*Rocío González Sánchez**
*Fernando E. García Muiña***

LA REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA BANCARIO ESPAÑOL Y SU GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Relación entre la capacidad de absorción y la creación de valor

Las cajas de ahorros y bancos deben establecer flujos internos y externos de conocimiento para extraer el mayor valor posible del potencial de los procesos de integración en los que están inmersos –fusiones tradicionales, absorciones o SIP–. Por todo ello, el presente trabajo tiene como objetivo principal el estudio del establecimiento de factores que permitan a estas entidades financieras mejorar el proceso de gestión del conocimiento a través de una de sus principales capacidades relacionadas, la capacidad de absorción. Ante la falta de propuestas completas que orienten la toma de decisiones eficaces, se propone un modelo exploratorio desde diferentes perspectivas –cognitiva, empresarial y tecnológica o de proceso– que integra los factores clave de éxito para la mejora en el actual marco de reestructuración.

Palabras clave: sistema financiero español, Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), fusiones, capacidad de absorción, gestión del conocimiento.
Clasificación JEL: G21, G34, O30.

1. Introducción

El nuevo contexto competitivo y de recesión económica obliga a las empresas a buscar nuevas formas de organizar los procesos internos y diseñar sus relaciones con otros agentes, con los que compartir riesgos y recursos. La menor duración de los ciclos de vida de los productos y servicios, su mayor complejidad y el incremento de la competitividad han potenciado la necesidad de compartir el conocimiento y de adoptar ideas externas (Kim y Park, 2010). Las diferencias en el grado de éxito que obtienen distintas organizaciones en los resultados de sus negocios y de las estrategias que los rigen, se pueden explicar a través del grado y calidad del conocimiento y de las competencias de gestión asociadas a él (Zollo y Winter, 2002).

La estrategia seguida por el sector bancario español para hacer frente a la actual crisis económica mundial, que ha ocasionado una menor solvencia y liquidez por parte de las entidades, guarda relación con un pronunciado proceso de fusiones y absorciones entre las distintas entidades. En el caso de las cajas de ahorro, el ajuste a la disminución de la demanda planteaba una situación de exceso de capacidad instalada, que se traducía en una imperiosa necesidad de redimensionar el sector. Por todo ello, podemos afirmar que la reestructuración del sistema financiero español se circunscribe, principalmente, al subsector de las cajas de ahorro, al ser éstas las que mayores desequilibrios habían acumulado (Situación y perspectivas del sector bancario español, 2010). ▷

* Profesor colaborador. Universidad Rey Juan Carlos.
** Profesor titular. Universidad Rey Juan Carlos.

El 26 de junio de 2009 se aprobó el Real Decreto Ley que creaba el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), lo que se ha traducido en una serie de planes de integración, aprobados por el Banco de España, que han dado lugar a la mayor reordenación del sector bancario español de la historia reciente. El FROB tiene un doble objetivo. Por un lado, gestionar los procesos de reestructuración de las entidades de crédito y por otro, reforzar los recursos propios de dichas entidades (Menéndez Alonso, 2010).

Sin embargo, esta reestructuración, que está modificando sustancialmente el sistema financiero español, ha encontrado una serie de dificultades relacionadas con las características específicas que presentan las cajas de ahorro. Principalmente se hace referencia a la fuerte dependencia política y regional, lo que se traduce en problemas de cesión de control en las fusiones por parte de los órganos de dirección de las entidades –comunidades autónomas, ayuntamientos o la iglesia–.

Para solucionar estos conflictos, el Banco de España ha planteado un mecanismo denominado Sistema Institucional de Protección (SIP). De forma sucinta, los SIP, o la denominación más común, *fusiones frías*, permiten a las entidades poner en común la tesorería, la tecnología y el riesgo –aglutinándolos en nuevo banco central– pero mantener su identidad, al conservar cada uno de los miembros del grupo que conforman el SIP sus consejos de administración, sucursales, recursos humanos y obra social.

De esta forma, los SIP permiten a las entidades del grupo obtener una serie de ventajas relacionadas con el mayor tamaño alcanzado, sin necesidad de perder su propia identidad como ocurre en las fusiones tradicionales. De forma complementaria, los partícipes pueden alcanzar otros acuerdos de integración, entre ellos cabe destacar el desarrollo de centros de servicios compartidos para dar soporte a determinadas operativas, el impulso de estrategias comunes para el acceso a mercados mayoristas o el establecimiento de mejores prácticas para optimizar la organización.

La legislación impone la firma de un acuerdo con una duración mínima de 10 años que implica, al menos, un compromiso de cesión mutua de liquidez, en caso de necesitarse, y la consolidación de sus resultados a través de la puesta en común de los beneficios en al menos un porcentaje del 40 por 100, que se distribuirá proporcionalmente a la participación de cada entidad en el grupo. Además las entidades pertenecientes al SIP acceden con una misma calificación crediticia a los mercados de capitales. De igual modo la ley establece que una de las entidades debe liderar el proceso, que se denominará entidad central, y se responsabilizará de alguno de los aspectos técnicos y contables de la relación del grupo con el Banco de España.

Los SIP representan un nuevo contexto social en el que gestionar el conocimiento, con implicaciones tanto para los procesos internos que se lleven a cabo en cada una las organizaciones como para las relaciones colaborativas que se establezcan entre las distintas entidades. En este sentido, esta nueva fórmula posee unas características distintivas que deben ser consideradas, y que requieren de una gestión específica adaptada a estas nuevas particularidades.

Por todo ello, el presente trabajo tiene como objetivo principal el estudio del establecimiento de factores que permitan a las entidades financieras en procesos de integración –fusiones tradicionales, absorciones o SIP– mejorar el proceso de gestión del conocimiento a través de una de sus principales capacidades relacionadas, la capacidad de absorción. Las cajas de ahorros y bancos deben establecer flujos internos y externos de conocimiento para extraer el mayor valor posible del potencial de dichos procesos de integración, y para ello, se requiere que desarrolle la habilidad para reconocer el conocimiento externo valioso y su posterior explotación eficiente. Cuanto mayor sea la capacidad de absorción, mayor será el nivel que se alcance en la transferencia del conocimiento (Minbaeva, 2003), ya que permitirá mejorar tanto los *stocks* de conocimiento que se generan a partir las relaciones que se establezcan, como la distribución en el interior de la organiza- ▷

ción de ese conocimiento una vez originado (Lenox y King, 2004).

2. Proceso de integración de las cajas de ahorro: fusiones o absorciones tradicionales *versus* Sistema Institucional de Protección

A continuación describiremos el mapa del actual sistema financiero español resultante del proceso de reestructuración descrito en el apartado anterior. Los procesos de integración que se han aprobado, y que están en marcha, permitirán pasar de 45 cajas de ahorro a un total de 17. En ellos están involucrados 40 entidades que representan el 94 por 100 de los activos de sector,

Podemos diferenciar dos tipos de procesos de integración, considerando la recepción o no de ayudas del FROB: procesos aprobados por el Banco de España con ayudas del FROB aprobadas y procesos aprobados por el Banco de España sin ayudas del FROB.

Respecto a los procesos aprobados por el Banco de España con ayudas del FROB, podemos destacar 9 integraciones –cuatro fusiones, una absorción y cuatro SIP–.

La fusión entre las Cajas Catalunya, Tarragona y Manresa ha dado lugar a una nueva entidad, denominada *Caixa d'Estavis de Catalunya*, *Tarragona i Manresa*, la cuarta por volumen de activos consolidados –81.020 millones de euros–. Las ayudas del FROB destinadas a esta nueva caja alcanzan los 1.250 millones de euros.

La segunda fusión une las Cajas Sabadell, Terrasa y Manlleu, la entidad resultante tiene 28.463 millones de euros de activos y una red de 612 oficinas tras el ajuste correspondiente. La Caja se denomina *Unnim*, por elección de sus trabajadores y la ayuda destinada es de 380 millones de euros.

En tercer lugar la fusión entre Caja España y Caja Duero que ha requerido una ayuda de 525 millones de euros, y cuya entidad tendrá como nombre técnico *Caja España-Duero*. Sus activos alcanzarán los 46.000 millones de euros.

La fusión entre Caixa Galica y Caixanova, esta última posee el 49,84 por 100 del Banco Gallego, empezó a operar el 1 de diciembre de 2010 bajo la marca comercial *Novacaixagalicia*. Esta entidad ha solicitado 1.165 millones de euros al FROB y posee 73.000 millones de euros.

El Banco de España aprobó la cesión de la totalidad de los activos y pasivos de CajaSur a la entidad Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK). Con esta absorción, la Bilbao Bizkaia Kutxa alcanza una cifra de 48.700 millones de euros en activos. BBK solicitó un esquema de protección de activos (EPA), que se ha traducido en una asunción por el FROB de las pérdidas derivadas de dicha cartera durante un plazo de cinco años por un importe máximo de 392 millones de euros.

La relación de SIP con ayudas aprobadas son las siguientes:

El *Banco Base*, es la entidad constituida a través del SIP de la que son accionistas CAM (Caja del Mediterráneo), Cajastur, Caja Extremadura y Caja Cantabria. Cada caja mantiene su personalidad jurídica, su implantación regional de negocio minorista, así como sus órganos de gobierno y obra social independientes. Se ponen en común las políticas de riesgos, tesorería, calificación crediticia, control interno y requerimientos regulatorios. Las ayudas solicitadas al FROB alcanzan los 1.493 millones de euros.

Los consejos de administración de Caja Granada, Caja Murcia, Caixa Penedès y Sa Nostra aprobaron un protocolo para crear un SIP, cuya sociedad central, con la marca comercial de *Banco Mare Nostrum*, tiene forma de banco. Está participada en un 39 por 100 por Caja Murcia, un 27 por 100 por Caixa Penedès, un 19,5 por 100 por Caja Granada y un 14,5 por 100 por Sa Nostra. Se ha solicitado 915 millones de euros al FROB para reforzar los recursos propios del grupo resultante.

La fusión fría entre Caja Madrid (52,06 por 100), Bancaja (37,7 por 100), la Caja Insular de Ahorros de Canarias (2,45 por 100), Caja Ávila (2,33 por 100), Caixa Laietana (2,11 por 100), Caja Segovia (2,01 por 100) y Caja Rioja (1,34 por 100) ha dado ▷

CUADRO 1
PROCESOS DE INTEGRACIÓN DE LAS ENTIDADES BANCARIAS

Entidad resultante (nombre comercial)	Entidades participantes	Tipo de proceso	Ayudas del FROB (millones euros)	Situación de las ayudas
Caixa d'Estavis de Catalunya, Tarragona i Manresa	Caja Catalunya, CajaTarragona y Caja Manresa	Fusión	1.250	Completado
Unnim	Caja Sabadell, Caja Terrasa y Caja Manlleu	Fusión	380	Completado
Caja España-Duero	Caja España y Caja Duero	Fusión	525	Completado
Novacaixagalicia	Caixa Galica y Caixanova	Fusión	1.165	Completado
Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK)	BBK y CajaSur	Absorción	392	Completado
Banco Base	CAM, Cajastur, Caja Extremadura y Caja Cantabria	SIP	1.493	Suscrito. Pendiente de reembolso
Banco Mare Nostrum	Caja Granada, Caja Murcia, Caixa Penedès y Sa Nostra	SIP	915	Completado
Bankia	Caja Madrid, Bancaja, Caja Insular de Ahorros de Canaria, Caja Ávila, Caixa Laietana, Caja Segovia y Caja Rioja	SIP	4.465	Completado
Banca Cívica	Caja Burgos, Caja Navarra, Caja Canarias y Cajasol	SIP	977	Pendiente de suscripción
Unicaja	Unicaja y Caja Jaén	Absorción	Sin ayudas	–
La Caixa	Caixa y Caixa Girona	Absorción	Sin ayudas	–
Caja 3	CAI, CC Burgos y Caja Badajoz	SIP	Sin ayudas	–

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Banco de España y FROB.

lugar la denominada *Bankia,* que se ha convertido en la primera caja de ahorros de España por volumen de activos por delante de La Caixa. Las ayudas concedidas por el FROB alcanza la mayor cifra de todos los procesos de integración con un valor total de 4.465 millones de euros.

Banca Cívica es la entidad resultante del SIP en el que se integran Caja Burgos, Caja Navarra, Caja Canarias y Cajasol. La ayuda aprobada por el FROB alcanza los 977 millones de euros. Previamente, Cajasol se había fusionado con Caja Guadalajara. El protocolo de fusión de Cajasol y Caja Guadalajara se ha aprobado en enero del presente año, siendo la primera que se realiza en España entre cajas de ahorro de diferentes comunidades autónomas. La nueva entidad tendrá un balance superior a los 34.000 millones de activos.

Los tres procesos aprobados por el Banco de España sin ayudas del FROB se concretan en dos absorciones y un SIP, que detallamos a continuación.

El proceso de absorción de Caja de Jaén por parte de Unicaja ya se ha completado. La nueva entidad se ha consolidado como la primera entidad financiera de Andalucía y se sitúa en cuarto lugar del sector por beneficios, con 266,6 millones de euros. En el mes de marzo de 2011, los presidentes de Unicaja y Caja España-Duero han firmado un preacuerdo para integrarse y están estableciendo un protocolo de fusión, donde el 63 por 100 pertenecería a Unicaja y el 37 por 100 restante a Caja España-Duero, que no estará cerrado hasta finales del mes de abril.

La Caixa culminó su proceso de absorción de Caixa Girona en noviembre de 2010, lo que supuso el fin de la entidad gerundense como sociedad y la desaparición de su imagen. El nuevo grupo catalán contará con aproximadamente 6.000 oficinas, de las que 5.326 proceden del Grupo La Caixa.

Caja 3 es la entidad resultante del proceso de integración a través de un SIP de Caja Innmaculada ▷

(44,5 por 100), Caja Círculo (31 por 100) y Caja Badajoz (24 por 100). El departamento comercial, el de control y el de planificación se ubicarán en Caja Inmaculada (CAI), el departamento financiero se sitúa en Caja Círculo (CC Burgos) y los de auditoría y riesgo serán controlados por Caja Badajoz.

3. Fundamentos teóricos: el papel de la capacidad en la gestión del conocimiento

En los últimos años, los estudios sobre la gestión del conocimiento han proliferado debido a que se ha demostrado como una herramienta fundamental a la hora de alcanzar efectividad organizativa a largo plazo. Esta proliferación ha llevado a la utilización del concepto *empresas basadas en el conocimiento* para definir aquellas organizaciones que consideran que el conocimiento es el componente principal de sus productos y servicios, y por ello, desarrollan estrategias relacionadas con la gestión de este activo que permiten, a través de la interacción de los distintos colectivos implicados, crear y compartirlo, utilizando siempre una *visión de conocimiento* (Zack, 2003).

La disciplina conocida como *gestión del conocimiento* aborda el estudio de las decisiones más relevantes sobre este activo, y se ha convertido en uno de los enfoques más extendidos en el campo de la dirección estratégica de la empresa (Grant, 1996). El contenido de dicha disciplina gira en torno al análisis de los procesos de dirección de conocimiento –desarrollo, integración, protección, transferencia y explotación– necesarios para obtener el mayor valor posible de los esfuerzos empleados. Tales procesos pueden considerarse estratégicos, pero a la vez complejos, puesto que el carácter intangible de dichos activos implica una serie de características particulares que los diferencian del resto (González-Sánchez y García-Muiña, 2011).

Los SIP representan un método a medio camino de la reestructuración que implica las fusiones clásicas, asemejándose más a formas de alianzas o cooperación a largo plazo, por lo que genera eficiencias distintas a las fusiones. Este nuevo escenario requiere que las empresas redefinan la forma de gestionar sus recursos en general, e intangibles en particular, tanto propios como ajenos.

Las organizaciones deben establecer flujos internos y externos de conocimiento para extraer el mayor valor posible de su potencial innovador y, para ello, se requiere que desarrolle la habilidad para reconocer el conocimiento externo valioso y su posterior explotación eficiente. Cuanto mayor sea la capacidad de absorción, mayor será el nivel que se alcance en la transferencia del conocimiento (Minbaeva, 2003). La capacidad de reconocer, valorar, asimilar y aplicar el nuevo conocimiento externo es una predicción significativa del éxito de la necesaria transformación organizativa (Hoang y Rothaermel, 2010). El conjunto de rutinas y procesos que contribuyen básicamente a este propósito conforman la capacidad de absorción (Zahra y George, 2002).

En 1998, Lane y Lubatkin proponen la consideración de la capacidad de absorción de una organización en relación con otra empresa, y no con el entorno en general como en el trabajo de Cohen y Levinthal. De esta forma, los autores definen un constructo denominado *capacidad de absorción relativa*, considerando las características de la organización receptora y emisora como condicionantes del éxito en esta habilidad.

De las definiciones anteriores podemos concluir que la capacidad de absorción se desarrolla en función de dos relaciones fundamentales: la relación que mantiene la organización con su exterior y la relación entre las subunidades dentro de la propia organización (Cohen y Levinthal, 1990). Así, el éxito en el desarrollo de esta capacidad dinámica, estará condicionado por el funcionamiento de ambas y sus interrelaciones.

4. Modelo de análisis: definición de las proposiciones de trabajo

La literatura ha identificado múltiples factores antecedentes de la capacidad de absorción y, en ▷

consecuencia, de su éxito en los procesos de gestión del conocimiento. Sin embargo, existen tres perspectivas o corrientes –cognitiva, empresarial, tecnológica o de proceso– (Dalkir, 2005), que aglutinan la mayoría de estos antecedentes que deben ser considerados y que serán utilizadas en este estudio.

Los factores antecedentes desde una *perspectiva cognitiva* centran su interés en la parte humana de la gestión del conocimiento. Que el proceso se realice de forma efectiva depende de la *ecología social* de la organización (Gupta y Govindarajan, 2000). Ésta hace referencia al sistema social en el cual las personas operan. De esta manera, se define el tipo de empleado que mejor se ajusta a las necesidades de la organización, la autonomía de cada uno de esos trabajadores y las relaciones que se establecen, tanto fuera como dentro del ámbito organizativo. Para determinar la ecología social se establecen sistemas de información y recompensas, la estructura de la empresa, se definen procesos y se seleccionan trabajadores (Rasli, Madjid y Asmi, 2004).

El papel que la alta dirección juega en esta perspectiva cognitiva es fundamental, ya que deben desarrollar los mecanismos que faciliten la eficiente creación, desarrollo y distribución del conocimiento. Por ello, diversos trabajos recomiendan el diseño de sistemas de recompensa a la alta dirección, para facilitar el intercambio de conocimiento (Tosi, Werner, Katz y Gómez-Mejia, 2000; Fey y Furu, 2008).

Entre los mecanismos más utilizados dentro de esta perspectiva, cabe destacar las *comunidades de prácticas* –grupos cuyos miembros comparten y aprenden juntos–. Estas comunidades tienen diversas funciones. Son vehículos útiles a la hora de transmitir el conocimiento tácito a través de la creación de narración compartida, como en la disminución de la curva de aprendizaje de los empleados o proporcionando a los individuos una mayor comprensión de cuál es su papel específico en la organización (Lesser y Storck, 2001).

Así, definimos las dos primeras proposiciones:

P_1: el establecimiento de sistemas de recompensa a la alta dirección presenta una relación directa y significativa en la mejora de la capacidad de absorción de los SIP/entidad resultante de la fusión o absorción.

P_2: la creación de comunidades de prácticas presenta una relación directa y significativa en la mejora de la capacidad de absorción de los SIP/entidad resultante de la fusión o absorción.

Desde la *perspectiva empresarial* se analizan las estrategias, políticas y actividades, a todos los niveles organizativos, que permiten la gestión óptima del conocimiento que poseen las empresas, tanto tácito como explícito (Mas-Machuca y Martínez-Costa, 2008). La relación entre las estrategias y políticas organizativas y la gestión del conocimiento ha sido analizada en la literatura de una manera incompleta, al ignorar aspectos tan vitales como el efecto sobre dicha relación de las posibles correlaciones con otros factores, como los culturales (Zheng, Yang y McLean, 2010).

Además, se debe alinear la estrategia relacionada con la gestión del conocimiento con la estrategia competitiva de la organización con el fin de superar el síndrome de *No Inventado Aquí* (NIH, Not Invented Here), para que sea reemplazado por actitudes que permitan utilizar las ideas o conocimientos valiosos, independientemente de donde procedan (Fey y Furu, 2008). Partiendo del trabajo de Hansen, Nohria y Tierney (1999), podemos distinguir dos líneas tradicionales de estrategias para gestionar el conocimiento dentro de la organización: la *codificación*, documentando y haciendo explícito el conocimiento experimental que poseen las personas o que están en el proceso a través de su almacenamiento en repositorios, tales como bases de datos y manuales y la *estrategia personalizada*, centrándose en las personas a través de las experiencias, las redes de información, la colaboración y la cultura compartida.

En este contexto, planteamos la tercera y cuarta proposición:

P_3: el establecimiento de procedimientos de codificación presenta una relación directa y significativa en la mejora de la capacidad de absorción de los SIP/entidad resultante de la fusión o absorción. ▷

P_4: el desarrollo de estrategias personalizadas presenta una relación directa y significativa en la mejora de la capacidad de absorción de los SIP/entidad resultante de la fusión o absorción.

Por último, desde la *perspectiva tecnológica o de proceso* se analiza la transformación de la información en conocimiento valioso para la empresa (Rasli, Madjid y Asmi, 2004) a través de los Sistemas de Información y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) (Ruggles, 1998). En el proceso de gestión del conocimiento, las competencias en TIC son utilizadas de forma extensa y son consideradas en trabajos recientes como capacidades dinámicas que permiten, por un lado, crear y mantener ventajas competitivas y, por otro, generar innovación (Menor y Roth, 2007).

Por todo ello, planteamos las siguientes proposiciones:

P_5: el desarrollo de sistemas de información adaptado presenta una relación directa y significativa en la mejora de la capacidad de absorción de los SIP/entidad resultante de la fusión.

P_6*:* el establecimiento de competencias en TIC específicas presenta una relación directa y significativa en la mejora de la capacidad de absorción de los SIP/entidad resultante de la fusión.

Finalmente, en relación con los resultados del modelo planteado en el trabajo, utilizaremos una doble visión cuantitativa *versus* cualitativa en su tratamiento.

Desde un *enfoque cuantitativo y objetivo*, la mejora que se alcanza en la explotación del conocimiento a través de la capacidad de absorción permite a la organización alcanzar una mayor eficiencia en la producción de sus bienes y/o servicios.

La explotación hace referencia a un tipo de capacidad de absorción de la empresa, con el objetivo de aplicar comercialmente el nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos organizativos planificados (Lane y Lubatkin, 1998). Por tanto, hablamos de rutinas que permitan a la empresa redefinir y/o extender las competencias que ya existen, y/o crear otras nuevas a través del conocimiento que se ha adquirido, asimilado y transformado previamente. Se logra, de esta manera, incorporar el conocimiento transformado a operaciones concretas (Zahra y George, 2002).

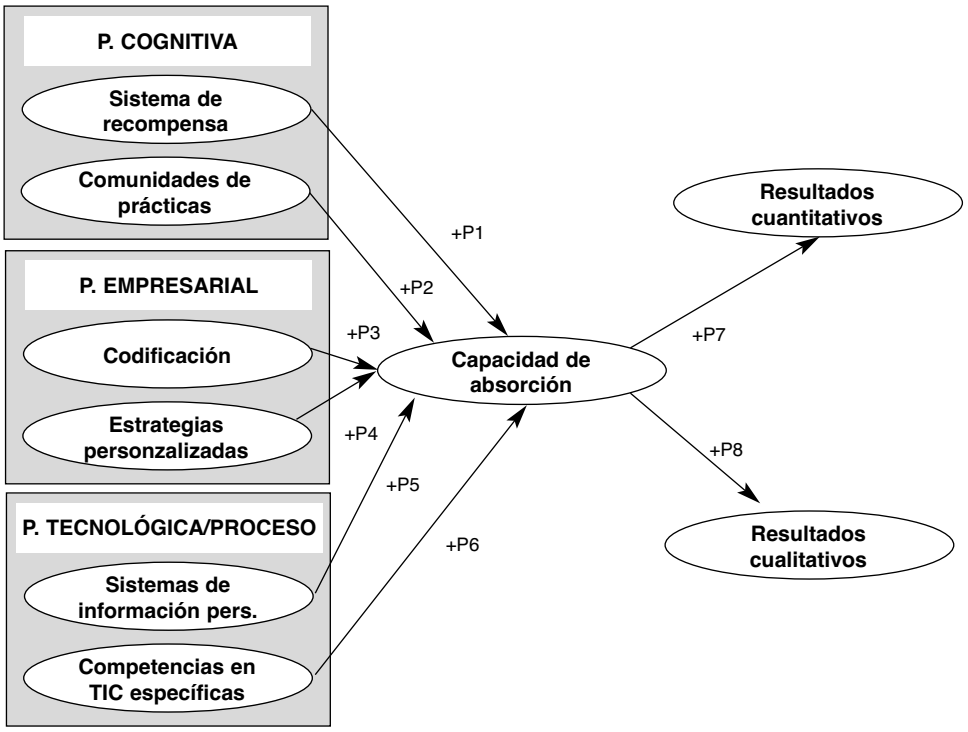
En esta misma línea, la expansión de los negocios está estrechamente relacionada con la aplicación del conocimiento, por lo que las organizaciones con una mayor capacidad de absorción comercializarán mejor el conocimiento generado a través de nuevos productos o de la entrada en nuevos mercados. La relación entre capacidad de absorción y la creación de negocios internacionales queda demostrada empíricamente en trabajos como el de Zahra y Hayton (2008). De esta forma, existe una amplia aceptación por parte de la literatura de la relación de la capacidad de absorción como uno de los condicionantes a considerar, tanto en la renovación estratégica como en la creación o entrada en nuevos negocios (Jiménez Barrionuevo, 2009).

Desde un *enfoque cualitativo* se destaca la valoración subjetiva que plantean los socios en cuanto a la red de relaciones mantenidas entre los socios (García Muiña y Mora Valentín, 2005). Otro ejemplo sería la fortaleza del sentimiento de identidad o pertenencia a la comunidad o la calidad de la interacción en la que se recogen aspectos tales como: comunicación, coordinación, soporte mutuo, cohesión o entendimiento común (Fitcher, 2009). Por último, algunos trabajos también utilizan el concepto de «resultado percibido comparado». A modo de ejemplo cabe destacar el trabajo de Hung y Chiang (2010) que analiza el resultado percibido por la dirección de la empresa en comparación con los resultados de sus dos mayores competidores.

Precisamente el doble tratamiento teórico de los resultados anteriormente detallado, orienta el establecimiento de las dos últimas hipótesis en torno a dos tipos de resultados: resultados cuantitativos –mejora de la liquidez, la solvencia y entrada en nuevos mercados– y resultados cualitativos –comunicación, coordinación, soporte mutuo–. En consecuencia, establecemos las proposiciones séptima y octava:

P_7: la capacidad de absorción de las entidades financieras presenta una relación directa y significativa en la mejora de sus resultados cuantitativos. ▷

FIGURA 1
MODELO GENERAL DE ANÁLISIS



Fuente: elaboración propia.

$P_{7.1}$: la capacidad de absorción de las entidades financieras presenta una relación directa y significativa en la mejora sus ratios de liquidez.

$P_{7.2}$: la capacidad de absorción de las entidades financieras presenta una relación directa y significativa en la mejora de sus ratios de solvencia.

$P_{7.3}$: la capacidad de absorción de las entidades financieras presenta una relación directa y significativa en la mejora en la entrada en nuevos mercados.

P_{8}: la capacidad de absorción de las entidades financieras presenta una relación directa y significativa en la mejora de sus resultados cualitativos.

$P_{8.1.}$: la capacidad de absorción de las entidades financieras presenta una relación directa y significativa en la mejora de la comunicación con el resto de socios.

$P_{8.2.}$: la capacidad de absorción de las entidades financieras presenta una relación directa y significativa en la mejora de la coordinación con el resto de socios.

$P_{8.3.}$: la capacidad de absorción de las entidades financieras presenta una relación directa y significativa en la mejora del soporte mutuo entre los socios.

A modo de resumen, la Figura 1 ilustra el conjunto de relaciones, agrupando los resultados en variables financieras y operativas.

5. Conclusiones

El proceso de reestructuración del sector bancario español supone un nuevo contexto social en el que generar y gestionar el conocimiento. Los grupos de trabajo que se crean en un proyecto de innovación abierta poseen unas características distintivas que deben ser consideradas, y que requieren de una gestión específica adaptada a estas nuevas particularidades.

En este contexto, y desde un punto de vista académico, el presente trabajo propone un modelo ▷

exploratorio con diferentes proposiciones acerca del sentido e intensidad de las relaciones de los factores clave de éxito para la gestión de la capacidad de absorción del conocimiento. Estos factores se agrupan desde diferentes perspectivas –cognitiva, empresarial y tecnológica o de proceso–, que ha permitido establecer una serie de recomendaciones que permiten mejorar la práctica empresarial.

En primer lugar, respecto a la perspectiva cognitiva, los *sistemas de incentivos* de la alta dirección que se ajusten a los requerimientos del modelo de fusión. Por otro lado, las *comunidades de prácticas*, ya que son vehículos útiles a la hora de transmitir el conocimiento tácito. En segundo lugar, en cuanto la perspectiva empresarial, se establecen dos variables; la *codificación*, documentando y haciendo explícito el conocimiento experimental que poseen las personas o que están en el proceso y la *estrategia personalizada*, centrándose en las personas a través de las experiencias, las redes de información, la colaboración y la cultura compartida. Finalmente, desde la perspectiva tecnológica o de proceso, se ha considerado la importancia de los *sistemas de información y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)* y el establecimiento de competencias específicas en TIC.

Por último, el modelo se enriquece al considerar dos tipos de resultados diferentes –cuantitativos y cualitativos–. Sin embargo, con el fin hacerlo aún más completo, el contraste empírico del presente modelo debe adoptar un enfoque dinámico; es decir, teniendo en cuenta diferentes fases en el desarrollo del proceso de fusión o absorción.

Bibliografía

[1] BANCO DE ESPAÑA (2010): Situación y perspectivas del sector bancario español, 2010. Disponible en www.bde.es.

[2] COHEN, W.M. y LEVINTHAL, D.A. (1990): «Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation». *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, nº 1, pp. 128-152.

[3] DALKIR, K. (2005): Knowledge Management in Theory and Practice. 1ª edición, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

[4] DYER, J., KALE, P. y SINGH H. (2001): «How to make strategic alliance work». *Sloan Management Review*, vol. 42, nº 4, pp. 37-43.

[5] FEY, C.F. y FURU, P. (2008): «Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations». *Strategic Management Journal*, vol. 29, nº 12, pp. 1301-1323.

[6] FICHTER, K. (2009): «Innovation communities: The role of networks of promoters in Open Innovation». *R&D Management*, vol. 39, nº 4, pp. 357-371.

[7] GARCÍA, F.E. y MORA, E. (2005): «¿Por qué cooperan las empresas con los organismos de investigación?: Un análisis conjunto de las razones para colaborar, el compromiso, la confianza y el éxito». *XV Congreso Acede*, septiembre 2005, Tenerife.

[8] GONZÁLEZ, R. y GARCÍA, F.E. (2011): «Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento». *Intangible capital*, vol. 7, nº 1, pp. 82-115.

[9] GRANT, R.M. (1996): «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm». *Strategic Management Journal,* 17, número especial de invierno, pp. 109-122.

[10] GUPTA, A.K. y GOVINDARAJAN, V. (2000): «Knowledge management´s social dimension: Lessons from Nucor steel». *Sloan Management Review*, otoño, pp. 71-80.

[11] HANSEN, M.T., NOHRIA, N. y TIERNEY, T. (1999): «What´s your strategy for managing knowledge?». *Harvard Business Review*, vol. 77, nº 2, pp.106-116.

[12] HOANG, H. y ROTHAERMEL, F.T. (2010): «Leveraging internal and external experience: Exploration, exploitation, and R&D project performance». *Strategic Management Journal*, vol. 31, nº 7, pp. 734-758.

[13] HUNG, K-P. y CHIANG, Y-H. (2010): «Open innovation proclivity, entrepreneurial orientation, and perceived firm performance». *International Journal of Innovation and Technology Management*, vol. 52, nº 3-4, pp. 257-274. ▷

[14] JIMÉNEZ, M.M. (2009): Influencia de la capacidad de absorber conocimiento en la capacidad estratégica intraemprendedora: Un modelo causal en empresas españolas. Editorial de la Universidad de Granada, Granada.

[15] KIM, H. y PARK, Y. (2010): «The effects of open innovation activity on performance of SMEs: The case of Korea». *International Journal of Technology Management*, vol. 52, nº 4, pp. 236-256.

[16] LANE, P.J. y LUBATKIN, M. (1998): «Relative absorptive capacity and interorganizational learning». *Strategic Management Journal*, vol. 19, nº 5, pp. 111-125.

[17] LENOX, M. y KING. A. (2004): «Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision». *Strategic Management Journal*, vol. 25, nº 4, pp. 331-345.

[18] LESSER, E.L. y STORCK, J. (2001): «Communities of practice and organizational performance». *IBM Systems Journal*, vol. 40, nº 4, pp. 831-841.

[19] MAS, M. y MARTÍNEZ, C. (2008): «El impacto del factor estratégico en los proyectos de gestión del conocimiento del sector de la consultoría». *Intangible Capital*, vol. 4, nº 4, pp. 281-298.

[20] MINBAEVA, D., PEDERSEN, T., BJORKMAN, I., FEY, C.F. y PARK, H.J.: «MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM». *Journal of International Business Studies*, vol. 34, nº 6, pp. 586-599.

[21] MENÉNDEZ, E. (2010): «La regulación del sistema bancario español. El impacto de las últimas reformas». *Boletín Económico de Infformación Comercial Española*, 1 al 15 de marzo, nº 2984, pp. 29-38, Madrid.

[22] MENOR, L.J. y ROTH, A. (2007): «New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation». *Journal of Operations Management*, vol. 25, nº 4, pp. 825-846.

[23] RASLI, A., MADJID, M.Z. y ASMI, A. (2004): «Factors that influence implementation of knowledge management and information technology infrastructure to support project performance in the construction industry». *International Business Management Conference 2004*, pp. 62-70. University Tenaga Nasional.

[24] BOE (2009): Real Decreto-Ley 9/2009, de 26 de junio, sobre reestructuración bancaria y reforzamiento de los recursos propios de las entidades de crédito. Disponible en: www.frob.es

[25] RUGGLES, R. (1998): «The state of the notion: Knowledge management in practice». *California Management Review*, vol. 40, nº 3, pp. 80-89.

[26] SIEGEL, S. y CASTELLAN, N. (1998): Non parametric statistics for the behavioral sciences. Ed. McGraw-Hill. New York.

[27] TOSI, H.L., WERNER, S., KATZ, J.P. Y GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (2000): «How much does performance matter?. A meta-analysis of CEO pay studies». *Journal of Management*, vol. 26, nº 2, pp. 301-339.

[28] ZACK, M.H. (2003): «Rethinking the knowledge-based organization». *MIT Sloan Management Review*, verano, pp. 67-71.

[29] ZAHRA, S.A. y GEORGE, G. (2002): «Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension». *Academy of Management Review*, vol. 27, nº 2, pp. 185–203.

[30] ZAHRA, S.A. y HAYTON, J. C. (2008): «The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity». *Journal of Business Venturing*, vol. 23, pp. 195-220.

[31] ZHENG, W., BAIYING, Y. y MCLEAN, G. N. (2010): «Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management». *Journal of Business Research*, vol. 63, pp. 763-771.

[32] ZOLLO, M. y WINTER, S. (2002): «Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities». *Organization Science*, vol. 13, nº 3, pp. 339-351.