

Las decisiones directivas de integración y la exploración de conocimiento en las estrategias de adquisición¹

Consuelo Dolz Dolz • María Iborra Juan • Joaquín Aldás Manzano
Universitat de València

RECIBIDO: 29 de septiembre de 2008

ACEPTADO: 25 de mayo de 2009

Resumen: En este trabajo analizamos los determinantes de la exploración de conocimiento en el proceso de integración de las adquisiciones. Proponemos que las adquisiciones pueden crear valor mediante la exploración de conocimiento y analizamos cómo determinan su nivel las decisiones de centralización, formalización y socialización en la integración de las adquisiciones. A través de los datos de 45 adquisiciones realizadas en España entre 2000 y 2006 y mediante el uso de la técnica de Partial Least Squares, demostramos que los procesos de integración de las adquisiciones para explorar conocimiento requieren elevados niveles de socialización y autonomía entre las empresas adquirente y adquirida, y que la exploración de conocimiento es una importante fuente de creación de valor.

Palabras clave: Adquisición / Exploración de conocimiento / Centralización / Socialización / Formalización.

Management Integration Choices and Knowledge Exploration in Acquisitions

Abstract: In this paper we analyze the determinants of knowledge exploration in the acquisition integration process. We propose that acquisitions can create value by knowledge exploration and we analyze how management integration choices on centralization, formalization and socialization are determinants of the knowledge exploration level. Using data from 45 acquisitions made in Spain from 2000 to 2006 and using partial least squares techniques, we demonstrate that the acquisition integration process for knowledge exploration relies on high levels of socialization and autonomy between the acquirer firm and the acquired firm, and that knowledge exploration is a relevant source of value creation.

Key Words: Acquisitions / Knowledge exploration / Centralization / Socialization / Formalization.

INTRODUCCIÓN²

En los últimos años, la investigación en estrategia ha relacionado la exploración de conocimiento a través de las estrategias de adquisición con la probabilidad de crear valor en las mismas. En ese sentido, las adquisiciones pueden considerarse como una forma de persecución, búsqueda y adquisición de nuevo conocimiento.

Vermeulen y Barkema (2001) proponen que las adquisiciones pueden revitalizar las empresas adquirentes y fomentar su supervivencia a largo plazo. En su estudio, demuestran que las adquisiciones incrementan la ratio de supervivencia de sucesivas expansiones de la empresa y sugieren que fomentan la renovación, mientras que el crecimiento orgánico se asocia a la inercia. En la misma línea, Karim y Mitchell (2004) señalan que las adquisiciones pueden utilizarse para extender los límites de la empresa y mejorar la generación de conocimiento. Adicionalmente, algunos estudios que se centran en las adquisiciones tecnológicas consideran estas operaciones como una fuente de innovación y, por tanto, de mejora en la generación de nuevo conocimiento (Hitt, Hoskisson e Ireland, 1990; Hitt, Hoskisson, Ireland y Harrison, 1991; Paruchuri, Nerkar

y Hambrick, 2006; Puranam, Singh y Zollo, 2006; Kapoor y Lim, 2007). En estos trabajos, el resultado de las adquisiciones aparece relacionado con la exploración de conocimiento.

Sin embargo, aunque la investigación estratégica ha dado este primer paso que relaciona la exploración de conocimiento, específicamente de conocimiento tecnológico, con la creación de valor en las adquisiciones, no ha analizado con claridad qué variables de la implementación de la estrategia y, más concretamente, qué decisiones directivas sobre la integración, explican el nivel de exploración de conocimiento. En otras palabras, no se ha contestado a la cuestión acerca de qué elementos determinan el nivel de exploración de conocimiento en una adquisición. Por una parte, la perspectiva basada en el conocimiento nos permite anticipar que la eficiencia de los procesos de exploración de conocimiento descansa en elementos diferentes a los que han sido estudiados para el caso de la explotación de conocimiento, como ya han propuesto algunos autores para las alianzas estratégicas (Grant y Baden-Fuller, 2004). Por otro lado, los estudios sobre adquisiciones desde una perspectiva de proceso enfatizan el rol central que juega la inte-

gración en la creación de valor de estas estrategias. Si bien la investigación sobre cómo debe ser el proceso de integración en las adquisiciones para explotar conocimiento ha avanzado en los últimos años, pocos han sido los trabajos dedicados a analizar cómo deben integrarse las empresas adquirida y adquiriente para favorecer la exploración de conocimiento. En este sentido, el estudio del impacto de las decisiones básicas de centralización, formalización y socialización sobre la exploración de conocimiento en las adquisiciones ha permanecido fuera de la agenda de los investigadores.

El objetivo de este trabajo es, por tanto, analizar el papel de las opciones directivas sobre la integración en la exploración de conocimiento en las adquisiciones desde una perspectiva basada en el conocimiento. Proponemos que las decisiones centrales sobre la integración en términos del grado de centralización-autonomía entre las empresas tomada y tomadora, del nivel de formalización aplicado en las mismas y del nivel de socialización entre los miembros de ambas empresas son determinantes del nivel de exploración de conocimiento en las adquisiciones y que la exploración de conocimiento es una fuente relevante de creación de valor en este tipo de operaciones.

Con el fin de alcanzar este objetivo, en la siguiente sección analizamos la exploración de conocimiento como una fuente de creación de valor en las adquisiciones para, posteriormente, establecer la relación entre las decisiones de integración –centralización, formalización y socialización– y el nivel de exploración de conocimiento. Contrastamos este modelo en una muestra de 45 adquisiciones realizadas entre 2000 y 2006 utilizando el análisis estructural con Partial Least Squares (PLS), una técnica relativamente novedosa en investigación estratégica específicamente útil para muestras pequeñas.

TEORÍA E HIPÓTESIS

EXPLORACIÓN DE CONOCIMIENTO Y CREACIÓN DE VALOR EN LAS ADQUISICIONES

March (1991) define la exploración como un tipo de aprendizaje organizativo que incluye tér-

minos como la búsqueda, la variación, el riesgo, la experimentación, el juego, la flexibilidad, el descubrimiento y la innovación. En esta línea, March (1991) entiende que la esencia de la exploración está en la experimentación con nuevas alternativas e incluye la búsqueda de nuevas ideas, de nuevos mercados o de nuevas relaciones y también la investigación básica.

La exploración, por tanto, se entiende como una orientación o lógica estratégica caracterizada por los objetivos que persiguen las actividades (He y Wong, 2004). Es una valoración *ex ante* de la orientación estratégica y del comportamiento de las compañías³. Así, una empresa tiene una orientación exploradora cuando busca la experimentación con nuevas alternativas (He y Wong, 2004).

De este modo, el término “exploración” es un constructo que cualifica a diversas acciones, orientaciones y decisiones de la empresa. En el monográfico de la *Academy of Management Journal* sobre exploración y explotación, Gupta, Smith y Shalley (2006) apuntan que lo que define la exploración es el tipo de aprendizaje que se deriva de esta orientación, y concretamente hacen referencia a la persecución, búsqueda y adquisición de nuevo conocimiento.

La exploración, como persecución, búsqueda y adquisición de nuevo conocimiento se ha concretado en la investigación en constructos diferentes y ha sido relacionada con otras variables como es el caso de la innovación tecnológica radical, con la entrada en mercados emergentes o en nuevos grupos de clientes (Benner y Tushman, 2003). De este modo, se ha vinculado la exploración a la innovación y específicamente a la innovación radical (Miner, Bassoff y Moorman, 2001; O’Reilly y Thusman, 2004; Chanal y Mothe, 2005; Siggelkow y Rivkin, 2006) asociándola a cambios en la trayectoria tecnológica de la empresa. Otros autores vinculan la exploración con el desarrollo de nuevas relaciones con los clientes o con la creación de nuevos mercados (Christensen y Bower, 1996; Benner y Thusman, 2003), y lo que imprime el carácter explorador es que los consumidores emergentes o los nuevos mercados requieran de nuevo conocimiento o salirse de las habilidades existentes

(Benner y Thusman, 2003). En otros casos, la exploración se une a una nueva forma de hacer las cosas, como una manera de alentar puntos de vista alternativos cuando uno se enfrenta con problemas y se fomentan puntos de vista críticos (Birkinshaw y Gibson, 2004). Por tanto, aunque con frecuencia la exploración se ha vinculado con la orientación elegida en la innovación tecnológica, también se ha asociado con el tipo de orientación en la innovación de índole organizativo. Así, para Kirton (2003) la exploración se considera como una orientación relacionada con el cambio organizativo y con la capacidad de hacer cosas de forma diferente o de pensar en los procedimientos rutinarios desde puntos de vista inusuales.

En este trabajo entendemos, pues, la exploración de conocimiento como una orientación de la empresa hacia la persecución, búsqueda y adquisición de nuevo conocimiento que incluiría su habilidad para explorar nuevas tecnologías, pero también la búsqueda de nuevos segmentos, la persecución de nuevos clientes, de nuevas relaciones, de nuevas formas de satisfacerlos o la búsqueda de ideas novedosas que rompan con las comúnmente aceptadas, así como la creación de productos o servicios innovadores para la empresa.

En el contexto de las adquisiciones, estas proporcionan una oportunidad para hacer negocios de forma diferente con recursos que no están siempre disponibles en el mercado, como es el caso del conocimiento. La exploración de conocimiento en las adquisiciones puede generar valor a través de diversas vías. En primer lugar, es una alternativa para aumentar y mejorar la base de conocimiento de la empresa, al permitir el acceso a información novedosa o mejorar la utilización de puntos de vista alternativos. Así, las empresas pueden optar por buscar información nueva como parte de su objetivo de generación de nuevo conocimiento (Wadhwa y Kotha, 2006). Esto es posible a través de las adquisiciones, primero en la etapa de búsqueda de socio y, posteriormente, en la etapa de implementación. Cuando una empresa adquiere otra, no sólo tiene acceso al conocimiento creado internamente por la empresa adquirida, sino también al ámbito externo de conocimiento que incluye y utiliza la

empresa tomada (Ahuja y Katila, 2001). En el mismo sentido, Karim y Mitchell (2004) proponen que las adquisiciones pueden utilizarse para cambiar los límites de la empresa y para mejorar la generación de conocimiento novedoso y, por tanto, para explorar. De este modo, las adquisiciones aumentan la base de conocimiento disponible para la tomadora, así como su potencial de generar nuevo conocimiento mediante la combinación de ambas bases. En segundo lugar, las adquisiciones también pueden favorecer la exploración de carácter tecnológico. Así, algunos estudios que se centran en las adquisiciones tecnológicas consideran estas operaciones como una fuente de innovación tecnológica y, por tanto, de mejora en la generación de conocimiento (Hitt *et al.*, 1990; Hitt *et al.*, 1991; Paruchuri *et al.*, 2006; Puranam *et al.*, 2006). En tercer lugar, las adquisiciones también pueden llevarse a cabo para facilitar y fomentar la existencia de puntos de vista alternativos en la resolución de problemas y para fomentar la visión crítica directiva en la búsqueda de mejoras (Birkinshaw y Gibson, 2004). Tras una adquisición, la coexistencia de puntos de vista distintos permite la generación de nuevas formas de hacer las cosas y la incorporación de nuevas rutinas en las empresas involucradas (Haspeslagh y Jemison, 1991).

Por último, Vermeulen y Barkema (2001) señalan que las adquisiciones son una fuente de revitalización de las empresas y asocian las adquisiciones con la exploración del conocimiento y con las probabilidades de supervivencia de una empresa a largo plazo. En el mismo sentido, Vermeulen (2005) enfatiza que, con frecuencia, las adquisiciones estimulan el desarrollo de nuevas perspectivas y de novedosas formas de hacer las cosas, generando frescura y vitalidad en la nueva entidad, y propone que las adquisiciones pueden crear valor al favorecer una orientación hacia la revitalización y exploración de conocimiento en la nueva compañía.

Por tanto, podemos esperar que:

- *H₁: A mayor nivel de exploración de conocimiento en la adquisición, mayor nivel de creación de valor en la adquisición.*

LOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN COMO DETERMINANTES DE LA EXPLORACIÓN DE CONOCIMIENTO EN LAS ADQUISICIONES

Las adquisiciones empiezan a dar frutos durante el proceso de integración. Siguiendo a Haspeslagh y Jemison (1991), este implica un proceso adaptativo de interacción que ocurre cuando las empresas se unen bajo una atmósfera que facilita la transferencia de capacidades.

En clara diferencia con las estrategias de crecimiento orgánico, las empresas adquirente y adquirida no pueden descansar en mecanismos de coordinación que ya existían entre ellas (como procedimientos operativos, rutinas, un lenguaje común, algún nivel de identificación), que son consecuencia de una vida de trabajo en común entre los miembros de la empresa (Grant, 1996; Kogut y Zander, 1992, 1996). La nueva empresa que nace de la unión de la adquirente y la adquirida debe construirse desde procesos heterogéneos en cada una de ellas, desde diferentes sistemas, desde diferentes culturas organizativas, así como desde recursos humanos que habitualmente no se conocen unos a otros y desde otras múltiples diferencias. Es decir, deben diseñarse e implementarse nuevos mecanismos de coordinación tras la adquisición.

Según Shrivastava (1986), la integración tras una adquisición se lleva a cabo en tres ámbitos distintos: la integración física, la integración de los procedimientos y la integración sociocultural y de gestión⁴. Siguiendo esta propuesta, la integración de la gestión y la integración de los procedimientos mediante las estructuras formales y los sistemas de control combinan dos dimensiones de la coordinación: la centralización y la formalización (Child, 1972, 1973). La integración sociocultural se lleva a cabo mediante los mecanismos de coordinación informal o mecanismos de socialización (Edström y Galbraith, 1977; Ouchi, 1980), que complementan a los formales y que están basados en la comunicación informal y en el comportamiento espontáneo. En terminología de Bartlett y Ghoshal (1988), los sistemas formales serían la “anatomía” de la integración en una adquisición, mientras que los mecanismos informales representarían la “psicología”.

Por tanto, las empresas adquirente y adquirida incrementan su nivel de integración mediante

el uso de diversos mecanismos de coordinación como la centralización, la formalización y la socialización.

Esta visión amplia de la integración no es común en la literatura. En este sentido, para la mayor parte de literatura sobre adquisiciones, el nivel de integración se define exclusivamente por el nivel de centralización –o por la pérdida de autonomía– entre ambas compañías (Pritchett, 1985; Haspeslagh y Jemison, 1991; Pablo, 1994; Zollo y Singh, 2004; Paruchuri *et al.*, 2006). Aunque es cierto que la centralización es, probablemente, el mecanismo de coordinación menos reversible de la integración –y, por ello, el más estratégico de la implementación de una adquisición–, necesitamos aproximaciones a la integración más completas para poder capturar toda su complejidad y dinamismo (Schweizer, 2005). Esta es la opción que encontramos en algunos estudios de la última década como el de Ranft y Lord (2002), que toman en consideración la centralización y la socialización entre las dimensiones de integración; o el de Birkinshaw, Bresman y Håkanson (2000), que analizan el papel de hasta seis mecanismos de integración relacionados con la socialización y la centralización. En este trabajo, en línea con la propuesta de Calori, Lubatkin y Very (1994, 1996)⁵, consideramos los principales mecanismos de coordinación de la literatura sobre diseño organizativo: la centralización, la formalización y la socialización.

♦ *Autonomía versus centralización y exploración de conocimiento en las adquisiciones.* La centralización y la autonomía son dos extremos de un continuo que hace referencia al lugar en el que está ubicado el poder en una organización. Uno de los primeros estudios en definir la centralización fue el de Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1968), en el que se consideró como la concentración de autoridad para la toma de decisiones. De hecho, es el mecanismo de coordinación más estudiado en la investigación sobre adquisiciones. Calori *et al.* (1994, 1996) lo entendieron como la asignación del poder de toma de decisiones entre la empresa adquirente y la adquirida y como la transferencia de directivos de la adquirente a la adquirida, esto es, ubicando firmemente la toma de decisiones en manos de la empresa adquirente. En la misma línea se encuentran los estudios de Buono y Bowditch

(1989) y de Haspeslagh y Jemison (1991), que analizan las decisiones sobre el nivel de autonomía o la descentralización que existe tras la adquisición. Hambrick y Cannella (1993)⁶ definen la reducción de autonomía como el grado en el que la estrategia, los sistemas y los procedimientos directivos de la empresa adquirida son eliminados, perdiéndose con ello el poder discrecional. También, Ranft y Lord (2002), Angwin (2004) y Zollo y Singh (2004) analizan la relevancia del nivel de autonomía definido como el grado en el que los sistemas, procedimientos y funciones están descentralizados.

La relevancia de la autonomía o centralización en los procesos de integración se debe al hecho de que es el mecanismo de coordinación más estratégico e irreversible porque implica una elección formal entre preservación y absorción. Por tanto, esta elección precede a la de cualquier otro mecanismo de coordinación (Puranam *et al.*, 2006).

La literatura sobre adquisiciones propone que las modificaciones en el nivel de autonomía pueden implicar una serie de cambios que pueden alterar las rutinas organizativas de la empresa adquirida y, en ese sentido, destrozarse su capacidad de explorar conocimiento (Ranft y Lord, 2002; Benner y Thusman, 2003). Igualmente, Haspeslagh y Jemison (1991) y Puranam *et al.* (2006) señalan que las empresas adquirentes deben mantener la autonomía organizativa de las empresas adquiridas para evitar que se interrumpa su capacidad de exploración. Siggelkow y Levinthal (2003) también señalan que la descentralización permite a la empresa buscar nuevas soluciones que la centralización ocultaría. Por su parte, Homburg y Bucerius (2005) y Paruchuri *et al.* (2006) argumentan que los cambios que suponen perder autonomía e incrementar la centralización causan grandes disturbios en la empresa adquirida y, generalmente, tienen un impacto negativo en los resultados de innovación y en la exploración de conocimiento. Por tanto, la exploración estará relacionada positivamente con la autonomía para tomar decisiones en la empresa adquirida que permita mantener y fomentar el contexto para la búsqueda y adquisición de nuevo conocimiento. Por todo ello, proponemos que:

• *H₂: A mayor nivel de autonomía en la adquisición, mayor nivel de exploración de conocimiento.*

♦ *Formalización y exploración de conocimiento en las adquisiciones.* Pugh *et al.* (1968)⁷ también analizaron la formalización, considerándola una de las dimensiones centrales que definen la estructura organizativa. La formalización es el grado en el que las reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones se encuentran escritas en documentos.

Para Mintzberg (1979), la formalización permite a los directivos guiar el comportamiento de los miembros de la organización indirectamente, utilizando procedimientos y reglas con el objetivo de supervisar y conducir las actividades. Mediante la formalización, las empresas pueden controlar los flujos de trabajo y las actividades al permitir predecir el comportamiento y el control de los miembros de la organización y reducir el espacio para las decisiones discrecionales. En el mismo sentido, Hlavacek y Thompson (1973) señalan que la formalización exige estabilidad y repetición en los procesos.

En el contexto de las adquisiciones son pocos los estudios que incluyen el análisis de la formalización y algunos de los que lo hacen no lo consideran en detalle. Los escasos estudios que analizan la formalización la consideran como un sistema formal de control del proceso de integración post-adquisición. Así, Shrivastava (1986) considera la formalización como un componente clave de uno de los tres ámbitos de la integración de las adquisiciones: la integración de procedimientos. Desde este punto de vista, la formalización contribuye a incrementar el nivel de integración entre las empresas adquirida y adquirente mediante la combinación de los sistemas y procedimientos de ambas compañías a un nivel operativo, del control directivo y de la planificación estratégica. El objetivo de la integración es estandarizar los procedimientos de trabajo y hacerlos homogéneos con el fin de permitir una comunicación fluida entre ambas empresas, mejorar la productividad y reducir los costes de intercambio de información.

Ranft y Lord (2002), en su estudio sobre la implementación de las adquisiciones, incluyen la

formalización dentro del concepto más amplio de ajuste estratégico, y señalan que las diferencias en los sistemas y las prácticas pueden llevar a conflictos disfuncionales entre las empresas adquirida y adquirente y que los empleados de ambas empresas pueden ser improductivos trabajando juntos debido a la existencia de normas y procedimientos diferentes.

Por otro lado, Papadakis (2005), en su estudio del contexto que permite implementar con éxito las adquisiciones, considera la formalización de la toma de decisiones como una característica propia de la empresa. Propone que una mayor formalización del proceso de toma de decisiones en la empresa adquirida permitirá una implementación más exitosa debido a la reducción en la ambigüedad y en la incertidumbre.

Håkanson (1995), por su parte, considera que uno de los primeros cambios a realizar tras la adquisición es la estandarización de los sistemas contables y presupuestarios. La razón descansa en la percepción de la empresa adquirente de que de este modo se produce un rápido incremento en el control sobre la empresa adquirida. Normalmente, surge junto con el sentimiento de superioridad sobre las rutinas y métodos de trabajo de la adquirida. Sin embargo, como señala Håkanson (1995), la percepción de los empleados de la adquirida no es la misma, pues dicha estandarización suele estar cargada de fuerte simbolismo, significando su subordinación a la empresa adquirente.

En un sentido similar, Haspeslagh y Jemison (1991) incluyen la formalización en lo que denominan interacciones administrativas, y consideran que en algunos casos los cambios en las prácticas y sistemas administrativos de las empresas tomadas pueden contribuir al nivel deseado de consolidación, pero que en otros puede limitar la capacidad para crear la atmósfera necesaria tras la adquisición.

Para Calori *et al.* (1994) la formalización representa un intento de control indirecto del comportamiento de los miembros de la adquirida mediante el uso de procedimientos y de documentos. El objetivo es limitar la discreción y dirigir las actividades.

En nuestro estudio, en línea con la propuesta de Ghoshal y Nohria (1989) para las empresas

multinacionales, y de Calori *et al.* (1994), consideramos la formalización como un mecanismo que reduce la libertad de actuación en las empresas adquirida y adquirente debido a que ajusta, o limita, algunas de las relaciones entre las empresas a un conjunto de normas.

Con respecto a la relación entre formalización y exploración de conocimiento, Coff (1999) señala que cabe esperar una menor aplicación de normas en contextos en los que los conocimientos no están basados en rutinas, como es el caso de los científicos dedicados a la investigación o a la innovación, pues sus tareas son idiosincrásicas. La imposición de los nuevos procedimientos altera el contexto de la exploración de conocimiento. En el estudio de Paruchuri *et al.* (2006) acerca de las implicaciones de la integración sobre los inventores de las empresas adquiridas, los autores demuestran que los cambios que implican nuevos procedimientos y normas trastornan a los inventores al eliminar los sistemas de apoyo que les resultan familiares y sustituirlos por otros nuevos y desconocidos. El resultado de dicho trastorno es una pérdida de productividad de los científicos de las empresas adquiridas.

La rigidez impuesta por la formalización dificulta la generación de nuevas ideas, colapsando la posibilidad de explorar conocimiento. La exploración implica romper reglas, saliéndose de las prácticas habituales y, por tanto, la formalización no parece compatible con ella. Por el contrario, la ambigüedad y la incertidumbre que se genera tras la adquisición pueden llevar a un proceso de búsqueda o de cambio (Iborra y Dolz, 2007).

Por tanto, proponemos que:

- *H₃: A mayor nivel de formalización en la adquisición, menor nivel de exploración de conocimiento.*

♦ *Socialización y exploración de conocimiento en las adquisiciones.* La socialización es una vía por la que la dirección puede conseguir que los individuos internalicen una serie de creencias y normas de comportamiento. Se basa principalmente en las prácticas de comunicación informal (Edström y Galbraith, 1977; Ouchi, 1980) y en la involucración personal (Shrivastava, 1986). En el caso de las adquisiciones, cada

uno de los socios tiene una cultura diferente y un conjunto distinto de valores compartidos y creencias, así como diferentes mecanismos de socialización. Tras la adquisición, estas empresas carecen de mecanismos de socialización conjuntos que les permitan interactuar y compartir experiencias. Estos mecanismos son esenciales para crear un nuevo contexto social en el que pueda obtenerse el valor esperado de la adquisición.

El uso de la socialización como un mecanismo de coordinación entre las empresas adquirida y adquirente implica un determinado nivel de integración social entre los miembros de ambas empresas. Este nivel puede alcanzarse a través de la comunicación formal, así como de la informal, y mediante la riqueza de comunicación entre ambas empresas (Calori *et al.*, 1996; Bresman, Birkinshaw y Nobel, 1999; Birkinshaw *et al.*, 2000; Ranft y Lord, 2002; Graebner, 2004).

Calori *et al.* (1996) miden los procesos de socialización utilizados por la empresa adquirente en términos de los esfuerzos de comunicación y de la involucración personal. La comunicación se refiere al grado en el que se intercambia la información entre las dos empresas. La comunicación es una dimensión esencial de la implementación de la adquisición (Ranft y Lord, 2002). De hecho, algunos investigadores, como Papadakis (2005), encuentran que la existencia de un programa de comunicación en la empresa adquirente es uno de los factores principales relacionados con el éxito de la integración. La comunicación juega un papel relevante como medio de reducción de incertidumbre y para desarrollar lo que Ranft y Lord (2002) denominan “entendimiento compartido” con la empresa adquirida. Crea un clima favorable y ayuda a proteger el conocimiento valioso y potencialmente frágil (Von Krog, 1998). Es decir, la comunicación facilita la coordinación a los directivos y sirve de base para el cruce de conocimiento y de actividades entre ambas empresas mediante la generación de confianza entre los empleados clave y el desarrollo de un sentimiento de propósito compartido. La comunicación es una variable esencial si tomamos en consideración que los conocimientos residen en los individuos, las rutinas y la cultura organizativa.

Daft y Lengel (1986) propusieron diferentes vías de comunicación personal, tanto formales como informales, y las clasificaron en función de su capacidad para generar información rica; en otras palabras, relacionaron las vías de comunicación con su capacidad para aprender de ellas y retroalimentarse. De su trabajo podemos inferir que los canales de comunicación más ricos están relacionados con el contacto personal cara a cara entre el emisor y el receptor ya que ayudan a clarificar las dudas o las cuestiones ambiguas, permitiendo procesar mensajes complejos o subjetivos. Entre esas formas de comunicación en el contexto de las adquisiciones, Ranft y Lord (2002) destacan especialmente la creación de equipos constituidos por directivos de las empresas adquirente y adquirida, los encuentros y reuniones frecuentes cara a cara entre los empleados de ambas empresas, las visitas frecuentes de los directivos de la adquirente a las instalaciones de la adquirida, la participación y asistencia a diversos eventos sociales informales y las conversaciones y entrevistas informales con los empleados de la empresa adquirida. En un sentido similar, Vermeulen (2005) plantea la necesidad de “mezclar” ambas organizaciones para conseguir explorar conocimiento.

Por otro lado, Larsson y Lubatkin (2001) señalan que la socialización es un mecanismo que incluye los esfuerzos de comunicación, como es el caso de los equipos de transición que ponen énfasis en la cooperación, la comunicación informal y los equipos de trabajo. Encontraron un efecto directo y positivo de los mecanismos de control social –o de socialización– sobre el proceso de aculturación en las adquisiciones.

Otros investigadores encuentran que las visitas de los directivos de la empresa adquirente a la adquirida y el tiempo empleado en ello, así como los encuentros y reuniones informales entre los miembros de ambas empresas, refuerzan la generación de un contexto social necesario para la integración tras la adquisición (Bresman *et al.*, 1999; Birkinshaw *et al.*, 2000). En un sentido similar, Haspeslagh y Jemison (1991) proponen que la socialización contribuye a desarrollar una atmósfera que es necesaria para la transferencia de capacidades entre las empresas adquirente y la adquirida. Se trata de las interacciones sustantivas –como es el caso de las visitas bien

planificadas de los altos directivos de ambas empresas— y de las interacciones simbólicas —como es el caso de las reuniones informales y de las discusiones espontáneas con los empleados—.

Con respecto a la relación entre la socialización y la exploración, Nonaka (1994) apunta la relevancia de la cultura o códigos de valores compartidos en el proceso de generación de nuevo conocimiento. Asimismo, Nonaka y Takeuchi (1995) destacan que la socialización es un proceso fundamental para compartir experiencias que contribuyan a la creación de conocimiento. Por lo tanto, el propósito de exploración en las adquisiciones necesita que los miembros de ambas empresas compartan sus experiencias, valores y pensamientos. Así, la creación de un nuevo contexto social es un factor determinante para la exploración de conocimiento en las adquisiciones.

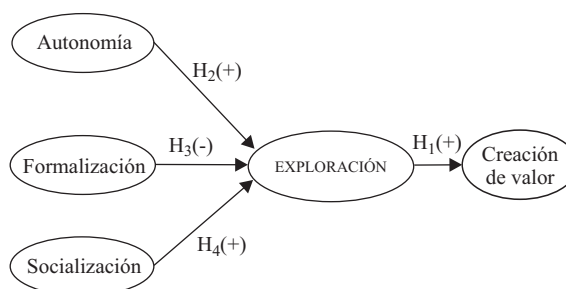
Las visitas, reuniones y contactos frecuentes entre los miembros de las empresas adquirente y adquirida ayudan a eliminar las emociones negativas que puede provocar la adquisición en los empleados de la empresa adquirida y que pueden afectar a su productividad y creatividad (Graebner, 2004). La comunicación es esencial para favorecer el flujo de conocimiento y la integración de las tecnologías y capacidades de ambas empresas (Ranft y Lord, 2002). Por tanto, a través de los mecanismos de socialización, los directivos de la empresa adquirente pueden facilitar la coordinación entre ambas empresas y promover el cruce de conocimiento entre ellas.

Por tanto, proponemos que:

- H_4 : A mayor nivel de socialización en la adquisición, mayor nivel de exploración de conocimiento.

La figura 1 representa el modelo propuesto en este estudio de las relaciones entre los mecanismos de coordinación y la exploración de conocimiento en las adquisiciones y su impacto en la creación de valor. El modelo de integración propone que la exploración de conocimiento en las adquisiciones se asocia con un nivel de integración que se caracteriza por elevados niveles de autonomía, escasa formalización y elevados niveles de socialización.

Figura 1.- Modelo de integración para la exploración de conocimiento



METODOLOGÍA

MUESTRA

La población utilizada para este estudio toma como base todas las adquisiciones y fusiones realizadas entre 2000 y 2006 en las que participa una empresa española que aparecen recogidas en la base de datos de *Thomson One Banker Web*. Se envió un único cuestionario por empresa por lo que aquellas que habían realizado más de una adquisición sólo fueron encuestadas una vez. De la base de datos se eliminaron los inversores financieros anónimos así como aquellas empresas con identificación incompleta. Tras la aplicación de estos criterios se obtuvo una base de datos con 716 casos. Se envió una encuesta postal a cada empresa dirigida a los altos directivos. Finalmente, se recibieron 45 cuestionarios correctamente cumplimentados entre enero y junio de 2007, lo que da un error muestral del 14,5% para un nivel de confianza del 95%.

Las empresas adquirentes de la muestra tenían experiencia previa en adquisiciones en un 80% de los casos, y más de la mitad de ellas habían tenido experiencia internacional. Pertenecían a una única industria en un 51,2% de los casos. La distribución sectorial de la muestra es similar a la de otros estudios de adquisiciones españolas, con un predominio de la industria de servicios que supera el 50% de las adquiridas y de las adquirentes (Mascareñas e Izquierdo, 2000). Con respecto al tamaño, el 27,5% de las empresas adquirentes y el 62,5% de las adquiridas eran pequeñas y medianas empresas.

VARIABLES⁸

♦ *Exploración (EXPLR)*. La literatura ha desarrollado diferentes medidas de exploración. Ha sido medida en términos de la novedad de la innovación (Bierly y Chakrabarti, 1996), según el alcance y la profundidad en la búsqueda de patentes (Katila y Ahuja, 2002), en función del grado en que el comportamiento de búsqueda atraviesa los límites tecnológicos y organizativos (Rosenkopf y Nerkar, 2001) e incluso mediante una medida compuesta de la novedad de los proyectos de desarrollo de negocios (McGrath, 2001). Estos estudios consideran la exploración y la explotación como dos extremos de una misma escala.

Por otra parte, He y Wong (2004) desarrollaron una escala que considera la exploración y la explotación como dos dimensiones distintas de comportamiento para aprender. Siguiendo esta aproximación, nuestra escala de exploración está basada en la propuesta de Lubatkin, Simsek, Ling y Veiga (2006), cuyos orígenes se encuentran en la escala original de He y Wong (2004) y de Benner y Tushman (2003). La medida final consiste en seis ítems mediante los cuales los encuestados evalúan cuál ha sido la orientación de la empresa resultante tras las adquisiciones usando una escala Likert de 5 puntos (1=nada de acuerdo; 5=totalmente de acuerdo). Se pide al entrevistado que valore en qué medida la empresa combinada: 1) basa su éxito en su habilidad para explorar nuevas tecnologías, 2) busca nuevas ideas tecnológicas rompiendo con las comúnmente aceptadas, 3) busca nuevas formas de satisfacer a sus clientes, 4) crea productos o servicios innovadores para la empresa, 5) se ha lanzado agresivamente a nuevos segmentos de mercado y 6) ha buscado enérgicamente nuevos grupos de clientes.

♦ *Creación de valor (CV)*. Hay distintas perspectivas para analizar la creación de valor en las adquisiciones. Mientras que algunas perspectivas desarrollan medidas orientadas a las sinergias en una adquisición (Larsson y Filkenstein, 1999), que pueden ser muy útiles para comparar el resultado intra-industrial de las adquisiciones, otras investigaciones utilizan medidas más estandarizadas. Calori *et al.* (1994) desarrollaron una escala de tres ítems basada en el resultado

económico de las adquisiciones. Estos ítems están relacionados con tres indicadores centrales de los resultados de una compañía: cuota de mercado, beneficios y ventas. Por ello, en este estudio, siguiendo a Calori *et al.* (1994), pedimos a los directivos que comparasen el resultado de ambas empresas dos años después de la operación con el que obtuvieron antes de la adquisición. Específicamente, los tres ítems estaban referidos a: 1) los beneficios, 2) las ventas y 3) la cuota de mercado tras la adquisición. Cada ítem fue valorado en una escala de 5 puntos (1= mucho menor; 5= mucho mayor).

♦ *Autonomía (AUT)*. En la literatura, autonomía o descentralización se ha medido de diferentes formas y en distintos niveles de análisis. Algunos trabajos cualitativos ofrecen un rico marco del grado o nivel de autonomía teniendo en cuenta diferentes niveles en la organización (niveles organizativos y estratégicos), diferentes áreas (funcionales o divisionales) o diferentes actividades (técnicas o culturales) (Håkanson, 1995; Bresman *et al.*, 1999; Birkinshaw *et al.*, 2002; Ranft y Lord, 2002; O'Byrne y Angwin, 2003). Los estudios cuantitativos usan medidas menos ricas. Zollo y Singh (2004) utilizan una escala de un único ítem que pregunta sobre cuántos sistemas, procedimientos y productos fueron centralizados. Paruchuri *et al.* (2006) utilizan una medida similar pero a nivel funcional aplicándolo a las unidades de I+D. Puranam *et al.* (2006), centrándose en concreto en clarificar el *trade-off* entre autonomía y centralización en las adquisiciones tecnológicas, usan una medida dicotómica que muestra si ha habido o no descentralización. Sin embargo, algunos investigadores hacen uso de otras medidas más complejas considerando la autonomía no tanto desde una vertiente dicotómica como gradual. Calori *et al.*, (1994, 1996) desarrollaron una escala que considera la centralización basada en una lista de decisiones típicas relativas a la empresa adquirida, basada en los ítems desarrollados por Lorange y Vancil (1977) y por Larsson (1989). Siguiendo a Calori *et al.* (1994, 1996), medimos el grado de autonomía mediante once ítems. Los directivos debían indicar, usando una escala Likert de 5 puntos (1=ninguno; 5=total), el nivel de autonomía en la empresa adquirida tras la adquisición relativo a las siguientes decisiones: 1) fijar

sus estrategias competitivas clave, 2) establecer sus objetivos clave respecto a los resultados, 3) elegir su cartera de negocios, 4) fijar planes y programas de producción, 5) definir su política administrativa, 6) establecer las líneas de acción de la I+D, 7) fijar su política de marketing, 8) elegir las principales inversiones de capital, 9) definir su política de reclutamiento y selección, 10) fijar su política social y 11) establecer el sistema de recompensa para sus trabajadores.

♦ *Formalización (FORM)*. Se ha medido mediante seis ítems, valorados en una escala Likert de 1 a 5 (1=nada de acuerdo; 5=totalmente de acuerdo) que refleja el uso de procedimientos y reglas con el objeto de canalizar y controlar las actividades que se llevan a cabo, y con ello dirigir indirectamente los comportamientos de los individuos. El origen de esta medida proviene de dos fuentes distintas. Por una parte, siguiendo a Calori *et al.* (1996), se han incluido tres ítems en los que se pide al entrevistado que valore en qué medida han adoptado los siguientes elementos de la empresa adquirente: 1) el sistema de planificación, 2) los procedimientos de control financiero y presupuestario y 3) los sistemas de contabilidad y de control de gestión. Estas variables se corresponden a la “integración de los procedimientos” definida por Shrivastava (1986) y a lo que Prahalad y Doz (1987) denominan “gestión de datos”. Por otra parte, basándonos en Papadakis (2005), incorporamos el grado de formalización en la toma de decisiones, en concreto en el caso de la resolución de conflictos, usando una escala de tres ítems que refleja: 4) el establecimiento de normas o procedimientos para hacer frente a los problemas, 5) la aplicación de dichas normas o procedimientos y 6) el nombramiento de personas particulares para hacer frente a los problemas.

♦ *Socialización (SOC)*. Refleja la utilización de un conjunto de actividades sociales informales mediante las que los miembros de una organización interiorizan un conjunto de creencias y de normas de comportamiento. Las más relevantes son la comunicación y la implicación personal. La socialización ha sido medida por el nivel de comunicación entre los miembros, por los equipos de trabajo y las visitas de los directivos de una empresa a otra (Daft y Lengel,

1986; Bresman *et al.* 1999; Birkinshaw *et al.*, 2000; Larsson y Lubatkin, 2001; Ranft y Lord, 2002). Basándonos en Calori *et al.* (1996). Los procesos informales de socialización se miden mediante cinco ítems valorados en una escala Likert de 5 puntos (1= totalmente en desacuerdo; 5= totalmente de acuerdo) que muestra el esfuerzo personal de los directivos de la adquirente un año después de la operación. Los ítems indican si los directivos: 1) contribuyeron a una relación exitosa entre ambas empresas, 2) motivaron la cooperación interna entre ambas empresas, 3) promovieron la comunicación entre los empleados de ambas empresas, 4) potenciaron el trabajo en equipo entre ambas empresas y 5) se entrevistaron o tuvieron conversaciones al menos dos veces a la semana con los directivos de la empresa adquirida. Este último ítem está adaptado de Bartlett y Ghoshal (1988), con el fin de medir la frecuencia de la comunicación.

MÉTODO DE ESTIMACIÓN

En general, hay dos enfoques para estimar los parámetros de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), que se denominan enfoque basado en covarianzas y enfoque basado en varianzas o basado en componentes (Haenlein y Kaplan, 2004). Los modelos de ecuaciones estructurales basados en covarianzas han incrementado su importancia en las últimas décadas y, según Chin (1998, p. 295), “*para algunos investigadores del área de ciencias sociales, el procedimiento basado en covarianzas es tautológicamente sinónimo del término SEM*”.

Desarrollados por Wold (1975), los modelos Partial Least Squares (PLS) son una técnica de sistemas de ecuaciones estructurales (SEM) basados en varianzas, que ha ido ganando interés y utilización entre los investigadores de dirección estratégica en años recientes⁹ por su capacidad para modelizar constructos latentes bajo condiciones de no normalidad y, como en este estudio, para trabajar con muestras de tamaño pequeño y mediano (Fornell, 1982; Barclay, Higgings y Thompson, 1995; Hulland, 1999; Haenlien y Kaplan, 2004). De forma contraria a los SEM basados en covarianzas, las estimaciones de PLS

no implican un modelo estadístico y, por tanto, evitan la necesidad de hacer presunciones sobre la distribución de las escalas de medida (Fornell y Bookstein, 1982). Además, como señalan Johansson y Yip (1994), como cada secuencia estructural del subsistema causal es estimada de forma separada, se pueden aceptar tamaños muestrales muy pequeños¹⁰.

Siguiendo la aproximación en dos etapas de Anderson y Gerbing (1988) y de Gerbing y Anderson (1988), primero se desarrolla y evalúa el modelo de medida y luego, separadamente, el modelo de ecuaciones estructurales. La evaluación del modelo de medida implica analizar la fiabilidad, la validez convergente y la validez discriminante de los constructos¹¹. En este estudio hemos utilizado para las estimaciones el programa SmartPLS 2.0 (Ringle, Wende y Will, 2005).

♦ *Fiabilidad de las escalas.* La tabla 1 muestra un alto grado de consistencia interna de los constructos. En cada caso, el alfa de Cronbach excede del valor 0,7 recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). La fiabilidad compuesta representa la varianza compartida entre un conjunto de variables observadas que miden un constructo subyacente (Fornell y Larcker, 1981). Generalmente, se considera deseable una fiabilidad compuesta de al menos 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988). Este requisito se cumple para cada uno de los factores. También se ha calculado la varianza extraída promedio (AVE) para cada constructo, obteniendo para todos ellos una AVE superior a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981).

♦ *Validez convergente.* La significatividad de las cargas ha sido determinada mediante el procedimiento de remuestreo *bootstrap* (500 submuestras del tamaño original de la muestra) con

Tabla 1.- Validación del instrumento de medida: fiabilidad y validez convergente

FACTOR	INDICADOR	CARGAS	ESTADÍSTICO <i>t</i> * (BOOTSTRAP)	CARGAS MEDIAS	FIABILIDAD COMPUESTA	ALPHA DE CRONBACH	VARIANZA EXTRAÍDA PROMEDIO (AVE)
Autonomía	AUT1	,78	5,61	,82	,96	,95	,68
	AUT2	,80	5,72				
	AUT3	,79	5,82				
	AUT4	,86	7,18				
	AUT5	,82	6,40				
	AUT6	,77	6,72				
	AUT7	,85	6,92				
	AUT8	,84	7,06				
	AUT9	,86	6,38				
	AUT10	,81	6,01				
	AUT11	,85	6,63				
Formalización	FORM1	,87	4,38	,87	,95	,93	,75
	FORM2	,87	4,01				
	FORM3	,87	3,84				
	FORM4	,87	4,44				
	FORM5	,92	4,56				
	FORM6	,79	4,00				
Socialización	SOC1	,88	19,99	,87	,94	,92	,75
	SOC2	,91	28,12				
	SOC3	,89	20,01				
	SOC4	,84	13,38				
	SOC5	,81	13,31				
Exploración	EXPLR1	,83	11,55	,77	,90	,87	,60
	EXPLR2	,84	18,63				
	EXPLR3	,82	16,39				
	EXPLR4	,84	18,67				
	EXPLR5	,60	4,28				
	EXPLR6	,72	6,79				
Creación de valor	CV1	,76	4,14	,82	,86	,76	,67
	CV2	,90	5,17				
	CV3	,78	3,53				

*Todos los valores *t* son significativos a ($p < ,01$).

el fin de obtener los valores del *estadístico t*. Como evidencia de validez convergente, la tabla 1 indica que todos los ítems están significativamente ($p < .01$) relacionados con sus factores hipotetizados, que el tamaño de todas las cargas estandarizadas es superior a 0,60 (Bagozzi y Yi, 1988) y que el promedio de las cargas de los ítems de cada factor es superior a 0,7 (Hair *et al.*, 1998).

♦ *Validez discriminante*. La evidencia debe mostrar que la escala para un constructo varía con respecto a la medida de otro factor distinto aunque relacionado. La validez discriminante con respecto a dos factores se establece si su AVE es mayor que la correlación al cuadrado entre ellos (Fornell y Larcker, 1981). Los resultados de la tabla 2 indican un nivel satisfactorio de validez discriminante.

Sobre la base de estos criterios podemos concluir que las medidas del estudio tienen suficiente evidencia de fiabilidad, validez convergente y discriminante.

RESULTADOS

La estimación PLS del modelo estructural aparece recogida en la tabla 3. Como en el caso de la evaluación del modelo de medida, la significatividad de los coeficientes estructurales estimados se hizo usando un enfoque *bootstrap* (Chin, 1998) de 500 submuestras del tamaño original de la muestra. La capacidad explicativa del modelo se valoró a través de la varianza ex-

plicada (valor de la R^2) de los constructos dependientes (exploración y creación de valor). El modelo explica el 48,8% de la varianza en la exploración y el 12,6% de la creación de valor¹², ambos superiores al nivel de 10% sugerido por Falk y Miller (1992). Como sugieren Chin y Newsted (1999), este criterio fue complementado por el test Stone-Geisser para la relevancia predictiva (Stone, 1974; Geisser, 1975). Para ambas variables dependientes el estadístico Q^2 es positivo, mostrando evidencia de la relevancia predictiva.

Como se indicaba en la H_1 , se observa que cuanto mayor es el nivel de exploración de conocimiento, mayor es el nivel de creación de valor en la adquisición ($\beta = 0,35$, $p < .05$).

Con respecto al proceso de integración que permite la exploración de conocimiento, los resultados confirman el papel positivo y significativo jugado por la autonomía ($\beta = 0,469$, $p < .01$), lo que significa que se contrasta la H_2 . Así, como esperábamos, cuanto mayor es la autonomía entre las empresas adquirida y la adquirente, mayor es la exploración de conocimiento en la empresa combinada.

Como el coeficiente de la relación entre formalización y exploración no es significativo ($\beta = 0,14$, $p > .05$), la H_3 no puede ser confirmada.

Tal y como proponíamos en la H_4 , la socialización está positivamente asociada con la exploración de conocimiento. El valor del β estandarizado entre socialización y exploración de conocimiento ($\beta = 0,56$, $p < .01$) indica el papel central jugado por la socialización en la generación de

Tabla 2.- Validación del instrumento de medida: validez discriminante

	\bar{x}	σ	EXPLORACIÓN	AUTONOMÍA	FORMALIZACIÓN	SOCIALIZACIÓN	CREACIÓN DE VALOR
Exploración	3,47	0,84	,78				
Autonomía	2,63	0,95	,40	,82			
Formalización	3,47	1,18	-,23	-,73	,87		
Socialización	3,46	1,01	,59	,06	-,04	,87	
Creación de valor	3,70	0,84	,35	-,03	,04	,19	,82

*El triángulo inferior recoge las correlaciones entre variables mientras que la diagonal recoge la raíz cuadrada del AVE.

Tabla 3.- Estimación de coeficientes y varianza explicada para el modelo estructural

HIPÓTESIS	DESCRIPCIÓN	β ESTANDARIZADO	T-STATISTIC (BOOTSTRAP)	VARIANZA EXPLICADA (R^2)	STONE-GEISSER Q^2
H_1	Exploración → Creación de valor	,35*	2,44	,49	,24
H_2	Autonomía → Exploración	,47**	3,08		
H_3	Formalización → Exploración	,14 ^{ns}	0,99		
H_4	Socialización → Exploración	,56**	6,32		

* $p < .05$; ** $p < .01$; ns=No significativo.

conocimiento entre las empresas adquirida y adquirente.

PAPEL DEL TIPO DE CONOCIMIENTO¹³

La literatura sobre integración en las adquisiciones ha puesto de manifiesto la importancia del tipo de conocimiento implicado en la adquisición sobre algunas decisiones de integración y/o resultados de la adquisición. Así, por ejemplo, Ranft y Lord (2002) ponen de relieve el papel que puede tener el carácter tácito y socialmente complejo del conocimiento en los resultados de la adquisición (en su trabajo, la transferencia de conocimiento). Con el objeto de analizar el papel del tipo de conocimiento en los resultados obtenidos en nuestro estudio hemos diseñado un modelo ampliado¹⁴. En él analizamos el impacto del carácter tácito y socialmente complejo del conocimiento de la empresa adquirida sobre las dos decisiones de integración cuyas relaciones han sido contrastadas en el apartado anterior: la autonomía y la socialización¹⁵.

La estimación del modelo estructural con PLS se ha realizado utilizando la misma aproximación del *bootstrap* que en el modelo inicial. El modelo ampliado explica el 49% de la varianza en la exploración, el 40% de la autonomía y el 10% de la socialización, superiores al nivel sugerido por Falk y Miller (1992). Los resultados del modelo mantienen el efecto positivo y significativo de la relación entre autonomía-exploración ($\beta=0,38$, $p<,01$) y respecto al papel de la socialización sobre la exploración ($\beta=0,57$, $p<,01$). La relación del carácter tácito del conocimiento con la autonomía es positiva pero no significativa, mientras que sí lo es su relación con la socialización ($\beta=0,22$, $p<,01$). Por su parte, el carácter socialmente complejo del conocimiento determina positivamente el uso de la autonomía ($\beta=0,61$, $p<,01$) y de la socialización ($\beta=0,20$, $p<,05$).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Esta investigación analiza una de las razones por las que las empresas participan en las adquisiciones, la persecución, búsqueda y adquisición de nuevo conocimiento. Por consiguiente, nues-

tro estudio ha sido desarrollado desde el enfoque basado en el conocimiento, considerando el conocimiento como un recurso estratégico y las empresas como cuerpos que poseen y promueven la creación y desarrollo de habilidades especializadas y de conocimiento. Desde esta perspectiva, consideramos las adquisiciones como una alternativa para que las empresas implicadas sean capaces de generar nuevo conocimiento a partir del conocimiento previo así como del nuevo contexto que genera este tipo de operación.

La investigación sobre exploración de conocimiento en las adquisiciones, como es el caso de los trabajos de Paruchuri *et al.* (2006) y Puranam *et al.* (2006), se ha centrado en la parte más tangible de los resultados de una orientación a la exploración —el volumen y ritmo en la generación de patentes—. Teniendo esto en cuenta, nuestra medida de exploración basada en Benner y Thusman (2003), He y Wong (2004) y Lubatkin *et al.* (2006) ofrece una visión más amplia y rica de la exploración de conocimiento en las adquisiciones al considerar la capacidad de crear nuevas habilidades tecnológicas, la búsqueda de ideas rompedoras, la búsqueda de nuevos productos pero también de nuevos servicios, clientes o mercados. En este sentido, consideramos que las adquisiciones contribuyen a la exploración de conocimiento porque facilitan el acceso a nueva información, amplían las bases de conocimiento de las empresas implicadas o las mejoran y porque fomentan puntos de vista alternativos en la empresa resultante. Esta perspectiva puede aplicarse a un amplio rango de empresas y no solo a las intensivas en tecnología o a las empresas basadas en la investigación, como es el caso de los estudios de Paruchuri *et al.* (2006) y de Puranam *et al.* (2006). Además, nuestro estudio demuestra que la exploración de conocimiento es una fuente de creación de valor en las adquisiciones.

La perspectiva de proceso ha hecho énfasis en el período postadquisición durante el cual tiene lugar el proceso de integración. En este sentido, ha predominado la idea de que el valor potencial de las adquisiciones se crea o se destruye durante el proceso de integración, considerando necesario comprender los determinantes de este

proceso así como sus principales consecuencias. Los estudios que han examinado la exploración de conocimiento en las adquisiciones han prestado escasa atención al proceso de implementación que permite y promueve la exploración y la creación de valor. Nuestra investigación contribuye a llenar este vacío proponiendo un modelo de integración asociado a la exploración de conocimiento en las estrategias de adquisición. Los resultados de este modelo otorgan un papel esencial al nivel de integración que los directivos deciden implementar. Por lo tanto, nuestro trabajo demuestra que la decisión acerca de cuánto y cómo integrar las empresas adquirida y adquirente repercute en el nivel de exploración de conocimiento. Asimismo, nuestro trabajo explora el papel que juega el tipo de conocimiento adquirido en las decisiones sobre cuánto y cómo integrar.

Hemos presentado un modelo global de integración que considera los principales mecanismos de coordinación propuestos por la literatura sobre diseño organizativo: autonomía-centralización, formalización y socialización. Como muestran claramente los resultados obtenidos, la autonomía entre las empresas compradora y adquirida tiene efectos positivos sobre la creación de conocimiento (H_2). Así, elevados niveles de autonomía en la empresa adquirida le permiten conservar las rutinas organizativas y capacidades necesarias para seguir explorando (Ranft y Lord, 2002; Homburg y Bucerius, 2005; Paruchuri *et al.*, 2006; Puranam *et al.*, 2006). También demostramos que la socialización juega un papel crucial en el desarrollo del contexto social requerido para promover la generación de conocimiento (H_4). La implicación y el esfuerzo de los directivos de la empresa compradora en el proceso de integración para contribuir al éxito de las relaciones entre las empresas implicadas mediante incentivos, comunicaciones frecuentes, entrevistas y trabajo en equipo, genera una atmósfera que conduce a la exploración de conocimiento (Ranft y Lord, 2002; Graebner, 2004). Además, el carácter tácito y socialmente complejo del conocimiento determinan el uso de la autonomía y de la socialización, haciéndolas todavía más necesarias para la exploración de

conocimiento. Así, cuando el input de la adquisición es un conocimiento tácito, la exploración de conocimiento requiere un modelo de integración basado en una fuerte socialización. Adicionalmente, si el conocimiento comprado descansa en las relaciones entre los miembros de la empresa adquirida, es decir, es socialmente complejo, la generación de conocimiento en la empresa combinada demanda una elevada autonomía.

En la literatura sobre el proceso de integración en las adquisiciones, el papel de la formalización ha recibido escasa atención y ha pasado prácticamente desapercibido en los estudios sobre exploración de conocimiento en las adquisiciones. Los resultados obtenidos en nuestro estudio respecto a la formalización no han permitido contrastar la idea de que ésta obstaculiza la generación de nuevo conocimiento (H_3) aunque ponen de manifiesto su papel marginal en el proceso. Nuestra interpretación al respecto es que la necesidad de autonomía en el proceso de integración de la exploración es tan relevante que puede desvirtuar el papel de la formalización en dicho proceso. Sin embargo, este resultado poco concluyente con respecto al papel negativo de la formalización en la exploración de conocimiento requeriría ser considerado de nuevo en futuras investigaciones.

Globalmente, el modelo de integración para la exploración de conocimiento en las adquisiciones que hemos contrastado en este estudio presenta claras diferencias respecto del modelo de integración para la explotación de conocimiento que aparece contrastado en la literatura. Así, la explotación de conocimiento está asociada con elevados niveles de integración y una pérdida de autonomía de la empresa adquirida (Ranft y Lord, 2002; Zollo y Singh, 2004).

La exploración de conocimiento entre las empresas implicadas aparece caracterizada en nuestro estudio por un proceso de integración que usa mecanismos de coordinación más *soft*. El papel central de la socialización y su fuerte impacto sobre la exploración de conocimiento la convierten en un mecanismo clave para crear valor mediante la creación de nuevo conocimiento y de nuevas formas de hacer las cosas. Este pa-

pel de la socialización se hace más evidente cuanto más tácito y sociamente complejo es el conocimiento adquirido.

IMPLICACIONES DIRECTIVAS

Durante años, los directivos que han participado en adquisiciones han centrado sus esfuerzos en la etapa de elección del mejor socio y han prestado poca atención al proceso de integración, un aspecto fundamental para asegurar que se alcancen los objetivos y para posibilitar la creación de valor. A pesar de que en la actualidad se reconoce abiertamente la importancia de la integración, los directivos tienen pocas herramientas a su disposición que les permitan hacer frente al rigor de la implementación de las adquisiciones. No obstante, esta investigación puede contribuir a orientar a los directivos a la hora de tomar decisiones relativas a la integración en las adquisiciones.

Una implicación de este estudio para los directivos es la relevancia de las decisiones directivas sobre el proceso de integración cuando se pretende explorar conocimiento. En este sentido, cuando las adquisiciones desean revitalizar las empresas, los procesos de integración son necesarios pero deben estar sostenidos principalmente en el uso de la socialización. Una decisión equivocada puede generar un nivel de integración inadecuado y convertirse en un obstáculo a la exploración de conocimiento.

Asimismo, otra implicación directiva interesante reside en el hecho de que la gestión del proceso de integración en las adquisiciones es estratégica para la creación de valor. En este sentido, aunque tradicionalmente las decisiones directivas se han focalizado en la centralización como mecanismo fundamental de integración en las adquisiciones, nuestro trabajo muestra claramente la importancia de la socialización para conseguir crear el contexto adecuado que permita explorar conocimiento y con ello contribuya a la creación de valor.

Finalmente, consideramos que este trabajo refuerza la evidencia previa de que las adquisiciones crean valor mediante la renovación y generación de conocimiento. Las adquisiciones introducen diversidad en las empresas implicadas y,

con ello, se pueden sentar las bases de procesos creativos de renovación que conduzcan a la creación de valor.

LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS

Como cualquier estudio, el nuestro tiene limitaciones que, a su vez, sugieren futuras oportunidades de investigación. En primer lugar, somos conscientes de la restricción que implica el tamaño de nuestra muestra a la hora de extrapolar los resultados del estudio. No obstante, también queremos poner de manifiesto las dificultades inherentes a la recopilación de información mediante cuestionarios, debido sobre todo al celo con que tratan su información las empresas que han participado en procesos de adquisición. En segundo lugar, creemos que sería interesante analizar con mayor profundidad el papel de la naturaleza del conocimiento como determinante de las decisiones de integración de la adquisición. El conocimiento tácito y el conocimiento socialmente complejo son dos dimensiones clave que pueden ayudar a especificar la relación entre la exploración de conocimiento y las decisiones sobre integración de la adquisición, tal y como sugieren los resultados iniciales de este trabajo.

En tercer lugar, este estudio nos ha permitido obtener una visión amplia del proceso de integración en las adquisiciones mediante el análisis de tres mecanismos de coordinación. En otras palabras, hemos centrado nuestra atención en la “anatomía” del proceso de integración. No obstante, consideramos necesario que en el futuro se desarrollen modelos más completos que incluyan otros factores que puedan incidir en el resultado del proceso de integración para la exploración de conocimiento y que puedan contribuir a desenmascarar algunos puntos oscuros de la gestión de las adquisiciones. Estos aspectos pueden referirse a la “psicología” del proceso de adquisición. En este sentido, creemos que el clima previo a la adquisición puede ser un factor clave a la hora de decidir sobre el proceso de integración para la exploración en las adquisiciones. Así, cómo se hayan desarrollado las negociaciones y hasta qué punto los trabajadores de las empresas implicadas hayan estado al corriente del

proceso puede determinar un ambiente hostil a la creación de conocimiento que haría más difícil todavía el proceso de integración o, por el contrario, puede generar un contexto tal que contribuya a promover dicho proceso. Del mismo modo, la actitud de los miembros de las empresas compradora y adquirida tras la adquisición va a determinar la atmósfera de la empresa resultante, de forma que de ello puede depender la integración. En estos casos, la socialización puede ser determinante para la creación del contexto social adecuado para la exploración de conocimiento.

En el mismo sentido y como un elemento esencial de la psicología del proceso de integración, el estilo de integración es otro aspecto que sería interesante tener en cuenta en estudios posteriores sobre la exploración de conocimiento en las adquisiciones. Algunos estudios consideran que el estilo de integración viene determinado por el hecho de que los procesos de integración sean o no dominantes (Jemison y Sitkin, 1986), lo que puede tener importantes repercusiones sobre la exploración de conocimiento en las adquisiciones. Otros trabajos se refieren a él como la elección acerca del equilibrio de poder y el estatus. Refleja hasta qué punto el proceso de integración va a estar conducido por un gobierno compartido formado por directivos de la empresa compradora y adquirida (Coff, 1997), así como el estatus de la empresa adquirida en dicho proceso (Hambrick y Cannella, 1993). En este caso, el equipo resultante va a ser fundamental para promover los flujos de información entre ambas empresas y contribuir con ello a la exploración de conocimiento.

ANEXO

VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS DEL MODELO AMPLIADO

El conocimiento tácito es aquel que es difícil de articular, de formalizar y de comunicar (Polany, 1962, 1966; Nonaka y Takeuchi, 1995). Así, se ha medido mediante una escala de cuatro ítems utilizando una escala Likert de 5 puntos (1=totalmente en desacuerdo; 5=totalmente de acuerdo) que refleja la medida en la que el conocimiento en la empresa adquirida estaba reflejado en documentos, procesos, etc. Basándonos en los trabajos de Subramanian y Venkatraman (2001) y de Choi y Lee (2003), pregun-

tamos a los directivos acerca de las características del conocimiento de la empresa adquirida. Específicamente preguntamos (código inverso): 1) si el conocimiento estaba bien codificado en documentos escritos, 2) si el conocimiento podía adquirirse fácilmente mediante documentos formales y manuales, 3) si los resultados de los proyectos debían estar documentados, y 4) si el conocimiento era compartido mediante formas codificadas como manuales o documentos.

El conocimiento socialmente complejo es aquel que reside en las relaciones especializadas entre los individuos y los grupos, es decir, que es dependiente del sistema en el que se encuentra (Badaracco, 1992; Zander y Kogut, 1995). En esta línea, el conocimiento socialmente complejo se ha medido con una escala de seis ítems utilizando una escala Likert de cinco puntos que refleja la medida en que el conocimiento depende de las interacciones entre los individuos, basándonos en Birkinshaw, Nobel y Riddstrale (2002). Con ella tratamos de valorar hasta qué punto antes de la adquisición el conocimiento de la empresa adquirida estaba incrustado en las relaciones entre el personal, en los hábitos y en la forma de trabajar conjuntamente. Para ello, hemos usado los seis ítems siguientes valorados en una escala Likert de 5 puntos que miden: 1) la necesidad de combinar el conocimiento de distintas personas para desarrollar el producto o servicio más importante; 2) si la necesaria localización conjunta del equipo humano impedía dividir las tareas del departamento donde se encontraban los conocimientos clave; 3) si la necesaria comunicación diaria y directa entre el personal impedía dividir entre unidades las tareas del departamento en el que se encontraban los conocimientos clave; 4) la necesidad de una larga experiencia en las tecnologías de la producción y los procesos; 5) la necesidad de una larga experiencia por parte del personal en su unidad específica de trabajo; y 6) la necesidad de constante contacto entre el personal de distintos departamentos. Estos tres últimos ítems orientados a conseguir un producto o servicio de calidad.

Los resultados de las escalas utilizadas, que se recogen en la tabla 4, muestran niveles satisfactorios de fiabilidad y validez convergente.

En cuanto a la validez discriminante, la raíz cuadrada de la varianza de la escala de conocimiento tácito (0,76) y de la escala del conocimiento socialmente complejo (0,74) es superior a las correlaciones que mantiene con cualquiera de las escalas restantes del modelo ampliado (autonomía, socialización y exploración), cuyo valor no supera el 0,63.

Tabla 4.- Validación del instrumento de medida: fiabilidad y validez convergente

FACTOR	INDICADOR	CARGAS	ESTADÍSTICO t^* (BOOTSTRAP)	CARGAS MEDIAS	FIABILIDAD COMPUESTA	ALPHA DE CRONBACH	VARIANZA EXTRAÍDA PROMEDIO (AVE)
Conocimiento tácito	CT1	,88	58,49	,87	,93	,90	,76
	CT2	,92	72,03				
	CT3	,83	30,09				
	CT4	,85	36,34				
Conocimiento socialmente compejo	CSC2	,75	15,52	,74	,83	,72	,55
	CSC3	,81	22,47				
	CSC4	,65	8,62				
	CSC5	,73	10,34				

NOTAS

- Este trabajo ha recibido financiación del proyecto GVPRE/2008/187. Una versión preliminar de este trabajo fue presentada en el *XVII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas*, que tuvo lugar en Sevilla en 2007.
- Queremos agradecer los comentarios recibidos de los evaluadores anónimos así como de los editores del número monográfico, que han permitido mejorar el trabajo.
- Para He y Wong (2004) las clasificaciones tradicionales de innovación radical e incremental suelen ser utilizadas en el sentido de resultados *ex post* de la innovación.
- La integración física se relaciona con los recursos físicos que serán compartidos por ambas empresas tras la implementación de la adquisición –consolidar las líneas de producción, las plantas y equipos o las tecnologías de producción–. La integración de los procedimientos supone la adopción de determinados procedimientos o sistemas formales para llevar a cabo las actividades. Por último, la integración de la gestión incluye aspectos formales de control, como la centralización de la toma de decisiones, la elección de la estructura organizativa o la transferencia de directivos; y la integración sociocultural se refiere a los mecanismos de control informal, como la mejora de la comunicación, la definición de roles de integración o el refuerzo de la involucración de los nuevos miembros de la empresa.
- Calori *et al.* (1994), basándose en Shrivastava (1986), consideran la centralización, la formalización y la socialización, además de los recursos compartidos que implican una transferencia física, como las cuatro dimensiones que permiten describir la integración en una adquisición.
- Su estudio se centra en el análisis de los determinantes de la rotación en los equipos de la alta dirección.
- Pugh *et al.* (1968) distinguen entre estandarización y formalización. Para ellos, la estandarización de procedimientos es una fuente de legitimación por la vía de las reglas o para definir situaciones que se repiten regularmente. Por tanto, tiene un ámbito más amplio que la formalización.
- Para evaluar si el tiempo transcurrido entre la adquisición y la realización de este trabajo podía influir en las respuestas de los directivos, se calculó la correlación entre todos los indicadores y el año en el que la adquisición tuvo lugar (codificado como 1 para 2000 y 7 para 2006). Ninguna de estas correlaciones era significativa al nivel $p < ,01$. Como los que respondían podían provenir de cualquiera de las dos empresas –adquirida o adquirente–, se calculó un test t independiente de la muestra en todos los indicadores para ver si se encontraban diferencias de medias significativas. Sólo se hallaron diferencias significativas en dos de los treinta y un indicadores para un nivel de $p < ,01$, indicando una carencia de sesgo efectivo debido al origen del directivo que respondía.
- Aunque menos conocida que otros métodos de SEM, PLS se ha utilizado en la investigación estratégica en revistas líderes. Se pueden consultar en ese sentido los trabajos de Cool, Dierickx y Jemison (1989); Fornell, Lorange y Ross (1990); Johansson y Yip (1994); Birkinshaw, Morrison y Hulland (1995); Staples, Hulland y Higgins (1999); Robins, Tallman y Fladmoe-Lindquist (2002); Tsang (2002); Gray y Meister (2004); Zollo y Meier (2008). Una revisión y valoración sobre su utilización en dirección estratégica puede encontrarse en Hulland (1999).
- El tamaño muestral mínimo viene dado por el constructo formativo más complejo o por el número de variables de la relación estructural más compleja (Barclay *et al.*, 1995). Se requieren diez observaciones por ítem del constructo en el primer caso o por variable en el segundo, aunque es recomendable la realización de pruebas de potencia.

11. Evaluada la conveniencia de optar por una configuración reflectiva o formativa para los constructos utilizados, se optó por la primera debido: a) a que esta fue la opción de los trabajos originales que desarrollaron los instrumentos de medida, b) a que existen fuertes correlaciones entre los indicadores, como muestran los alfa de Cronbach, y c) porque entendemos que la supresión de algún indicador no afecta sustantivamente al constructo medido.
12. Para controlar la posibilidad de sesgo directivo hemos procedido a realizar diversas comprobaciones. Para ello hemos contrastado los resultados de la variable dependiente creación de valor con información externa. A través de bases de datos (SABI, AMADEUS, ZEPHYR, Thomson) y de informes corporativos de las compañías hemos obtenido los datos sobre la evolución de la cifra de beneficios tras la adquisición y de la cifra de ventas tras la adquisición para 26 de los 45 casos. Hemos codificado en tres categorías los casos en función de que la evolución fuese decreciente, estable o creciente con respecto a antes de la adquisición.
- Para comprobar el grado de correspondencia entre los datos reales y los obtenidos por el cuestionario hemos utilizado las tablas de contingencia resultantes de cruzar los datos externos y las percepciones directivas para ventas y para beneficios. En ambos casos, el estadístico chi cuadrado permite descartar la hipótesis nula de no relación entre ambas variables ($\chi^2=27,14$, $p<,01$ para beneficios y $\chi^2=29,34$, $p<,01$ para ventas). Como una prueba de este tipo no es totalmente fiable al haber celdas con menos de cinco casos tratadas como ordinales, los estadísticos gamma y d de Sommers permiten rechazar también la hipótesis nula de no relación, mostrando en ambos casos elevados niveles de correspondencia. Por ejemplo, el estadístico gamma toma un valor de ,769 ($p<,01$) para beneficios y de ,840 ($p<,01$) para ventas. Otros trabajos han utilizado este procedimiento de reducir el sesgo del informante y de aumentar la fiabilidad mediante la triangulación de los datos de la muestra con otra fuente de información en una submuestra (Simsek, Veiga, Lubatkin y Dino, 2005).
13. Agradecemos la sugerencia recibida por uno de los revisores anónimos para incorporar el papel del tipo de conocimiento en el análisis.
14. Los resultados detallados sobre las escalas y su validación se encuentran en el anexo.
15. Nuestro modelo ampliado tiene un carácter exploratorio ya que el estudio del papel del tipo de conocimiento como determinante de las decisiones

de integración excede a los objetivos de este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- AHUJA, G.; KATILA, R. (2001): "Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 22, núm. 3, pp. 197-220.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. (1988): "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103, núm. 3, pp. 411-423.
- ANGWIN, D. (2004): "Speed in M&A Integration: The First 100 Days", *European Management Journal*, vol. 22, núm. 4, pp. 418-430.
- BADARACCO, J.L. (1992): *Alianzas estratégicas. El caso de General Motores IBM*. Madrid: McGraw Hill.
- BAGOZZI, R.P.; YI, Y. (1988): "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, núm. 1, pp. 74-94.
- BARCLAYS, D.; HIGGINS, C.; THOMPSON, R. (1995): "The Partial Least Squares (PLS) Approach to Casual Modeling, Personal Computer and Use as an Illustration", *Technology Studies*, vol. 2, núm. 2 (Special Issue on Research Methodology), pp. 285-309.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. (1988): "Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution", *California Management Review*, vol. 31, núm. 1, pp. 54-74.
- BENNER, M.J.; TUSHMAN, M.L. (2003): "Exploration, Exploitation, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited", *Academy of Management Review*, vol. 28, pp. 238-256.
- BENTLER, P.M. (1985): *Theory and Implementation of EQS: a Structural Equations Program*. Los Angeles, CA: BMDP Statistical Software.
- BIERLY, P.; CHAKRABARTI, A. (1996): "Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 123-137.
- BIRKINSHAW, J.; BRESMAN, H.; HÅKANSON, L. (2000): "Managing the Post Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation", *Journal of Management Studies*, vol. 37, núm. 3, pp. 395-425.
- BIRKINSHAW, J.; GIBSON, C.B. (2004): "Building Ambidexterity Into an Organization", *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, núm. 4, pp. 47-55.
- BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A.; HULLAND, J. (1995): "Structural and Competitive Determinants of a Glo-

- bal International Strategy”, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 637-655.
- BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R.; RIDDERSTRALE, J. (2002): “Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure?”, *Organization Science*, vol. 13, núm. 3, pp. 274-289.
- BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. (1999): “Knowledge Transfer in International Acquisitions”, *Journal of International Business Strategy*, vol. 30, núm. 3, pp. 439-462.
- BUONO, A.F.; BOWDITCH, J.L. (1989): *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BURNS, T.; STALKER, G.M. (1961): *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- CALORI, R.; LUBATKIN, M.H.; VERY, P. (1994): “Control Mechanisms in Cross-Border Acquisitions: An International Comparison”, *Organization Studies*, vol. 15, núm. 3, pp. 361-379.
- CALORI, R.; LUBATKIN, M.H.; VERY, P. (1996): “Une étude empirique des formes et déterminants de l’intégration post-acquisition”, *Management International*, vol. 1, núm. 1, pp. 41-53.
- CARMINES, E.G.; ZELLER, R.A. (1979): *Reliability and Validity Assessment*. (Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Science, 07-017). Beverly Hills, CA: Sage.
- CHANAL, V.; MOTHE, C. (2005): “Concilier innovations d’exploitation et d’exploration. Le cas du secteur automobile”, *Revue Française de Gestion*, vol. 31, núm. 154, pp. 173-191.
- CHILD, J. (1972): “Organization, Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 163-177.
- CHILD, J. (1973): “Strategies of Control and Organizational Behaviour”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, pp. 1-17.
- CHILD, J. (1987): “Information Technology, Organization, and the Response to Strategic Challenges”, *California Management Review*, vol. 30, núm. 1, pp. 33-50.
- CHIN, W.W. (1998): “The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling”, en G.A. Marcoulides [ed.]: *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- CHIN, W.; NEWSTED, P.R. (1999): “Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares”, en R.H. Hoyle [ed.]: *Statistical Strategies for Small Sample Research*, pp. 307-341. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CHOI, B.; LEE, H. (2003): “An Empirical Investigation of KM Styles and Their Effect on Corporate Performance”, *Information & Management*, vol. 40, núm. 5, pp. 403-417.
- CHRISTENSEN, C.M.; BOWER, J.L. (1996): “Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 197-218.
- COFF, R.W. (1997): “Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory”, *Academy of Management Review*, vol. 22, núm. 2, pp. 374-402.
- COFF, R.W. (1999): “How Control in Human-Asset-Intensive Firms Differs from Physical-Asset-Intensive Firms: A Multi-Level Approach”, *Journal of Managerial Issues*, vol. 11, núm. 4, pp. 389-405.
- COOL, K.; DIERICKX, I.; JEMISON, D. (1989): “Business Strategy, Market Structure and Risk-Return Relationships: A Structural Approach”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 507-522.
- DAFT, R.L.; LENGEL, R. (1986): “Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design”, *Management Science*, vol. 32, núm. 5, pp. 554-571.
- EDSTRÖM, A.; GALBRAITH, J.R. (1977): “Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 248-263.
- FALK, R.F.; MILLER, N.B. (1992): *A Primer For Soft Modeling*. Akron, OH: University of Akron Press.
- FORNELL, C. (1982): “A Second Generation of Multivariate Analysis: An Overview”, en C. Fornell [ed.]: *A Second Generation of Multivariate Analysis (1): Methods*, 70, pp. 320-328. New York: Praeger.
- FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F.L. (1982): “Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory”, *Journal of Marketing Research*, vol. 19, núm. 4, pp. 440-452.
- FORNELL, C.; LARCKER, D.F. (1981): “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, vol. 18 (February), pp. 39-50.
- FORNELL, C.; LORANGE, P.; ROOS, J. (1990): “The Cooperative Venture Formation Process: A Latent Variable Structural Modelling Approach”, *Management Science*, vol. 36, núm. 10, pp. 1246-1255.
- GEISSER, S. (1975): “The Predictive Sample Reuses Method With Applications”, *Journal of the American Statistical Association*, vol. 70, núm. 350, pp. 320-328.
- GERBING, D.W.; ANDERSON, J.C. (1988): “An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment”, *Journal of Marketing Research*, vol. 25, núm. 2, pp. 186-192.

- GHOSAL, S.; BARTLETT, C.A. (1988): "Creation, Adoption and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, vol. 19, núm. 3, pp. 365-388.
- GHOSAL, S.; NHORIA, N. (1989): "Internal Differentiation Within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, vol. 10, núm. 4, pp. 323-337.
- GRAEBNER, M.E. (2004): "Momentum and Serendipity: How Acquired Leaders Create Value in the Integration of Technology Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 751-777.
- GRANT, R.M. (1996): "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, pp. 109-122.
- GRANT, R.M.; BADEN-FULLER, CH. (2004): "A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management Studies*, vol. 41, núm. 1, pp. 61-84.
- GRAY, P.H.; MEISTER, D.B. (2004): "Knowledge Sourcing Effectiveness", *Management Science*, vol. 50, núm. 6, pp. 821-834.
- GUPTA, O.; ROOS, G. (2001): "Mergers and Acquisitions Through an Intellectual Capital Perspective", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, núm. 3, pp. 297-309.
- GUPTA, A.K.; SMITH, K.G.; SHALEY, C.E. (2006): "The Interplay Between Exploration and Exploitation", *Academy of Management Journal*, vol. 49, núm. 4, pp. 693-706.
- HAENLEIN, M.; KAPLAN, A.M. (2004): "A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis", *Understanding Statistics*, vol. 3, núm. 4, pp. 283-297.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1998): *Multivariate Data Analysis*. 4ª ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- HÅKANSON, L. (1995): "Learning Through Acquisitions: Management and Integration of Foreign R&D Laboratories", *International Studies of Management and Organization*, vol. 25, núm. 1-2, pp. 121-157.
- HAMBRICK, D.C.; CANELLA, A. (1993): "Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives", *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 4, pp. 733-762.
- HASPELAGH, P.; JEMISON, D. (1991): *Managing Acquisitions. Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: The Free Press.
- HE, Z.; WONG, P.K. (2004): "Exploration and Exploitation: An Empirical Test of the Ambidextrous Hypothesis", *Organization Science*, vol. 15, pp. 481-496.
- HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E.; IRELAND, R.D.; HARRISON, J.S. (1991): "Effects of Acquisitions on R&D Inputs and Outputs", *Academy of Management Journal*, vol. 34, núm. 3, pp. 693-706.
- HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E.; IRELAND, R.D. (1990): "Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-Form Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 29-47.
- HLAVACEK, J.D.; THOMPSON, V.A. (1973): "Bureaucracy and New Product Innovation", *Academy of Management Journal*, vol. 16, núm. 3, pp. 361-372.
- HOMBURG, C.; BUCERIUS, M. (2005): "A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance", *Journal of Marketing*, vol. 69, núm. 1, pp. 95-113.
- HULLAND, J. (1999): "Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies", *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 2, pp. 195-204.
- IBORRA, M.; DOLZ, C. (2007): "El papel del conflicto en la exploración y explotación de conocimiento en las adquisiciones", *M@n@gement*, vol. 10, núm. 1, pp. 1-21.
- JEMISON, D.B.; SITKIN, S.B. (1986): "Corporate Acquisitions: A Process Perspective", *Academy of Management Research*, vol. 11, núm. 1, pp. 145-163.
- JOHANSON, J.K.; YIP, G.S. (1994): "Exploiting Globalization Potential: U.S. and Japanese Strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 15, núm. 8, pp. 579-601.
- JÖRESKOG, K.G.; SÖRBOM, D. (1986): *LISREL VI: Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood and Least Squares Methods*. Mooresville, IN: Scientific Software Inc.
- JÖRESKOG, K.G.; SÖRBOM, D. (2002): *PRELIS 2: User's Reference Guide*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International Inc.
- KANTER, R.M. (1989): "Swimming in Newstreams: Marketing Innovation Dilemmas", *California Management Review*, vol. 31, núm. 4, pp. 45-69.
- KAPOOR, R.; LIM, K. (2007): "The Impact of Acquisitions on the Productivity of Inventors at Semiconductors Firms: A Synthesis of Knowledge-Based and Incentives-Based Perspectives", *Academy of Management Journal*, vol. 50, núm. 5, pp. 1133-1155.
- KARIM, S.; MITCHELL, W. (2004): "Innovating Through Acquisition and Internal Development: A Quarter-Century of Boundary Evolution at Johnson y Johnson", *Long Range Planning*, vol. 37, núm. 6, pp. 525-547.
- KATILA, R.; AHUJA, G. (2002): "Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 6, pp. 1183-1194.

- KIRTON, M.J. (2003): *Adaption-Innovation. In the Context of Diversity and Change*. London: Routledge.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. (1992): "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, vol. 3, pp. 383-397.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. (1996): "What Firms do? Coordination, Identity, and Learning", *Organization Science*, vol. 7, núm. 5, pp. 502-518.
- KOZIN, M.D.; YOUNG, K.C. (1994): "Using Acquisitions to Buy and Hone Core Competences", *Mergers and Acquisitions Journal*, vol. 29, núm. 2, pp. 21-30.
- LARSSON, R. (1989): *Organizational Integration of Mergers and Acquisitions*. Lund: Lund University Press.
- LARSSON, R.; LUBATKIN, M.H. (2001): "Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: An International Case Survey", *Human Relations*, vol. 54, núm. 12, pp. 1573-1607.
- LEONARD-BARTON, D. (1995): *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- LORANGE, P.; VANCIL, R.F. (1977): *Strategic Planning Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- LUBATKIN, M.H.; SIMSEK, Z.; LING, Y.; VEIGA, J.F. (2006): "Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioural Integration", *Journal of Management*, vol. 32, núm. 5, pp. 646-672.
- MARCH, J.G. (1991): "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, núm. 4, pp. 71-87.
- MASCAREÑAS, J.; IZQUIERDO, G. (2000): *¿Por qué se compran y se venden las empresas en España?*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- MINER, A.S.; BASSOFF, P.; MOORMAN, C. (2001): "Organizational Improvisation and Learning: A Field Study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp. 304-337.
- MINTZBERG, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- NONAKA, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, núm. 1, pp. 14-37.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- NUNNALLY, J.C.; BERSTEIN, I.H. (1994): *Psychometric Theory*, 3ª ed. New York: McGrawHill.
- O'BYRNE, D.; ANGWIN, D. (2003): "Changing Sub-Unit Boundaries During a Merger", *Irish Journal of Management*, vol. 24, núm. 1, pp. 194-214.
- O'REILLY, C.A.; THUSMAN, M.L. (2004): "The Ambidextrous Organization", *Harvard Business Review*, (April), pp. 74-81.
- OUCHI, W. (1980): "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 129-141.
- PABLO, A. (1994): "Determinants of Acquisitions Integration Level: A Decision Making Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 4, pp. 803-836.
- PAPADAKIS, V.M. (2005): "The Role of Broader Context and the Communication Program in Merger and Acquisition Implementation Success", *Management Decision*, vol. 43, núm. 2, pp. 236-255.
- PARUCHURI, S.; NERKAR, A.; HAMBRICK, D.C. (2006): "Acquisition Integration and Productivity Losses in the Technical Core: Disruption of Inventors in Acquired Companies", *Organization Science*, vol. 17, núm. 5, pp. 545-562.
- POLANYI, M. (1962): *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. New York: Harper Torchbooks.
- POLANYI, M. (1966): *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Doubleday Anchor.
- PRAHALAD, C.K.; DOZ, Y.L. (1987): *The Multinational Mission, Balancing Local Demands and Global Vision*, New York: The Free Press.
- PRITCHETT, P. (1985): *After the Merger: Managing the Shockwaves*. New York: Dow Jones/Irwin.
- PUGH, D.S.; HICKSON, D.J.; HININGS, C.R.; TURNER, C. (1968): "Dimensions of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, 13 (1), pp. 65-105.
- PURANAM, P.; SINGH, H.; ZOLLO, M. (2006): "Organizing for Innovation: Managing the Coordination-Integration Dilemma in Technology Acquisitions", *Academy of Management Journal*, vol. 49, núm. 2, pp. 263-280.
- RANFT, A.L.; LORD, M.D. (2002): "Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Integration", *Organization Science*, vol. 13, núm. 4, pp. 420-441.
- RINGLE, C.M.; WENDE, S.; WILL, A. (2005): *SmartPLS 2.0 (beta)*. Hamburg: University of Hamburg.
- ROBINS, J.A.; TALLMAN, S.; FLADMÖE-LINDQUIST, K. (2002): "Autonomy and Dependence of International Cooperative Ventures: An Exploration of the Strategic Performance of US Ventures in Mexico", *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 881-901.
- ROSENKOPF, L.; NERKAR, A. (2001): "Beyond Local Search: Boundary-Spanning, Exploration, and Impact in the Optical Disk Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 22, núm. 4, pp. 287-306.

- SCHWEIZER, L. (2005): "Organizational Integration of Acquired Biotechnology Companies Into Pharmaceutical Companies: The Need for a Hybrid Approach", *Academy of Management Journal*, vol. 48, núm. 6, pp. 1051-1074.
- SHRISVASTAVA, P. (1986): "Postmerger Integration", *Journal of Business Strategy*, vol. 7, núm. 1, pp. 65-76.
- SIDHU, J.S.; VOLBERDA, H.W.; COMMANDEUR, H.R. (2004): "Exploring Exploration Orientation and its Determinants: Some Empirical Evidence", *Journal of Management Studies*, vol. 41, núm. 6, pp. 913-932.
- SIGGELKOW, N.; LEVINTHAL, D.A. (2003): "Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation", *Organization Science*, vol. 14, pp. 650-669.
- SIGGELKOW, N.; RIVKIN, J.W. (2006): "When Exploration Backfires: Unintended Consequences of Multi-Level Organizational Search", *Academy of Management Journal*, vol. 49, núm. 4, pp. 779-795.
- SIMSEK, Z.; VEIGA, J.F.; LUBATKIN, M.; DINO, R.N. (2005): "Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration", *Academy of Management Journal*, vol. 48, núm. 1, pp. 69-84.
- STAPLES, D.S.; HULLAND, J.S.; HIGGINS, C.A. (1999): "A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations", *Organization Science*, vol. 10, núm. 6, pp. 758-776.
- STONE, M. (1974): "Cross Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions", *Journal of the Royal Statistical Society, Series B*, vol. 36, núm. 2, pp. 111-113.
- SUBRAMANIAM, M.; VENKATRAMAN, N. (2001): "Determinants of Transnational New Product Development Capability: Testing the Influence of Transferring and Deploying Tacit Overseas Knowledge", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 359-378.
- TSANG, E.W.K. (2002): "Acquiring Knowledge by Foreign Partners from International Joint Ventures in a Transition Economy: Learning by Doing and Learning Myopia", *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 835-854.
- VERMEULEN, F. (2005): "How Acquisitions can Revitalize Companies", *Sloan Management Review*, vol. 46, núm. 4, pp. 45-51.
- VERMEULEN, F.; BARKEMA, H. (2001): "Learning Through Acquisitions", *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 457-478.
- VON KROGH, G. (1998): "Care in Knowledge Creation", *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, pp. 133-153.
- WADHWA, A.; KOTHA, S. (2006): "Knowledge Creation Through External Venturing: Evidence from the Telecommunications Equipment Manufacturing Industry", *Academy of Management Journal*, vol. 49, núm. 4, pp. 819-835.
- WOLD, H. (1975): "Path Models with Latent Variables: The NIPALS Approach", en H.M. Blalock, A. Aganbegian, F.M. Borodking y V. Capocchi [ed.]: *Quantitative Sociology: International Perspectives on Mathematical and Statistical Modeling*, pp. 307-357. New York: Academic.
- WOLD, H. (1982): "Systems Under Indirect Observation Using PLS", en C. Fornell [ed.]: *A Second Generation of Multivariate Analysis*, vol. I: "Methods", pp. 325-347. New York: Praeger.
- ZANDER, U.; KOGUT, B. (1995): "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test", *Organization Science*, vol. 6, núm. 1, pp. 76-92.
- ZOLLO, M.; MEIER, H. (2008): "What is M&A Performance?", *Academy of Management Perspectives*, vol. 22, núm. 3, pp. 78-87.
- ZOLLO, M.; SINGH, H. (2004): "Deliberate Learning in Corporate Acquisitions Strategies and Integration Capability in US bank Mergers", *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 1233-1256.