cabo la práctica de la formación de recursos humanos en estas empresas, evaluando sus fortalezas y debilidades en relación a los componentes de la ACAP. Para, finalmente, realizar una aproximación acerca de si la ACAP puede ser una variable mediadora entre los procesos de formación y su conversión en ventaja competitiva y su conversión en ventaja competitiva, lo que permitiría actuar sobre las capacidades de la ACAP como estrategia para la mejora de la influencia de la formación en el desempeño.

FORMACIÓN, CAPACIDAD DINÁMICA DE ABSORCIÓN Y DESEMPEÑO ↓

No cabe duda de que en los últimos años la ACAP está adquiriendo gran relevancia en la empresa. Lo primero que tenemos que hacer es contextualizarla.

Brettel *et al.* (2011) sugieren que la ACAP de una empresa es una habilidad, que se desarrolla de forma acumulativa, dependiente de la trayectoria, y se basa en los conocimientos existentes. Con respecto a la visión basada en los recursos (RBV, en adelante) de la empresa, la ACAP es un conjunto de capacidades de la empresa que pueden explicar las diferencias en la ventaja competitiva (Barney, 1991; Lane, Koka, & Pathak, 2006). Sin embargo, debido a que la RBV es un método estático que supone que los recursos se diferencian en el valor, rareza, imitabilidad, y la sostenibilidad (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984), pasa por alto el hecho que subyace en la dinámica de la ACAP (Helfat, 1997; Lichtenthaler, 2009).

Esta dinámica se refleja en la visión que surge de las capacidades dinámicas (Easterby-Smith & Prieto, 2008; Teece, Pisano, & Shuen, 1997), que puede ser visto como una variación y el desarrollo ulterior de la RBV. Este enfoque tiene en cuenta que los recursos que se consideran son propensos a cambiar en un cierto período de tiempo (Helfat & Peteraf, 2003).

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

Formación y aprendizaje organizacional. Diversos trabajos relacionan directamente la formación como elemento del aprendizaje organizacional. Éste es el caso de Castañeda y Fernández (2007) que validan un instrumento que propone seis dimensiones; tres de ellas son los niveles individual, grupal y organizacional, y tres, las condiciones para que el aprendizaje organizacional ocurra: cultura del aprendizaje organizacional, formación y transmisión de información.

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

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

Dimensiones de la capacidad de absorción. La aparición del concepto de ACAP coincidió con el desarrollo del enfoque basado en los Recursos y el enfoque basado en el Conocimiento. Muestra de ello es la similitud del concepto ACAP con la capacidad combinatoria (combinative capability) de Kogut y Zander (1992), y una de las características clave del conocimiento según Grant (1996): capacidad de adición, de agregación o de absorción del conocimiento. Zahra y George (2002) amplían la ACAP de las tres dimensiones originales de Cohen y Levinthal (1990) a cuatro dimensiones o capacidades: adquirir, asimilar, transformar y explotar. Aunque otros autores también han tratado cuáles son las dimensiones de la ACAP (Van de Bosch *et al.*, 1999; Lane *et al.*, 2006; Todorova y Durisin, 2007), consideramos adecuado tomar la propuesta de Zahra y George como modelo referente para nuestro trabajo, puesto que sigue siendo de los trabajos más citados en la evolución del concepto de ACAP y base de desarrollos académicos ulteriores.

Propuesta de una medida de la capacidad de absorción. A pesar de que el trabajo de Cohen y Levinthal (1990) pone de relieve la multidimensionalidad de la ACAP, los investigadores la han medido como un constructo unidimensional, utilizando a menudo como variables proxy los inputs de I+D, como el gasto en I+D de la empresa, la intensidad de I+D (gastos en I+D divididos por ventas); y los outputs de I+D, como el número de patentes.

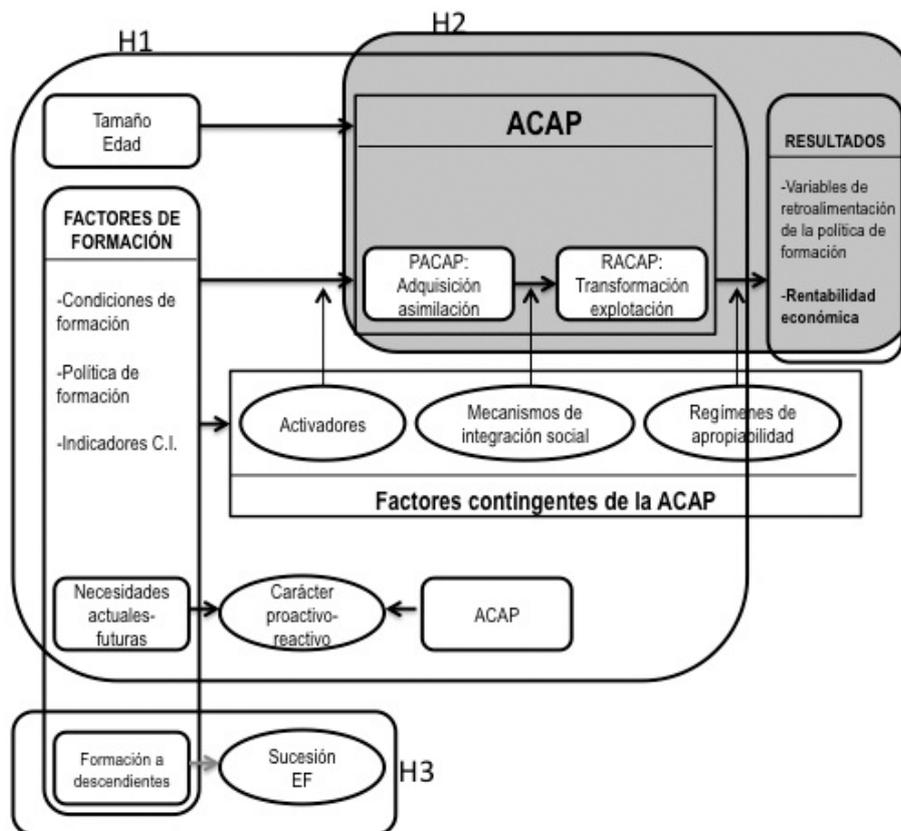
Flatten *et al.* (2011) proponen una escala para la medida de la ACAP. Ésta es la escala que utilizamos en nuestro estudio para medir las dimensiones de la ACAP. En la medida propuesta se evalúa el grado en que una empresa se dedica a las actividades de adquisición de conocimientos, asimila la información adquirida con el conocimiento existente, transforma el conocimiento recientemente adaptado, y explota comercialmente el conocimiento transformado en su ventaja competitiva.

Capacidad de absorción y el desempeño en la empresa. Varios estudios se han centrado en el rendimiento de la empresa como resultado de la ACAP. De hecho, los resultados empíricos muestran una relación positiva significativa entre la ACAP y el desempeño de la empresa (Bergh y Lim, 2008; Lane *et al.*, 2001; Tsai, 2001; Yeoh, 2009). Los principales resultados que modera la ACAP comprenden la performance innovadora, la performance financiera, resultados en términos de ventaja competitiva y en términos de transferencia de conocimiento entre empresas (Segarra, 2006).

METODOLOGÍA †

Creemos conveniente desarrollar este estudio mediante el método de estudio de caso, puesto que es un método apropiado para investigaciones exploratorias (Chetty, 1996). Y dado el estado de la cuestión, pese a la mediata evidencia de la relación entre formación, ACAP y resultados, lo cierto es que no exis-

FIGURA 1
SUPUESTOS E INTERACCIONES EN EL MODELO PROPUESTO



FUENTE: Elaboración propia.

ten muchos estudios que relacionen conjuntamente los tres conceptos.

Respecto al número de casos estudiados, consideramos que los tres seleccionados son un número suficiente por dos motivos principalmente:

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

En el estudio de casos los documentos son importantes para verificar e incrementar la evidencia de otras fuentes. Ha sido útil para verificar y completar toda la información acerca de la EF y la gestión de la formación. Además, toda la información que nos fue remitida por las empresas ha sido analizada con la ayuda de la herramienta informática ATLAS/ti, para encontrar códigos de análisis. La documentación que se solicitó a las empresas participantes fue: Memoria anual de la empresa, informes y/o balance social, manuales y pro-

cedimientos de calidad, cuentas anuales, plan de acogida de nuevos trabajadores, memoria anual de las actividades de formación de 2011 y 2010, y cualquier otro documento que la empresa nos facilitase.

En el cuadro 1, en página siguiente se resume la ficha técnica del estudio de casos realizado en el presente trabajo.

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

En la figura 1 se representan los supuestos planteados y sus interacciones en el modelo propuesto en dos etapas: en la primera analizamos cómo la formación afecta a las capacidades dinámicas y, en la segunda, cómo estas últimas influyen en los resultados..

ANÁLISIS DE CASOS: RESULTADOS

Tal y como indicamos anteriormente, valiéndonos de la escala desarrollada por Flatten *et al.* (2011) para medir la ACAP, en el cuadro 2, se presentan los resul-

tados obtenidos. Los autores de esta escala sostienen que la medida que proponen hace posible la comparación de la ACAP de una empresa con otras empresas, proporcionando una base para la determinación de qué inversiones adicionales deben realizarse para actualizar y mejorar el uso de la ACAP, proporcionando a los administradores una herramienta útil con la cual evaluar sus fortalezas y debilidades de las empresas en relación con la ACAP.

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

Proposición 1 (H1): La formación influye positivamente sobre la ACAP ▽

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

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

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

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

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

El caso C considera muy importante que la empresa utilice recursos externos para obtener información.

CUADRO 1
FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO DE CASOS

Ámbito geográfico	España
Universo	Empresas familiares españolas
Muestra	3 Empresas familiares, con criterios de selección de las empresas. Poseen departamento de formación.
Informadores clave/ Características de los entrevistados	- Empresa A: Director de Formación. - Empresa B: Responsable de Comunicación. - Empresa C: Director General.
Fecha de realización	Junio-Julio de 2012
FUENTE: Elaboración propia	

Al respecto, su director general señala que: «Recibimos información diaria de revistas especializadas, organizaciones empresariales, asociaciones sectoriales, prensa generalista, centros de desarrollo tecnológico, etcétera».

Para el caso A, en palabras de su director de formación: «Nos alimentamos de formadores internos y externos, consultorías de habilidades y colaboramos con centros educativos, universidades y centros de investigación punteros». Destaca la colaboración de esta empresa, que presenta el mejor valor en adquisición, con la universidad como fuente de conocimiento. Como área de mejora en cuanto a la adquisición, declara que desea mejorar los sistemas para controlar correctamente la periodicidad de la formación en toda la plantilla, dado su gran tamaño. Esto afectaría a la velocidad del conocimiento, como relación de los conocimientos adquiridos en el tiempo.

Asimilación. Asimilación define las rutinas de la empresa para lograr una comunicación interna adecuada (Jansen *et al.*, 2005; Tu *et al.*, 2005) y los procesos que permiten analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida de fuentes externas. El entendimiento favorece la asimilación para procesar e interiorizar el conocimiento externo (Zahra y George, 2002). En relación con la formación, la adecuación de la misma para la interpretación del conocimiento obtenido es un indicador de la capacidad de asimilación (Lane y Lubatkin, 1998; Lenox y King, 2004).

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

Así, el departamento de formación de la empresa A colabora con todas las áreas y productos de la empresa para trabajar conjuntamente las áreas de desarrollo. La empresa B reconoce que desde finales de 2007, ante la crisis económica, ha tomado importantes medidas como la mejora de los procesos internos,

CUADRO 2
MEDIDAS DE VARIABLES

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

FUENTE: Elaboración propia

manteniendo reuniones con todos los interproveedores y con la mayoría de los proveedores, para identificar mejoras. Y según el director general de la empresa C: «Consideramos que la comunicación es fundamental. Para ello realizamos reuniones de 5 minutos diariamente en cada una de las líneas de trabajo y una reunión diaria de 30 minutos con mandos intermedios de todos los departamentos para poner en común los problemas y las soluciones de mejora; la comunicación es fluida».

Otro de los ítems que las tres empresas consideran muy importante en relación a la asimilación es el procedimiento formativo que siguen cuando se produce la incorporación de nuevo personal: «cuando un trabajador nuevo se incorpora recibe instrucción sobre la empresa» y la «capacitación del personal recién incorporado» es uno de los objetivos principales que persiguen con la realización de acciones formativas. En el caso A: para el personal de servicios, existe un kit de acogida general y, más tarde, formación en el puesto de trabajo. En el caso B, los nuevos empleados reciben un curso de 6 semanas de duración.

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

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

Las tres empresas coinciden en la importancia de que la capacitación que los trabajadores reciben de la em-

presa sea aplicable al trabajo. Asimismo, consideran que la formación no presenta falta de correspondencia entre los cursos y las necesidades reales de la empresa. Observamos que en todos los casos la evaluación de la formación es continua y formativa, combinando conocimiento nuevo con el conocimiento ya existente.

No obstante, la empresa B, que es la que mayor capacidad de transformación presenta, otorga más importancia a la evaluación de determinados aspectos de la formación como: a) los conocimientos adquiridos al finalizar la etapa formativa; b) la contribución que la formación impartida puede generar en la orientación de la empresa a largo plazo; c) la aplicación que hacen los formandos de los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo. En el mismo sentido, en este caso B, son los propios trabajadores y los formadores los encargados principales de realizar la evaluación, mientras que para el caso C, que es el que menor puntuación obtiene en Transformación, la evaluación la realizan sobre todo los responsables jerárquicos.

Destacamos también que en este caso C quienes detectan las necesidades de un programa de formación son el director del departamento o área afectada y el departamento de formación o de recursos humanos, mientras que para el caso B todos los trabajadores participan en la detección de las necesidades de formación. Estas prácticas de la empresa B, frente a la empresa C, favorecerían la capacidad de transformación de las acciones formativas en la medida en que toda la organización participa tanto en la evaluación como en la detección de las necesidades de formación, que van a condicionar el nuevo conocimiento o acciones formativas futuras.

Explotación. Explotación se refiere a la capacidad de una empresa para mejorar, ampliar y utilizar sus competencias existentes, o crear otras nuevas, mediante el conocimiento transformado. La explotación es evidente, por ejemplo en los nuevos emprendimientos que capturan conocimiento de su mercado, de la com-

petencia y de clientes para crear nuevas competencias (Zahra & George, 2002). Las competencias centrales (core competences) y los recursos obtenidos representan la importancia de la explotación, siendo sus componentes el uso y la implementación.

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

✓ No tienen miedo al cambio que implica la aplicación de la nueva formación.

✓ La formación es un gasto necesario para que los empleados «aprendan» a hacer su trabajo.

✓ Los principios de cultura que más valoran de sus empresas son: a) que sus empleados experimentan e implantan sus ideas en la jornada de trabajo; b) los errores son parte del aprendizaje y son tolerados hasta un cierto nivel.

✓ Consideran como necesidades de formación más importantes: a) tecnologías de la información (informática y comunicaciones); b) prevención de riesgos y seguridad laboral, que coincide con la reducción del número de accidentes de trabajo como uno de los objetivos de la formación de mayor puntuación; c) conocimientos de proceso, productos y servicios; d) tecnologías de producción y servicios (mantenimiento y otros); y e) formación para la atención al cliente, coincidente con otro de los objetivos de formación que también consideran más importante: satisfacer las exigencias de los clientes. En cuanto a esto último, la empresa B declara que las quejas que reciben en el Servicio de Atención al Cliente se perciben como oportunidades de mejora.

✓ El caso C, que es el que presenta la máxima capacidad de explotación, otorga, en comparación con las otras dos empresas, una mayor importancia a los conocimientos de proceso, productos y servicios; tecnologías de producción y servicios (mantenimiento y otros); y formación en creatividad.

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

En los tres casos se observa una correlación positiva entre el gasto relativo en formación y el gasto relativo en

I+D: las empresas que dedican más dinero a formación también invierten más en I+D, y a la inversa.

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

■ **Activadores.** Los activadores moderan el impacto que las fuentes de conocimiento y la experiencia tienen sobre el desarrollo de la ACAP. Son eventos que impulsan a las empresas a responder a determinados estímulos internos o externos (Zahra & George, 2002). La actual crisis económica es, según estos autores, un activador interno de la ACAP.

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

■ **Mecanismos de Integración Social.** Zahra y George (2002) proponen que el uso de los mecanismos de integración social disminuye la barreras entre la asimilación y transformación y, por ende, aumenta la ACAP. Todorova y Durisin (2007) argumentan que la influencia moderadora de la integración social afecta a todos los componentes de la ACAP y, por tanto, proponen este cambio en el modelo de Zahra y George (2002).

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

– Entre los principios de cultura de mi empresa, animamos a los empleados a intercambiar conocimientos a nivel informal.

– Entre las necesidades de formación más apropiada para mi empresa se encuentra la formación en trabajo en equipo.

– La formación impartida en los últimos años ha contribuido en conseguir en gran medida mejor disposición para el trabajo en equipo.

■ **Regímenes de apropiabilidad.** Zahra y George (2002) defienden que los regímenes de apropiabilidad moderan la relación entre la ACAP y su resultado en términos de obtención de ventaja competitiva sostenible.

Grant (1995) sostiene que la ventaja competitiva de una empresa no sólo depende de la sostenibilidad de sus rentas, sino también de la habilidad para apropiárselas. Los estudios de apropiabilidad se tornan especialmente complicados cuando nos referimos al co-

nocimiento y las habilidades de las personas, ya que éstas pueden tener la posibilidad de abandonar la empresa e irse a la competencia y/o alcanzar un poder de negociación tal que deje a la empresa sin beneficio adicional alguno (Araujo, Barrutia, Hoyos, Landeta, & Ibáñez, 2006).

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

En nuestro estudio, tanto el caso B como C (el caso A, en menor medida), el ascenso profesional es el incentivo que más utilizan para motivar a los trabajadores en la realización de acciones formativas.

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

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

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

Por otra parte, cuanto mayor es el tamaño de la empresa, mayores son las posibilidades de que éstas formen a sus trabajadores y la intensidad de las actividades formativas se incrementará (Salinero, 2006). No obstante, algunos estudios evidencian que esta relación no siempre es positiva. Resultados de trabajos como los de Pinazo *et al.* (1997) indican que las pequeñas empresas y no las grandes son las más significativamente relacionadas con la formación en la empresa. Por su parte Román (1996) mantiene que no son las grandes empresas las que más recursos monetarios invierten en cualificar a su personal.

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

Proposición 2 (H2): La ACAP influye positivamente sobre el desempeño

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

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

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

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

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

Otros de los ítems mejor valorados fueron la mejora de la calidad de los productos o servicios y la reducción del número de accidentes de trabajo. Además de esto, según la empresa C, la formación imparti-

da en los últimos años también ha contribuido en gran medida a la mejora en la situación de la organización con respecto a la competencia.

Proposición 3 (H3): La formación a descendientes que se incluye en los planes empresariales favorecen la sucesión ↓

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

CONCLUSIONES †

La formación de los empleados es un recurso estratégico que favorecerá el desarrollo de las capacidades dinámicas. Tradicionalmente, desde la teoría del capital humano (Becker, 1964; Schultz, 1961), la formación representa una «inversión que los agentes económicos realizan con la expectativa de recuperarla posteriormente en forma de mayores ingresos derivados de productividades superiores» (Araujo, Barrutia, Hoyos & Landeta, 2006). Sin embargo, esa transferencia de la formación a los resultados no se realiza directamente (Spence, 1973; Taubman, P. & Wales, T., 1973), sino que, tal y como proponemos, está mediatizada por la ACAP.

Así, la práctica de la formación está relacionada de forma positiva con la ACAP en las EF estudiadas: representa una forma directa de creación y desarrollo de ACAP, como fuente generadora de conocimiento externo y complementariedad. Asimismo, la formación interviene directamente en distintas dimensiones de la ACAP: adquisición; asimilación; como indicador de esta capacidad de asimilar el nuevo conocimiento adoptado por la empresa; transformación; y explotación. También hemos comprobado en los casos estudiados las interacciones de la formación con factores contingentes de la ACAP, proactividad-reactividad y tamaño y edad de la empresa.

Por tanto, defendemos que la formación mejora la ACAP y ésta, a su vez, el desempeño empresarial. Y proponemos la formación de descendientes como forma de favorecer la sucesión en la EF.

Esto significa un nuevo enfoque que posee implicaciones para la gestión de la formación como práctica estratégica de recursos humanos desde la perspectiva ACAP. Algunas de estas implicaciones son:

Establecer los planes de formación orientados a la ACAP, esto es, a la hora de diseñar planes de formación, incorporar a la metodología, además de las necesidades de formación, las necesidades de ACAP Organizacional. Y, al igual que ocurre con la ACAP, las

necesidades de formación de una organización no sólo son la suma de las necesidades de formación de sus empleados, sino que han de tenerse en cuenta las dimensiones de la ACAP e incidir en aquéllas que demanden mejora.

Como ya hemos descrito, una forma de apropiarse de los resultados de la formación es mejorando la ACAP: la ACAP se revela como una forma de apropiación de los resultados de la inversión en formación de las empresas. Esto adquiere especial importancia para la EF, puesto que la naturaleza duradera de sus descendientes vinculados, tanto se presume miembros estables, justifica su formación, en mayor medida, si cabe, que en las empresas no familiares. A esto hay que sumarle la importancia de la formación de descendientes para la sucesión, por lo que la inclusión de formación de descendientes en los planes de formación de la empresa es una buena práctica para la EF.

Sugerimos que la crisis económica, como activador de la ACAP, puede representar una oportunidad y un acicate para que las empresas no claudiquen, sino incluso todo lo contrario, en la importancia de la formación de sus recursos humanos. Esto es especialmente relevante para la EF, si tenemos en cuenta lo que sostienen algunos autores como Lee (2006): las EF tienden a despedir menor cantidad de empleados en períodos de crisis económicas que sus similares no familiares.

BIBLIOGRAFÍA †

- BARNEY, J.B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- BRYAN, J. (2006): «Training and Performance in Small Firms», *International Small Business Journal*, vol. 24, nº 6, pp. 635-660.
- COHEN, W.M. y LEVINTHAL, D.A. (1990): «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, nº 1, pp. 128-152.
- FLATTEN, T.C.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S.A. y BRETTEL, M. (2011): «A measure of absorptive capacity: Scale development and validation», *European Management Journal*, vol. 29, nº 2, pp. 98-116.
- GRANT, R.M. (1991): «The Resource Based Theory of competitive advantage: implications for strategic formulation», *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.
- GRANT, R. M. (1996): «Toward a knowledge-based theory of the firm», *Strategic Management Journal*, nº 17 (Winter Special Issue), p. 109-122.
- HELPHAT, C.E. y Peteraf, M.A. (2003): «The dynamic resource-based view: capability lifecycles», *Strategic Management Journal*, vol. 24, nº 10, pp. 997-1010.
- LANE, P. J.; KOKA, B.R y PATHAK, S. (2006): «The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct», *Academy of Management Review*, vol. 31, nº 4, pp. 833-863.
- MARTÍNEZ, I.M. y RUIZ, J. (2002): «Los procesos de creación del conocimiento: El aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento», *XVI Congreso Nacional AEDEM*. Alicante.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-533.
- VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VAN WIJK, R. A. y VOLBERDA, H. W. (2003): «Absorptive Capacity: Antecedents, Models and Outcomes. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.)», *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (p. 278-301). Oxford: Blackwell Publishing.
- ZAHRA, S.A. y GEORGE, G. (2002): «Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension», *Academy of Management Review*, vol. 27, nº 2, pp. 185-203.