



TESIS DOCTORAL

**LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR
DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

ASCENSIÓN BARROSO MARTÍNEZ

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y SOCIOLOGÍA

Conformidad de los Directores:

Fdo: Tomás M. Bañegil Palacios

Fdo: Ramón Sanguino Galván

2013

El presente trabajo para obtener el grado de Doctor Europeo ha sido realizado por Dña. Ascensión Barroso Martínez en el Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Universidad de Extremadura, bajo la dirección de los Doctores D. Tomás M. Bañegil Palacios y D. Ramón Sanguino Galván.

Agradecimientos

Convirtiéndome en doctora... Hace casi diez años emprendí mis estudios universitarios en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Extremadura. Primero comencé con la Diplomatura en Ciencias Empresariales, pues no estaba muy segura de querer seguir estudiando; cuando la terminé decidí continuar mis estudios con la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. Ahora, diez años después, voy a defender mi Tesis Doctoral en la Facultad que me formó y me vio crecer. Este viaje de escribir una tesis doctoral ha llegado a su fin. Este viaje ha vivido conmigo durante cuatro años y medio, en el que ha habido altos y bajos, alegrías y frustraciones, grandes experiencias y largas horas en soledad; pero además ha sido un viaje instructivo, divertido, interesante y excitante. Esta tesis es el resultado de un gran trabajo que se ha logrado gracias a muchas personas, a quienes estoy muy agradecida y a las que me gustaría reconocer en estas líneas.

En primer lugar, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a los doctores D. Tomás M. Bañegil Palacios y D. Ramón Sanguino Galván, quienes, además de considerarlos excelentes directores y amigos, me han orientado académica y profesionalmente en la culminación de esta tesis. Tomás, gracias por confiar en mí y darme la oportunidad de formar parte de la Universidad de Extremadura. Ramón, gracias por tu apoyo y motivación en la realización de este trabajo y tu valiosa asesoría (21 5...).

También agradezco a todas aquellas personas de esta Facultad, especialmente al Grupo de Investigación de Gestión de Empresas y Marketing, que han colaborado y aportado su granito de arena en esta investigación

Me gustaría agradecer especialmente a Mattias Nordqvist la oportunidad que me dio para realizar una estancia de investigación en su facultad, en la JIBS (Jönköping International Business School) en Suecia. Y todas las personas que hicieron que mi estancia allí fuera una experiencia única, fundamentalmente a Marcela, Francesco, Yesenia, Imran, Vivianne, Sarah y al resto del Departamento de ESOL.

A Ángel Martín e Isabel, director y secretaria de la Asociación Extremeña de la Empresa Familiar, por su continua colaboración y por facilitarme información necesaria para poder llevar a cabo el estudio.

Al profesor Gabriel Cepeda de la Universidad de Sevilla por aconsejarme y resolver las dudas que he tenido sobre PLS, complejo programa utilizado para testar los datos.

Mi agradecimiento a todas empresas familiares que han participado en el estudio, que pusieron su tiempo para responder al cuestionario. Sin su colaboración no hubiera conseguido llegar hasta aquí.

Finalmente, quiero decirles a mis padres, hermana, familiares y amigos que su cariño, amor, comprensión, apoyo y entusiasmo fueron muy importantes y motivadores para enfrentar este reto personal y profesional que he culminado con mucho agrado y satisfacción.

Además, quiero agradecer a mis padres por ayudarme a conseguir cuestionarios, aunque el resultado no fuera muy fructífero. Y a mi hermana Vicky por ayudarme también a realizar la laboriosa base de datos de las empresas familiares de la población objeto de estudio.

No puedo terminar estos agradecimientos sin mencionar a una persona que, aunque ya no está a mi lado, me ha estado apoyando durante todo el camino.

Mil gracias a todos los que de una manera u otra habéis estado presentes en el largo proceso de elaboración de mi tesis doctoral.

RESUMEN

Las empresas familiares son creadas debido al espíritu emprendedor de uno o más fundadores que encuentran y explotan una oportunidad. Para crecer y sobrevivir en el entorno actual, es necesario que ese comportamiento emprendedor sea transmitido a las siguientes generaciones.

Partiendo de dicha premisa, el objetivo perseguido en esta investigación se ha centrado en analizar cómo las empresas familiares pueden promover comportamientos para compartir y transferir conocimiento entre sus miembros para mejorar la orientación emprendedora.

Con este propósito, se ha creado un modelo de relaciones entre tres constructos principales: Transmisión del Conocimiento, Orientación Emprendedora e Influencia Familiar, para ver sus influencias en el Rendimiento de la empresa.

La metodología utilizada para validar el modelo se basa en la técnica de Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE), concretamente en la aproximación Partial Least Squares (PLS). El estudio empírico se ha realizado a una muestra de empresas familiares pertenecientes a las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar, habiendo conseguido 91 cuestionarios válidos.

La conclusión principal reconoce la importancia de la gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor, ya que existe una relación positiva entre la transmisión del conocimiento y la orientación emprendedora, la cual influye también de manera positiva en el rendimiento de la empresa. Asimismo, la influencia de la familia es determinante y positiva y aparece como variable moderadora de dicha relación.

ABSTRACT

Family businesses are created due to the entrepreneurial behavior of one or more founders who find and exploit an opportunity. To grow and survive in today's environment, it is necessary that entrepreneurial behavior is transmitted to subsequent generations.

Starting from this premise, the objective in this research has been focused on analyzing how family businesses can promote behaviors to share and transfer knowledge among its members to improve their entrepreneurial orientation.

To this end, we have created a model of relationships between three major constructs: Knowledge Transfer, Entrepreneurial Orientation and Family Influence, in order to test their influence Business Performance.

The methodology used to validate the model is based on the technique of Structural Equation Modeling (SEM), specifically Partial Least Squares (PLS). The empirical study has been conducted on a sample of family firms belonging to the Family Business Regional Associations, having obtained 91 valid questionnaires.

The main conclusion recognizes the importance of knowledge management in entrepreneurship, as there is a positive relationship between knowledge transfer and entrepreneurial orientation, which also positively influences company performance. Furthermore, family influence is decisive and positive and appears as a moderating variable of this relationship.

Índices

ÍNDICE DE CONTENIDO

Capítulo 1. Introducción, Justificación y Objetivos Generales.....	1
1.1. Introducción.....	3
1.2. Justificación.....	5
1.3. Objetivos generales del trabajo.....	10
1.4. Reconocimiento social de la empresa familiar en España.....	12
1.5. Estructura de la tesis.....	14
Chapter 1. Introduction, Justification and General Objectives.....	19
1.1. Introduction.....	21
1.2. Justification.....	23
1.3. General objectives.....	28
1.4. Social recognition of Family Businesses in Spain.....	29
1.4. Thesis structure.....	31
Capítulo 2: La Empresa Familiar.....	37
2.1. Introducción.....	39
2.2. Concepto de empresa familiar.....	40
2.3. Propiedad, empresa y familia.....	47
2.4. Familiness.....	53
2.5. Importancia de la empresa familiar.....	57
2.6. ¿Porqué una empresa familiar es diferente?.....	61
2.7. Ventajas o fortalezas de las empresas familiares.....	66
2.8. Inconvenientes o debilidades de las empresas familiares.....	71
2.9. Supervivencia a largo plazo de las empresas familiares.....	79
Capítulo 3. La Gestión del Conocimiento.....	83
3.1. Introducción.....	85
3.2. El conocimiento en la empresa familiar.....	86
3.3. Competencias dinámicas en las empresas familiares.....	91

3.4. El enfoque basado en los recursos y capacidades.....	92
3.5. El enfoque basado en el conocimiento	98
3.5.1. La gestión del conocimiento	100
3.6. Creación y transmisión de conocimiento en las empresas familiares.....	103
3.6.1. Creación de conocimiento.....	104
3.6.1.1. Ciclo SECI en las empresas familiares	106
3.6.2. La transmisión de conocimiento	111
3.7. Factores que forman la transmisión de conocimientos.....	118
3.7.1. Confianza entre miembros de la familia	120
3.7.2. Compromiso con la empresa familiar	121
3.7.3. Relaciones intergeneracionales	122
3.7.4. Relaciones intrageneracionales	123
3.7.5. Propiedad psicológica de la empresa familiar.....	125
3.7.6. Aspectos y formación del sucesor.....	126
3.7.7. Implicación del predecesor en la formación del sucesor	127
3.7.8. Cultura organizacional	128
3.7.9. Toma de decisiones conjunta	130
3.7.10. Relaciones con Asociaciones de Empresas familiares.....	131

Capítulo 4. El Espíritu Emprendedor 135

4.1. Introducción.....	137
4.2. Concepto de espíritu emprendedor	138
4.3. El emprendedor.....	142
4.4. El emprendedor en la empresa familiar	145
4.5. La orientación emprendedora	146
4.6. La orientación emprendedora de las empresas familiares	151
4.7. Dimensiones de la orientación emprendedora.....	157
4.7.1. Innovación	160
4.7.2. Proactividad	163
4.7.3. Asunción de riesgos	165
4.8. Influencia de la cultura de la empresa familiar en el espíritu emprendedor.....	168

Capítulo 5. Formulación de Hipótesis y Desarrollo del Modelo Teórico 175

5.1. Introducción.....	177
5.2. Relación entre transmisión de conocimientos y orientación emprendedora	178
5.3. El papel moderador de la influencia familiar	184
5.3.1. Influencia familiar como moderadora del rendimiento.....	191
5.4. Modelo teórico propuesto a través de los modelos de ecuaciones estructurales.....	195
5.5. Análisis del modelo estructural: métodos estadísticos utilizados	197
5.5.1. Análisis factorial	198
5.5.2. Método de ecuaciones estructurales.....	199
5.5.2.1. Rasgos diferenciales de la técnica PLS.....	202
5.5.2.2. Tamaño de la muestra.....	204
5.5.2.3. Aplicación y evaluación del modelo.....	204

Capítulo 6. Diseño de la Investigación Empírica..... 211

6.1. Introducción.....	213
6.2. Descripción de las unidades de observación y determinación del ámbito de estudio.....	214
6.3. Diseño del instrumento de medida	216
6.4. Escala de medición	218
6.4.1. Escala de medida para la Transferencia de Conocimientos	219
6.4.2. Escala de medida para la Orientación Emprendedora.....	225
6.4.3. Escala de medida para el Rendimiento de la Empresa.....	226
6.4.4. Escala de medida para la Influencia Familiar	226
6.5. Características del trabajo de campo	228

Capítulo 7. Análisis e Interpretación de los Resultados 231

7.1. Introducción.....	233
7.2. Descripción de la muestra: Estadística Descriptiva.....	234
7.3. Hipótesis formuladas	239
7.4. Pasos para la modelización mediante PLS	241

7.6. Construcción del modelo de análisis utilizando PLS.....	247
7.6.1. Análisis y evaluación del modelo de medida para constructos de primer orden.....	257
7.6.2. Análisis y evaluación del modelo de medida para constructos de segundo orden.....	265
7.6.3. Análisis y evaluación del modelo de medida para constructos de tercer orden.....	270
7.6.4. Evaluación del modelo estructural.....	272
7.6.5. Evaluación del modelo estructural teniendo en cuenta la influencia de la familia.....	279
7.7. Confirmación de hipótesis formuladas.....	288
Capítulo 8. Conclusiones, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación.....	291
8.1. Introducción.....	293
8.2. Conclusiones.....	294
8.3. Limitaciones.....	302
8.4. Futuras líneas de investigación.....	304
Chapter 8. Conclusions, Limitations and Future Research.....	307
8.1. Introduction.....	309
8.2. Conclusions.....	310
8.3. Limitations.....	317
8.4. Future research.....	319
Bibliografía.....	321
Anexos.....	353
Anexo I.....	355
Anexo II.....	359
Anexo III.....	361

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Estructura de la tesis	14
Figura 1.2. Esquema del desarrollo de la tesis doctoral	17
Figure 1.1. Thesis structure	32
Figure 1.2. Scheme of the development of the doctoral thesis.....	35
Figura 2.1. Modelo de los Tres Círculos	49
Figura 2.2: Integración de las teorías en los sistemas de la empresa familiar.....	51
Figura 3.1: Recursos y capacidades de las empresas familiares.....	95
Figura 3.2: Proceso de creación del conocimiento.....	107
Figura 3.3: Espiral de creación de conocimiento en las empresas familiares	111
Figura 3.4. Factores que causan la transmisión de conocimientos.....	119
Figura 4.1 Dimensiones de la orientación emprendedora	159
Figura 4.2: Escenarios de la orientación emprendedora del fundador y los sucesores	171
Figura 5.1. Modelo objeto de estudio.....	182
Figura 5.2. Modelo de relación transmisión de conocimientos-rendimiento	182
Figura 5.3. Modelo de relación orientación emprendedora-rendimiento	183
Figura 5.4. Modelo de relaciones transmisión de conocimientos-orientación emprendedora-influencia familiar	185
Figura 5.5. Variables que miden la influencia familiar	191
Figura 5.6. Modelo de relaciones transmisión de conocimientos-rendimiento- influencia	192
Figura 5.7. Modelo de relaciones orientación emprendedora-rendimiento-influencia familiar	193
Figura 5.8. Modelo teórico propuesto	195

Figura 5.9. Modelo teórico propuesto a través de los modelos de ecuaciones estructurales	197
Figura 6.1. Procedimiento para desarrollar instrumentos de medición	217
Figura 7.1. Generación en la que se encuentra la empresa.....	236
Figura 7.2. Protocolo familiar por escrito	238
Figura 7.3. Porcentaje de propiedad de la empresa en manos de la familia.....	239
Figura 7.4. Modelo de relaciones general e hipótesis planteadas.....	240
Figura 7.5. Modelo estructural propuesto.....	242
Figura 7.6. Indicadores reflectivos e indicadores formativos.....	243
Figura 7.7. Ejemplo de indicadores reflectivos	244
Figura 7.8. Modelo estructural propuesto 3 ^{er} orden	245
Figura 7.9. Procedimiento para utilizar constructos de segundo orden con PLS	248
Figura 7.10. Factor de segundo orden molecular (modelo latente).....	250
Figura 7.11. Factor de segundo orden molar (modelo agregado).....	251
Figura 7.12. Gráfico de sedimentación.....	256
Figura 7.13. Relaciones entre variables latentes del modelo interno	275
Figura: 7.14. Resultados de la técnica no paramétrica Bootstrap.....	277
Figura 7.15. Relaciones entre variables latentes del modelo interno (IF)	284
Figura: 7.16. Resultados de la técnica no paramétrica Bootstrap.....	286

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Definición de empresa familiar	44
Tabla 2.2. Diferencias entre el sistema familia y empresa	48
Tabla 2.3. Tipos de roles en las empresas familiares	50
Tabla 2.4: Fortalezas vs Debilidades de las empresas familiares.....	77
Tabla 3.1: El ciclo SECI en las empresas familiares.....	110
Tabla 3.2. Factores y autores de la transmisión conocimientos	133
Tabla 4.1. Dimensiones y subdimensiones de la orientación emprendedora	148
Tabla 5.1. Hipótesis de estudio	194
Tabla 5.2. Comparativa de métodos basados en covarianzas y PLS.....	201
Tabla 5.3. Modelo de medida.....	210
Tabla 5.4. Modelo estructural.....	210
Tabla 6.1. Escala de medida para la confianza entre los miembros de la familia ...	219
Tabla 6.2. Escala de medida para el compromiso	220
Tabla 6.3. Escala de medida para la propiedad psicológica	220
Tabla 6.4. Escala de medida para las relaciones intergeneracionales	221
Tabla 6.5. Escala de medida para las relaciones intrageneracionales	221
Tabla 6.6. Escala de medida para implicación del predecesor	222
Tabla 6.7. Escala de medida para las características y formación del sucesor.....	222
Tabla 6.8. Escala de medida para las relaciones con la asociación territorial.....	223
Tabla 6.9. Escala de medida para la cultura organizacional.....	223
Tabla 6.10. Escala de medida para la toma de decisiones conjunta	224
Tabla 6.11. Escala de medida para compartir conocimiento.....	224
Tabla 6.12. Escala de medida para la innovación	225
Tabla 6.13. Escala de medida para la proactividad	225

Tabla 6.14. Escala de medida para la asunción de riesgos.....	226
Tabla 6.15. Escala de medida para el rendimiento.....	226
Tabla 6.16. Escala de medida para la influencia familiar (likert).....	227
Tabla 6.17. Escala de medida para la influencia familiar (numérica).....	227
Tabla 6.18. Ficha técnica del estudio.....	230
Tabla 7.1. Sexo de los sucesores.....	234
Tabla 7.2. Años de trabajo en la empresa.....	235
Tabla 7.3. Año de fundación.....	235
Tabla 7.4. Previsión de la sucesión del responsable principal de la empresa.....	236
Tabla 7.5. Protocolo familiar por escrito.....	237
Tabla 7.6. Hipótesis de estudio.....	239
Tabla 7.7. Calidad de los datos en el análisis de componentes principales.....	252
Tabla 7.8. KMO y prueba de Bartlett.....	253
Tabla 7.9. Varianza total explicada.....	254
Tabla 7.10. Matriz de componentes rotados.....	255
Tabla 7.11. Indicadores del factor 1.....	256
Tabla 7.12. Indicadores del factor 2.....	257
Tabla 7.13. Cargas de los ítems de la escala inicial.....	258
Tabla 7.14. Depuración de ítems de los constructos de primer orden.....	260
Tabla 7.15. Fiabilidad de los constructos.....	263
Tabla 7.16. Validez convergente de los constructos.....	264
Tabla 7.17. Validez discriminante de los constructos.....	265
Tabla 7.18. Estadísticos de colinealidad.....	267
Tabla 7.19. Diagnóstico de colinealidad.....	268
Tabla 7.20. Pesos de los constructos formativos de segundo orden.....	269
Tabla 7.21. Estadísticos de colinealidad.....	271
Tabla 7.22. Diagnóstico de colinealidad.....	271
Tabla 7.23. Pesos de los constructos formativos de tercer orden.....	271
Tabla 7.24. Capacidad explicativa del modelo.....	273

Tabla 7.25. Coeficientes <i>path</i> (<i>weights</i> o pesos) del modelo	274
Tabla 7.26. Contribución de la variable predictiva sobre la varianza explicada	276
Tabla 7.27. Resultados de la técnica no paramétrica Bootstrap	277
Tabla 7.28. Contraste de hipótesis planteadas en la investigación.....	278
Tabla 7.29. Relevancia predictiva del modelo	279
Tabla 7.30. Estadísticos de colinealidad.....	280
Tabla 7.31. Diagnóstico de colinealidad	280
Tabla 7.32. Pesos de los indicadores formativos del constructo influencia familiar.....	281
Tabla 7.33. Capacidad explicativa del modelo.....	282
Tabla 7.34. Coeficientes <i>path</i> (<i>weights</i> o pesos) del modelo	283
Tabla 7.35. Contribución de la variable predictiva sobre la varianza explicada	285
Tabla 7.36. Resultados de la técnica no paramétrica Bootstrap	286
Tabla 7.37. Contraste de hipótesis planteadas en la investigación.....	287
Tabla 7.38. Relevancia predictiva del modelo	288
Tabla 7.39. Contraste de hipótesis planteadas en la investigación.....	289

Capítulo 1.

Introducción, Justificación y Objetivos Generales

1.1. Introducción

Históricamente, las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar. Sin embargo, durante mucho tiempo se le ha prestado poco interés a la existencia y relevancia económica de este tipo de empresas. En el campo de la investigación científica, los países industrializados han sido los primeros en valorar el papel económico de la empresa familiar. A pesar de que pueden identificarse algunos trabajos iniciales a mediados del siglo XX (como por ejemplo el de Davis (1968) o el de Donnelley (1964)), no es hasta la década de los 80' cuando su estudio se intensifica (Tagiuri y Davis, 1982; Ward, 1988; Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988). En nuestros días, el desarrollo académico del tema se encuentra en plena expansión, prueba de ello es la aparición de revistas específicas de empresa familiar (*Family Business Review*, *Journal of Family Business Management*, *Journal of Family Business Strategy*, *Revista de Empresa Familiar*, *The Family Journal*, etc.) y los *Special issues* en revistas no específicas; así como el conjunto de asignaturas en universidades y líneas de investigación en programas de Doctorado.

Por otro lado, la economía y la sociedad del conocimiento se caracterizan por la globalización económica, los avances de las tecnologías, la primacía progresiva de las empresas industriales de servicios intensivas en conocimiento, los ciclos de los productos acelerados y los cambios en las necesidades y preferencias de los consumidores. Por ello está apareciendo una nueva dinámica competitiva, en la que las empresas dan cada vez más importancia a los activos de conocimiento y de la propiedad intelectual cuando se enfrentan a la competencia, reconociendo que el nuevo conocimiento y el aprendizaje y su aplicación efectiva son factores clave de producción para conseguir y mantener ventajas competitivas, en sustitución de los otros factores de producción (tierra, trabajo y capital) (Martín-de Castro, López-Sáez y Delgado-Verde, 2011).

En este nuevo escenario competitivo, una de las mejores maneras para que la empresa alcance una posición de ventaja competitiva proviene directamente de las continuas innovaciones tecnológicas (Camelo, García y Sousa, 2010), y por tanto del espíritu emprendedor (Wiklund y Shepherd, 2003). Por consiguiente, la capacidad emprendedora de una empresa depende en gran medida de los activos de conocimiento e intelectuales que la empresa o sus miembros poseen, así como de su habilidad para desarrollarlos.

Para entender la naturaleza de este complejo fenómeno empresarial, la visión basada en el conocimiento puede ser un marco útil para desarrollar de una manera efectiva el emprendedurismo en las empresas (Martín-de Castro, López-Sáez y Delgado-Verde, 2011). En el caso de las empresas familiares, es relevante saber cómo se produce la transmisión del conocimiento y valores, para poder entender el modo en que se renuevan los recursos, que permiten la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo del negocio a lo largo de las sucesivas generaciones. De este modo, la transmisión de conocimiento dentro de la familia es una de las claves que contribuirá al desarrollo de la ventaja competitiva de la misma y que aumentará el factor positivo del *familiness* (Lorenzo y Núñez-Cacho, 2012). Por ello, es necesario transferir el conocimiento tácito tanto de los predecesores como del resto de los miembros de la organización, para la construcción de una fuerte cultura corporativa.

En esta tesis doctoral trabajaremos y explicaremos el concepto y las peculiaridades de la empresa familiar. Seguidamente, analizaremos tanto la visión basada en el conocimiento como el emprendedurismo desde el punto de vista de las empresas familiares. Posteriormente, desarrollaremos un modelo teórico de relaciones para poder contrastar empíricamente las relaciones entre la transmisión de conocimientos, la orientación emprendedora, el rendimiento y la influencia de la familia en las empresas familiares.

1.2. Justificación

Las empresas familiares, como parte importante del tejido empresarial, deben estar atentas a los cambios políticos, sociales, tecnológicos y económicos que ocurren en su entorno. En los últimos años, estos cambios han estado asociados a dos factores claves para su competitividad: la tecnología de la información y el conocimiento (Felthan, et al, 2005).

Investigaciones en el área de la visión basada en el conocimiento sugieren la importancia de transferir a través de generaciones, el conocimiento tácito, el trabajo en redes y capital social, la pasión y el espíritu emprendedor y de cómo estas transferencias significarían ventajas competitivas para las empresas familiares (Navarro de Granadillo, 2008). De hecho, la capacidad de gestionar el conocimiento es considerado actualmente como la mayor fortaleza en el logro de la competitividad, pero se requieren cambios en las funciones tradicionales, tales como: seleccionar al personal en función de las necesidades de la empresa, formarlo técnica y gerencialmente para desarrollar habilidades y destrezas en función de los cambios organizacionales y del mercado, así como compensaciones que motiven al personal a una mejor productividad (Añez y Nava, 2009).

La mayoría de las publicaciones que han sido influyentes en el establecimiento de la gestión del conocimiento como un campo importante se han referido a las prácticas de las grandes empresas. Por el contrario, hay una notable falta de investigación sobre las prácticas de gestión del conocimiento de las pequeñas y medianas empresas (Hutchinson y Quintas, 2008; Durst y Wilhelm, 2012). Del mismo modo, son escasos los estudios existentes sobre la gestión del conocimiento de las empresas familiares de cualquier tamaño; especialmente aquellos trabajos que tratan de estudiar cómo transferir de forma efectiva los recursos a través de las generaciones (Mazzola, Marchisio y Astrachan, 2008; Giovannoni, Maraghini y Riccaboni, 2011; Trevinyo -Rodríguez y Tàpies, 2010).

A pesar de que las teorías basadas en el conocimiento ofrecen ideas sobre la naturaleza del conocimiento y su relación con el rendimiento de la empresa, proporcionan limitadas explicaciones en términos de cómo el conocimiento se podría compartir o transferir mejor (Knockaert, Ucbasaran, Wright y Clarysse, 2011).

El intercambio de conocimientos está ganando cada vez más reconocimiento por los investigadores debido a sus beneficios potenciales para los individuos y organizaciones, y es fundamental para el éxito de una empresa (Suppiah y Sandhu, 2011). Sin embargo, la mayoría de las investigaciones sobre gestión del conocimiento se llevan a cabo a nivel organizacional, dejando un terreno sin cultivar para la investigación de la transmisión de conocimientos a nivel individual (Endres, Endres, Chowdhury y Alam, 2007). Por este motivo, en este estudio nos centraremos en la transmisión de conocimiento de los miembros de la familia, tanto de una generación a otra (intergeneracional) como en la misma generación (intrageneracional).

Numerosos autores han desarrollado estudios para explicar y generar fórmulas para gestionar el conocimiento, proponiendo nuevos conceptos y nuevas herramientas para el análisis. Los trabajos empíricos realizados en torno a este tema son escasos, especialmente los estudios cuantitativos (Navarro de Granadillo, 2008). Y más aún los estudios existentes sobre la gestión del conocimiento en las empresas familiares.

Por tanto, necesitamos desarrollar argumentos teóricos e investigaciones empíricas específicas para cada dimensión de la gestión del conocimiento, pues, como hemos señalado anteriormente, este es un constructo muy complejo y poco desarrollado en el ámbito de las empresas familiares.

Las empresas familiares son creadas debido al comportamiento emprendedor de uno o más fundadores, que descubren y explotan una oportunidad. Para crecer y sobrevivir en este entorno caracterizado por la globalización de los mercados, los desarrollos tecnológicos (Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez y Sánchez, 2007), los avances en las tecnologías de la información y de la comunicación (Hall, Melin, Nordqvist, 2001), es necesario que este comportamiento emprendedor sea transmitido a las siguientes generaciones (Casillas, Moreno y Barbero, 2010). Así, el emprendedurismo es visto como un importante elemento en la supervivencia y crecimiento de las empresas familiares porque ayuda a crear trabajo y riqueza para los miembros familiares (Kellermans, Eddleston, Barnett y Pearson, 2008).

Las empresas familiares representan un motor importante para el crecimiento en las economías alrededor del mundo. Sin embargo, nuestro entendimiento acerca de cómo las empresas familiares añaden valor y crean riqueza es limitado. La investigación sobre las prácticas de emprendedurismo de las empresas familiares proporcionan un medio para entender como contribuyen al bienestar económico a través de la nueva creación de valor (Short, Payne, Brigham, Lumpkin y Broberg, 2009).

Los rasgos específicos de las empresas familiares incitan a desarrollar un comportamiento emprendedor (Aldrich y Cliff, 2003); como por ejemplo, una fuerte cultura en la empresa familiar puede afectar a la capacidad para crear y mantener una orientación emprendedora. También, el hecho de que las empresas familiares suelen tener la gestión y la propiedad unidas, fomenta el comportamiento proactivo e innovador (Casillas, Moreno y Barbero, 2010). Sin embargo, y siguiendo con estos autores, las características propias de las empresas familiares también pueden impedir el comportamiento emprendedor de dichas empresas; por ejemplo, una mayor resistencia al cambio y una orientación conservadora y adversa al riesgo pueden limitar la orientación emprendedora.

Por ello, es muy importante que se transmita el espíritu emprendedor de los fundadores, es decir, su conocimiento, a las siguientes generaciones, para superar así a los factores que restringen el emprendedurismo en una empresa familiar, pues dicha orientación emprendedora está relacionada con el rendimiento y el crecimiento de la empresa.

En el ámbito empresarial, en la mayoría de las economías se producen importantes cambios generacionales. Los nuevos sucesores consecuentes del cambio generacional están mejor preparados, ya que tienen una mayor formación y han vivido el trabajo desempeñado por su predecesor. Con lo que estos sucesores pueden ser tan emprendedores como lo fueron sus predecesores, pues están dispuestos a utilizar los conocimientos adquiridos a favor de la continuidad de sus empresas (Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez, Sánchez, 2007).

Aunque la literatura sobre empresa familiar ha aumentado considerablemente en los últimos años, aun siguen siendo escasas las investigaciones sobre espíritu emprendedor en las empresas familiares (Chirico, Sirmon, Sciascia y Mazzola, 2011). La literatura sobre las empresas familiares necesita más investigación sobre los procesos emprendedores en las empresas familiares, especialmente en la orientación emprendedora de este tipo de organizaciones (Nordqvist, Habbershon y Mellin, 2008). Además, es necesario desarrollar más conocimiento sobre las condiciones en las que las empresas familiares son capaces de mantener e incrementar el comportamiento emprendedor transgeneracional para sobrevivir y crecer (Casillas, Moreno y Barbero, 2010); pues resulta fundamental promover la iniciativa empresarial y apoyar la continuidad de los negocios familiares, cuya supervivencia depende en parte de los esfuerzos que se hagan en pro de la formación de todo el conjunto de personas involucradas en la empresa familiar.

Del mismo modo, también son escasas las publicaciones acerca de la gestión del conocimiento en las empresas familiares, siendo necesario un aumento de publicaciones sobre dicha cuestión, pues una adecuada gestión del conocimiento permite a las empresas obtener una mayor ventaja competitiva.

Además, creemos que existe una carencia de estudios sobre la relación entre la gestión del conocimiento y el espíritu emprendedor (Martín-de Castro, López-Sáez y Delgado-Verde, 2011), especialmente en las empresas familiares. Esta es una de las lagunas que pretendemos subsanar con nuestra propuesta de Tesis Doctoral.

De hecho, se conoce poco acerca de los factores que determinan el aprendizaje organizacional o transmisión de conocimientos y sus consecuencias para el espíritu emprendedor en las empresas familiares. Zahra (2012) argumenta que los estudios sobre cómo el aprendizaje organizacional influye en el espíritu emprendedor de las empresas familiares son limitados; del mismo modo, entendemos que los estudios sobre cómo influyen las prácticas de gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor de dichas empresas son también limitados.

Para Bañegil (2010) una de las formas de transmitir esta orientación emprendedora es a través del ejemplo, es decir, como en cualquier familia, en la familia empresaria los padres enseñan a sus hijos cualidades que les ayudarán en el futuro como personas y como empresarios o directivos de la empresa. De este modo, la familia empresaria tiene la oportunidad de mostrar ejemplo a los jóvenes desde la infancia, lo que será muy positivo para aquellos que deseen incorporarse a la empresa.

Por tanto, y siguiendo las conclusiones de Aldrich y Cliff (2003) con respecto a que tenemos que aprender más sobre por qué, cuándo y cómo algunas familias son más emprendedoras que otras, nuestra propuesta inicial es que el espíritu emprendedor depende en gran parte de la gestión del conocimiento, es decir,

depende de cómo se transmite y se comparte el conocimiento en una empresa familiar.

En este sentido, este trabajo pretende desarrollar y analizar el entendimiento de la relación entre las prácticas de gestión del conocimiento (transmitir y compartir conocimientos) y el espíritu emprendedor de las empresas familiares.

Por tanto, debido a todo lo expuesto anteriormente la pregunta que nos hacemos es la siguiente: ¿Cuáles son las consecuencias de esta transmisión de conocimientos para las actividades emprendedoras de las empresas familiares? Para intentar contestar a esta pregunta, lo que pretendemos en esta tesis doctoral es estudiar si la gestión del conocimiento (transmitir conocimientos) llevada a cabo en las empresas familiares está positivamente relacionada con el espíritu emprendedor de sus miembros y con el rendimiento de la empresa. De este modo, los objetivos concretos que se persiguen con el estudio se detallan en el siguiente apartado.

1.3. Objetivos generales del trabajo

Como hemos comentado anteriormente, existe una escasa literatura con respecto a la Gestión del Conocimiento en las Empresas Familiares y su relación con el Espíritu Emprendedor. Por ello, los objetivos generales de esta tesis doctoral son los siguientes:

1. Se pretende crear un marco global de relaciones entre la Gestión del Conocimiento y el Espíritu Emprendedor en las empresas familiares. Dentro de este objetivo general, planteamos una serie de objetivos más específicos, que podríamos denominar subobjetivos:

- a) Aumentar el grado de importancia de la Gestión del Conocimiento como recurso para alcanzar una ventaja competitiva sostenible dentro del ámbito de la empresa familiar.
 - b) Describir cómo se transmite y se comparte el conocimiento entre los miembros de una empresa familiar.
 - c) Definir y medir el constructo de transmisión de conocimientos en la empresas familiares, ya que es un concepto difícil de medir y definir.
 - d) Indagar acerca del Espíritu Emprendedor en las empresas familiares, y más concretamente sobre su Orientación Emprendedora.
 - e) Estudiar cómo influye la Trasmisión de Conocimientos en la Orientación Emprendedora de los sucesores familiares en una empresa familiar.
 - f) Desarrollar un modelo teórico que nos permita estudiar la relación entre la transmisión de conocimientos, la orientación emprendedora y el rendimiento de una empresa familiar, además de estudiar cómo influye la implicación familiar en dichas relaciones.
2. Se pretende contrastar empíricamente este marco teórico. Para ello, realizaremos un estudio empírico amplio que esté basado en el modelo teórico desarrollado en el objetivo anterior, el cual integre los distintos aspectos tratados en la literatura sobre Empresa Familiar, Gestión del Conocimiento y Espíritu Emprendedor. Se trata de una investigación cuantitativa mediante el estudio y análisis de los datos aportados por la población objeto de estudio, que estará compuesta por sucesores de empresas familiares, que además sean miembros de las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar, las cuales están vinculadas al Instituto de la Empresa Familiar.

Para concluir con este apartado, la principal aportación de la tesis es el desarrollo de un marco para organizar las relaciones entre la transmisión de conocimiento y la orientación emprendedora en las empresas familiares, haciendo especial hincapié en las variables que componen el primer constructo, debido a la escasa literatura al respecto. Esta investigación pretende integrar y ampliar los estudios que sobre ambos temas se han desarrollado hasta la fecha.

1.4. Reconocimiento social de la Empresa Familiar en España

El Instituto de la Empresa Familiar (IEF) es una organización sin ánimo de lucro y ámbito estatal, que agrupa a un centenar de empresas líderes en sus sectores de actividad, con una facturación media por compañía de 1.400 millones de euros, lo que representa de forma agregada el equivalente al 16% del Producto Interior Bruto de España y hasta el 26% si se incluyen las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar vinculadas a esta institución, que engloban a 1.100 compañías. El Instituto transmite, a través de sus actividades, la importancia de este tipo de compañías como fuente generadora de riqueza y empleo, como pone de manifiesto el que las compañías asociadas cuenten en conjunto con más de 900.000 trabajadores o que el 34% de ellas tengan presencia en los cinco continentes.

Las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar están formadas por empresas familiares líderes en los distintos sectores de actividad de su región. Estas organizaciones surgen de la iniciativa de las empresas familiares de las distintas Comunidades Autónomas, que constatan la voluntad del IEF por contar con una proyección regional, conocer los asuntos que afectan a este tipo de compañías en sus respectivas áreas de influencia y difundir los asuntos en los que se trabaja a nivel estatal y europeo. La vinculación entre el Instituto y las Asociaciones Territoriales se realiza a través de un convenio de colaboración que incluye una identificación

pública como “Asociación vinculada al Instituto de la Empresa Familiar”. Actualmente existen 16 asociaciones territoriales de empresa familiar, que cubren casi la totalidad de las Comunidades Autónomas españolas. En conjunto, engloban a 1.100 empresas de todos los sectores de actividad, que de manera agregada representan el equivalente al 11% del PIB nacional.

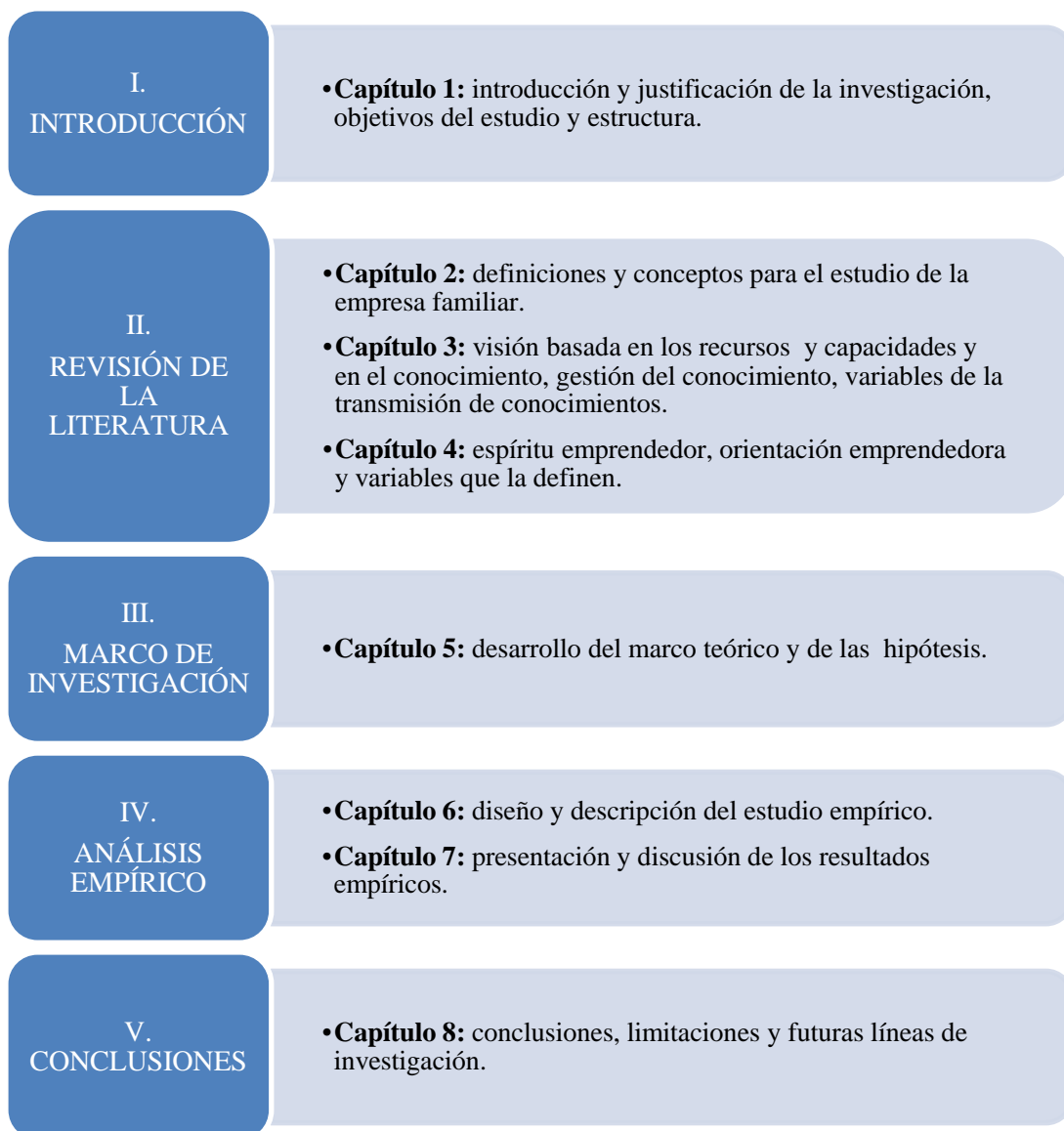
El IEF cuenta con una importante Red de Cátedras de Empresa Familiar. Esta Red, la mayor del mundo en esta disciplina, la componen 36 Cátedras en las que trabajan 200 profesores universitarios que forman a una media de 1.800 alumnos al año en toda España. Las Cátedras de Empresa Familiar tienen por objeto el análisis, la investigación y la docencia sobre la realidad de estas compañías, que constituyen la base principal de creación de riqueza en España. El Instituto, a través de su área académica, dirige y coordina sus actividades con el objeto de asegurar la homogeneidad de los contenidos y mejorar su calidad. La incorporación de la empresa familiar como tema en los planes de estudios universitarios significa un avance en el proceso de aproximación de las universidades hacia la realidad del tejido empresarial de nuestro país.

Esta tesis doctoral se inserta dentro de las líneas de investigación de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Extremadura. Fue creada mediante acuerdo suscrito por la Universidad de Extremadura, una entidad financiera como patrocinadora, la Asociación Extremeña de la Empresa Familiar y el Instituto de la Empresa Familiar en noviembre de 2005. En marzo de 2006, fue adjudicada a D. Tomás Manuel Bañegil Palacios, quien constituyó un equipo de trabajo cuya sede está en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UEX. Más información acerca de la Cátedra y las actividades que se realizan se pueden encontrar en la página web www.empresafamiliaruex.com.

1.5. Estructura de la tesis

La tesis está dividida en cinco bloques: (I) Introducción, (II) Revisión de la literatura, (III) Marco de investigación, (IV) Análisis empírico y (V) Conclusiones, cuya estructura podemos ver en la siguiente figura (1.1):

Figura 1.1. Estructura de la tesis



Fuente: elaboración propia

En el bloque I, formado por este **primer capítulo**, la parte de introducción del trabajo, hemos expuesto la situación en la que está inmersa la empresa familiar con respecto a la gestión del conocimiento y el espíritu emprendedor, tratando de justificar la elección del tema adoptado y detallando los objetivos generales del estudio.

El bloque II, revisión de la literatura, contiene tres capítulos. El **capítulo dos** revisa las distintas definiciones del concepto de empresa familiar en función de diferentes criterios y se desarrolla el concepto de *familiness*. Se pone de manifiesto la importancia de la empresa familiar en la economía nacional, europea y mundial. Posteriormente se identifican los puntos en los que las empresas familiares son diferentes. Así mismo se analizan las fortalezas y debilidades de este tipo de empresas y, finalmente, se estudia su supervivencia a largo plazo.

En el **tercer capítulo** se hace una extensa revisión bibliográfica de la visión basada en los recursos y capacidades desde el enfoque basado en el conocimiento. A continuación se presenta la “visión basada en el conocimiento” como adopción teórica de la tesis doctoral, que conllevaría que el conocimiento es el activo clave que determina la competitividad de una empresa familiar. Por ello, se analiza el concepto de Gestión del Conocimiento así como sus principales características. Del mismo modo, desarrollamos las prácticas de gestión del conocimiento, y más concretamente, la transmisión de conocimientos de las empresas familiares. Por último, se describen los atributos que podrían influir en la transmisión de conocimientos en una empresa familiar.

En el **cuarto capítulo** se estudian los diferentes conceptos y las características del espíritu emprendedor. Posteriormente, nos centramos en la orientación emprendedora así como en las dimensiones que la componen. Terminamos el capítulo con una exposición de cómo influye la cultura de la empresa en el espíritu emprendedor.

El bloque III, marco de investigación, está formado por el **quinto capítulo** donde estudiamos la relación entre la transmisión de conocimientos y la orientación emprendedora; seguidamente, relacionamos ambos constructos con el rendimiento y la influencia de la familia. A partir de todas estas relaciones proponemos un modelo teórico final que será analizado a través de una modelización de ecuaciones estructurales mediante la utilización de la técnica *Partial Least Squares* (PLS).

El bloque IV está dedicado al estudio empírico y se compone de dos capítulos. En el **capítulo sexto** se explica de manera pormenorizada el procedimiento seguido para diseñar la investigación empírica que tratará de validar el modelo teórico propuesto. Se observan en el mismo las diferentes etapas de la investigación, así como la metodología utilizada para diseñar el cuestionario y validarlo.

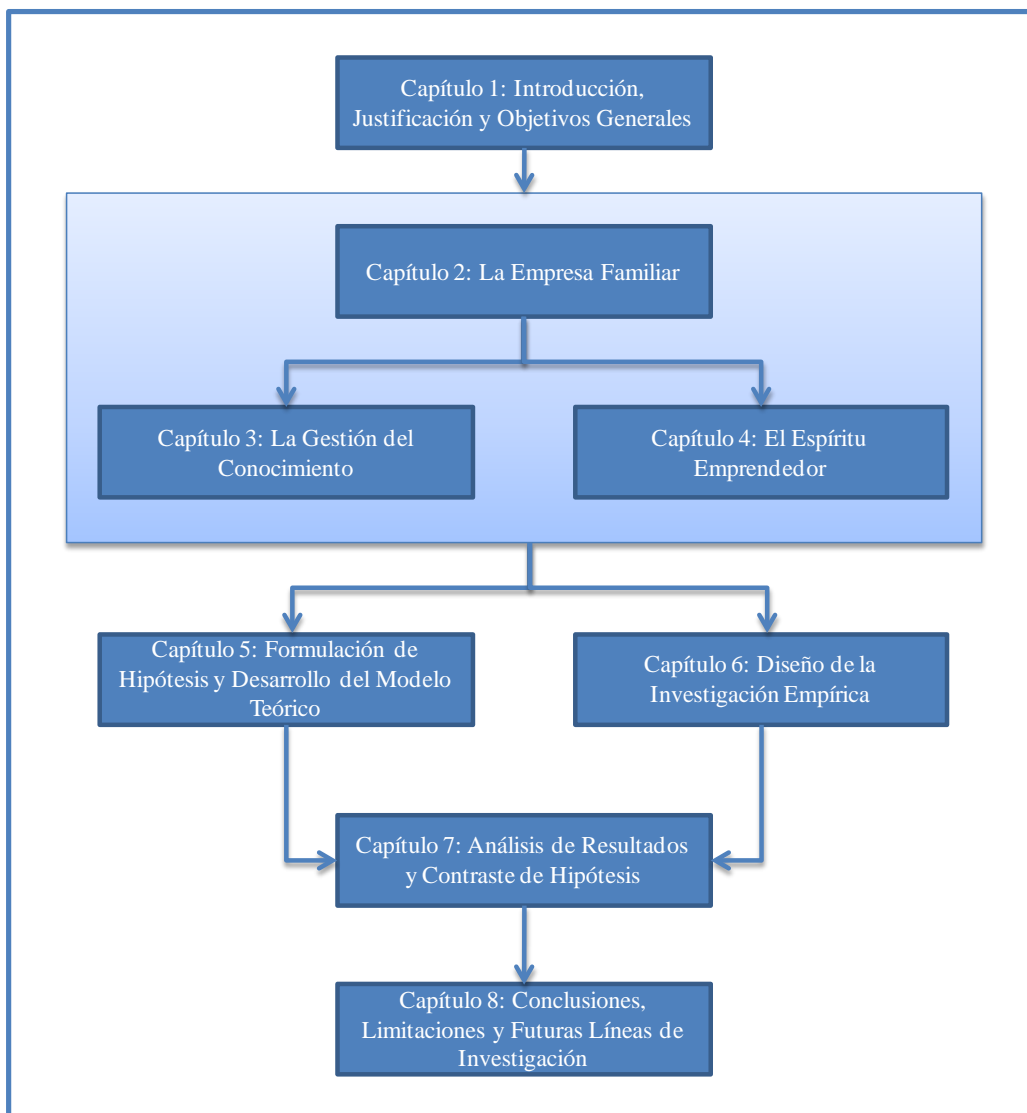
En el **capítulo séptimo** se procede al análisis estadístico de los datos obtenidos y se contrastan las hipótesis planteadas en el modelo teórico mediante la técnica de las ecuaciones estructurales, a través de PLS. Se comentan los indicadores de los constructos, la fiabilidad y validez de las medidas y del modelo completo, así como su capacidad predictiva y demás estadísticos necesarios de contraste de hipótesis y del modelo en general.

Para concluir, dentro del bloque V de la tesis, el **capítulo octavo** se destina a exponer de forma resumida las conclusiones obtenidas, resaltando las principales aportaciones originales del estudio. Además se muestran las limitaciones de la investigación y se identifican las posibles líneas de investigación futuras que, a partir de esta tesis doctoral, consideramos de interés desarrollar.

Finalmente, se recogen las referencias bibliográficas que hemos utilizado para la elaboración de esta tesis doctoral junto con los anexos que hemos estimado oportunos.

En la figura 1.2 podemos ver una visión global del trabajo. El esquema que vamos a seguir en el desarrollo de la tesis doctoral es el siguiente:

Figura 1.2. Esquema del desarrollo de la tesis doctoral



Fuente: elaboración propia

Chapter 1.

Introduction, Justification and General Objectives

1.1. Introduction

Historically, the earliest forms of organization of commercial and industrial activity constituted an extension of the family system. However, the existence and economic significance of these businesses has given little concern for a long time. In the scientific research field, industrial countries have been the first to assess the economic role of the family businesses. Although some initial works can be identified in the mid-twentieth century (such as Davis (1968) or Donnelley (1964)), it is not until the early '80s when its study is intensified (Tagiuri and Davis, 1982; Ward, 1988; Lansberg, Perrow, and Rogolsky 1988). Today, the academic development of this issue is booming, the proof is the many specific family business journals (*Family Business Review*, *Journal of Family Business Management*, *Journal of Family Business Strategy*, *Revista de Empresa Familiar*, *The Family Journal*, etc.) and Special issues in nonspecific journals; as well as, the set of subjects in universities and research lines in doctoral programs.

Economy and knowledge society are characterized by economic globalization, the advances in technology, the primacy progressive of service industrial firms intensive in knowledge, the rapid product cycles and the changes in the needs and preferences of consumers. For this, it is emerging a new competitive dynamic, in which companies give increasing importance to knowledge and intellectual property assets when are faced with competition. It is recognized that new knowledge, learning and their effective implementation are key factors of production in order to achieve and maintain competitive advantage, in place of the other factors of production (land, labor and capital) (Martin-de Castro, López-Sáez and Delgado-Verde, 2011).

In this new competitive environment, one of the best ways for the company to achieve a competitive edge comes directly from the continuous technological innovations (Camelo, Garcia and Souza, 2010), and therefore from entrepreneurship

(Wiklund and Shepherd, 2003). Accordingly, entrepreneurship heavily depends on the knowledge and intellectual assets that the company or its members possess, as well as their ability to develop them.

In order to understand the nature of this complex business phenomenon, the knowledge-based view may be a useful framework to effectively develop the entrepreneurship in the companies (Martin-de Castro, López-Sáez and Delgado-Verde, 2011). In the case of family businesses, it is important to know how knowledge and values transmission is produced, in order to understand how resources are renewed, allowing the business survival, growth and development along the successive generations. In this way, the knowledge transfer within the family is one of the keys that will help to develop competitive advantage and will increase the positive factor of familiness (Lorenzo and Núñez-Cacho, 2012). Therefore, it is necessary to transfer the tacit knowledge from both predecessors and the other members of the organization, to build a strong corporate culture.

In this doctoral thesis, we will work and explain the concept and features of family businesses. Next, we will analyze both knowledge-based view and entrepreneurship from the point of view of family businesses. Subsequently, we will develop a theoretical model of relationships to empirically test the relationships between knowledge transfer, entrepreneurial orientation, businesses performance and family influence in family firms.

1.2. Justification

Family businesses, as an important part of the business network, should be alert to the political, social, technological and economic changes occurring in their environment. In recent years, these changes have been associated with two key factors for their competitiveness: the information technology and the knowledge (Feltham, et al, 2005).

Researches in the area of knowledge-based view suggest the importance of transferring the tacit knowledge, networking, social capital, passion and entrepreneurship through generations and how these transfers mean competitive advantages for family firms (Navarro de Granadillo, 2008). In fact, the ability to manage knowledge is currently regarded as the greatest strength in achieving competitiveness. But changes are required in the traditional functions, such as selecting personnel based on the needs of the business, technical and form it managerially to develop skills and abilities in terms of organizational changes and market, as well as compensation to motivate staff to better productivity (Añez and Nava, 2009).

The overwhelming majority of publications that have been influential in establishing of knowledge management as an important field refers to the practices of large companies. In contrast, there is a notable lack of research into knowledge practices of small and medium-sized enterprises (Hutchinson y Quintas, 2008; Durst and Wilhelm, 2012). Similarly, there are few studies on knowledge management of family businesses of all sizes; especially those works that try to study how transfer effectively the resources across generations (Mazzola, Marchisio and Astrachan, 2008; Giovannoni, Maraghini and Riccaboni, 2011; Trevinyo Tàpies-Rodríguez, 2010).

Although knowledge-based view offers insights into the nature of knowledge and its relationship to business performance, provides limited explanations in terms of how knowledge may be shared or transferred better (Knockaert, Ucbasaran, Wright and Clarysse, 2011).

Knowledge sharing is gaining increasing recognition by researchers because of its potential benefits for individuals and organizations, and it is fundamental to the company success (Suppiah and Sandhu, 2011). However, most research on knowledge management is performed at organizational level, leaving a field fallow for the investigation of knowledge transmission at individual level (Endres, Endres, Chowdhury and Alam, 2007). Therefore, in this study we focus on knowledge transfer of family members, both from one generation to another (intergenerational), and in the same generation (intragenerational).

Many authors have developed studies to explain and create formulas to manage knowledge, proposing new concepts and tools for the analysis. The empirical studies on this issue are scarce, especially quantitative studies (Navarro de Granadillo, 2008). And even existing studies on knowledge management in family businesses are fewer.

In this way, we need to develop theoretical arguments and empirical research to each dimension of knowledge management, because, as we have mentioned above, this is a very complex construct and underdeveloped in family businesses field.

Family businesses are created due to the entrepreneurial behavior of one or more founders, who find and exploit an opportunity. To grow and survive in this environment characterized by market globalization, technological developments (Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez and Sanchez, 2007), advances in information and communication technology (Hall, Melin, Nordqvist, 2001), it is

necessary that this entrepreneurial behavior is transmitted to follow generations (Casillas, Moreno and Barbero, 2010). Thus, entrepreneurship is seen as an important element in the survival and growth of family businesses since it helps to create jobs and wealth for family members (Kellermans, Eddleston, Barnett and Pearson, 2008).

Family firms represent an important engine for growth in economies around the world. However, our understanding of how family businesses add value and create wealth is limited. Research on entrepreneurship practices of family businesses provide a means to understand how contribute to the economic well-being through creation of new value (Short, Payne, Brigham, Lumpkin and Broberg, 2009).

The specific features of family businesses encourage developing entrepreneurial behavior (Aldrich and Cliff, 2003); for example, a strong family business culture may affect the ability to create and maintain an entrepreneurial orientation. Moreover, the fact that family businesses often have joined the management and ownership, encourages proactive and innovative behavior (Casillas, Moreno and Barbero, 2010). However, according to these authors, the characteristics of family businesses may also impede their entrepreneurial behavior; for example, greater resistance to change and conservative and risk-averse orientation may limit entrepreneurial orientation.

Therefore, it is very important to transmit the founders' entrepreneurship, i.e. their knowledge to the next generation, in order to overcome the factors that restrict entrepreneurship in family businesses, as entrepreneurial orientation is related to business performance and growth.

At company level, in most economies there are significant generational changes. The new successors are better prepared, since are better educated and have lived the work done by his/her predecessor. These successors may be as

entrepreneurial as their predecessors were, so they are willing to use the knowledge gained for the continuity of their businesses (Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez Sanchez, 2007).

Although the literature on family business has grown considerably in recent years, research on entrepreneurship in family businesses are still scarce (Chirico, Sirmon, Sciascia and Mazzola, 2011). The literature on family businesses need more research on entrepreneurial processes, especially on entrepreneurial orientation (Nordqvist, Habbershon and Mellin, 2008). It is also necessary to develop more awareness about the conditions under which family businesses are able to maintain and increase transgenerational entrepreneurial behavior to survive and grow (Casillas, Moreno and Barbero, 2010). It is essential to promote the entrepreneurship and support the continuity of family enterprises, whose survival depends in part on the efforts made towards the training of all people involved in the family business.

Similarly, the literature on knowledge management in family businesses is scarce, too. It is necessary an increase in publications on this issue, because a proper knowledge management enables companies to gain greater competitive advantage.

Furthermore, we believe that there is a lack of studies about the relationship between knowledge management and entrepreneurship (Martin-de Castro, López-Sáez and Delgado-Verde, 2011), especially in family businesses. This is one of the gaps that we intend to fill with our proposal of PhD.

Actually, little is known about the determinants of organizational learning and knowledge transfer and its consequences for entrepreneurship in family businesses. Zahra (2012) argues that studies about how organizational learning influences entrepreneurship of family businesses are limited. The same way, we believe that studies about how knowledge management practices influence entrepreneurship of family businesses are also limited.

To Bañegil (2010) one of the ways to transfer the entrepreneurial orientation is by example. That is, as in any family, in business family parents teach to their children qualities that will help them in the future as individuals and entrepreneurs or directors of the company. Thus, business family has the opportunity to show example to young people from childhood, which will be positive for those who wish to join the company.

Accordingly, and following the findings of Aldrich and Cliff (2003) that we need to learn more about why, when and how some families are more entrepreneurial than others, our original proposal is that entrepreneurship is largely dependent on knowledge management, i.e., depends on how knowledge is transmitted and shared in family businesses.

In this sense, this paper aims to develop and analyze the understanding of the relationship between knowledge management practices (transmit and share knowledge) and entrepreneurship in family businesses.

Therefore, due to the above the research question is: What are the consequences of knowledge transfer for entrepreneurship of family businesses? To answer this question, our intention in this doctoral thesis is to study whether knowledge management (knowledge transfer) conducted in family firms is positively related to entrepreneurial orientation of its members. In consequence, the specific objectives to be attained by the study are detailed in the following section.

1.3. General Objectives

As discussed above, there is little literature on knowledge management in family businesses and their relation to entrepreneurship. Therefore, the overall objectives of this thesis are:

1. We aim to create a global framework of relations between knowledge management and entrepreneurship in family businesses. Within this overall objective, we propose a series of specific objectives, that we might call subobjectives:
 - a) Increasing the degree of importance of Knowledge Management as a resource to achieve a sustainable competitive advantage in the field of family business.
 - b) Describing how it is transmitted and shared knowledge among members of family businesses.
 - c) Defining and measuring the construct of knowledge transfer in family businesses, since it is a difficult concept to measure and define.
 - d) Inquiring about Entrepreneurship in family businesses, and more specifically about their Entrepreneurial Orientation.
 - e) Exploring how the knowledge transfer influences entrepreneurial orientation of family successors in family businesses.
 - f) Developing a theoretical model that allows us to study the relationship between knowledge transfer, entrepreneurial orientation and performance in family businesses. Moreover, exploring how family involvement influences such relationships.

2. We intend to test empirically this theoretical framework. To do this, we will carry out a comprehensive empirical study based on the theoretical model developed in the previous target, which integrates various aspects considered in the literature on Family Business, Knowledge Management and Entrepreneurship. It is a quantitative research by studying and analyzing the data provided by the study population. Population will consist of successors of family businesses, who are members of the Family Business Regional Associations, which are linked to the Family Business Institute.

To conclude this section, the main contribution of the thesis is the development of a framework to organize the relations between knowledge transfer and entrepreneurial orientation in family firms, with particular emphasis on the variables that make up the first construct, due to the limited literature. This research aims to integrate and expand studies that on both subjects have been developed to date.

1.4. Social recognition of Family Businesses in Spain

Family Business Institute (IEF) is a nationwide non-profit organization. IEF groups together a hundred leading companies, each having an average turnover of 1,400 million euros. This represents the equivalent of 16% of Spain's GDP, and up to 26% if the Family Business Regional Associations linked to this institution (which comprises 1,100 companies) are taken into consideration. All its members are Chairmen, CEO's or Members of the Board of Directors of the companies they own. Since its foundation in 1992, IEF has established itself as a key intermediary between the family business and government departments, institutions, the media, and society in general. Through its activities, IEF emphasises the importance of family-run businesses as wealth and employment generators, something proved by

the fact that, between them, the associate companies employ approximately 900,000 people, with 34% of them having a presence on five continents.

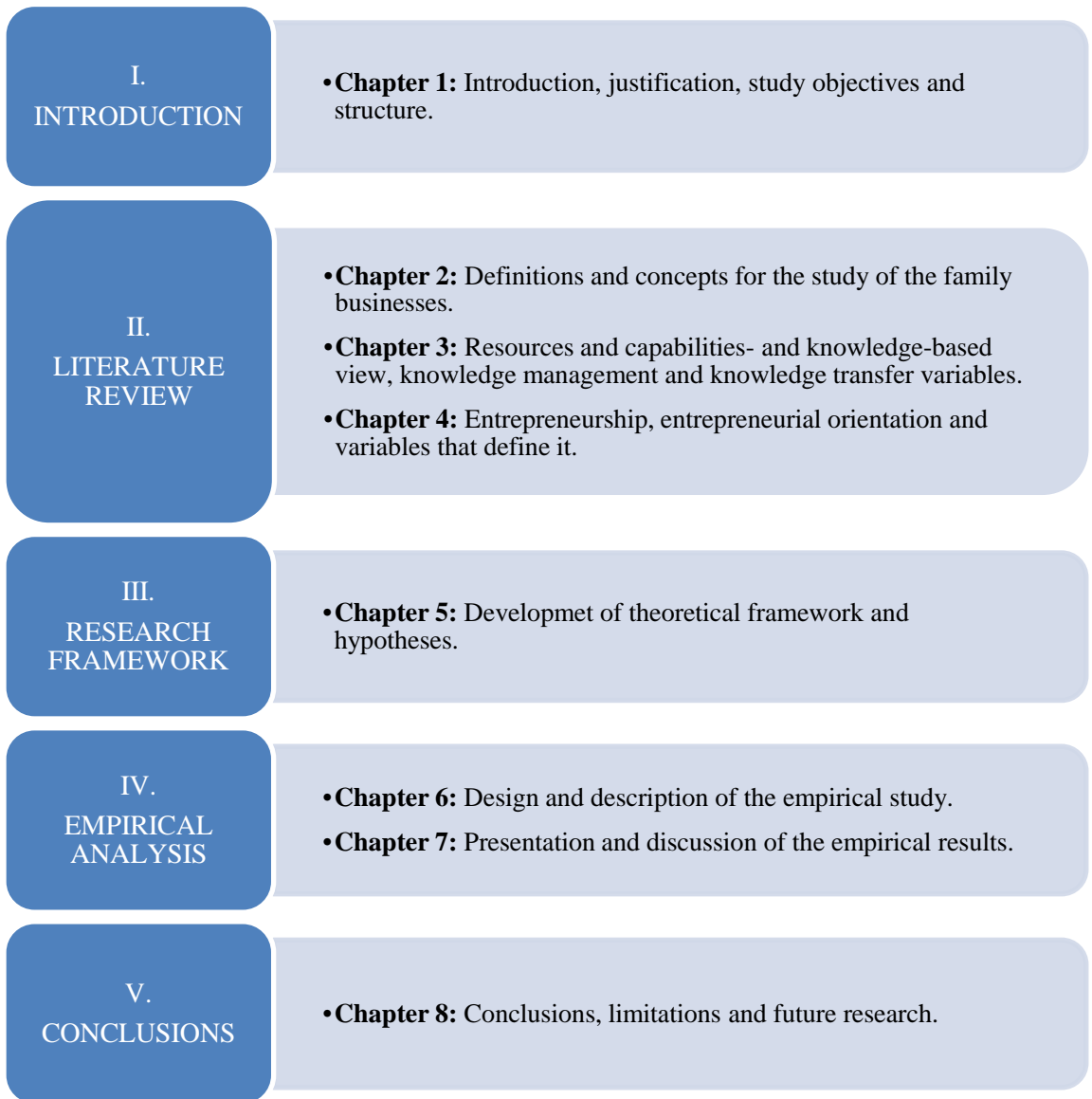
The Family Business Regional Associations are formed from leading family businesses in the various sectors of activity of their respective regions. The existence of these Associations demonstrates the desire of IEF to extend itself regionally, to understand the concerns of these companies in their respective areas of influence, and to inform them of the relevant issues which are being taken up at a national and European level. The formal connection between IEF and the Regional Associations is established through an agreement which includes the public identification of the Regional Association as an “Association linked to Family Business Institute”. The presence of IEF associates on the boards of directors further strengthens the link. Currently there are 16 Family Business Regional Associations, which cover almost all the Spanish regions. Taken together, encompass 1,100 companies from all sectors of activity, which in aggregate represent the equivalent of 11% of national GDP.

IEF carries out an important task in the training field through the organization of conferences and courses in which representatives from the political and business sectors, as well as academics, take part. This institution boasts an important network of Family Business Chairs. This network, the widest in the world in this specialized area, is composed of 36 chairs, in which 200 professors train an average of 1,800 students a year throughout Spain. The chairs in Family Business aim at analyzing, investigating and teaching the realities of these companies, which constitute the base of wealth creation in Spain (70% of the GDP and 70% of private employment). IEF, through its academic department, supervises and coordinates its activities with the objective of guaranteeing homogeneity of contents and improvement in quality. The inclusion of the subject of Family Business in university curricula constitutes a major advance in bringing Spanish universities closer to the realities of business life in this country.

This dissertation is inserted into the research of the Family Business Chair at the University of Extremadura. It was created by an agreement signed by the University of Extremadura, a financial institution as a sponsor, the Family Business Extremadura Association and the Family Business Institute in November of 2005. In March of 2006, was awarded to D. Tomás Manuel Bañegil Palacios, who constituted a word team in the Faculty of Economics and Business at University of Extremadura. More information about the Chair and the activities that take place may be found on the website www.empresafamiliaruex.com.

1.5. Thesis structure

The thesis is divided into five blocks: (I) Introduction, (II) Literature Review, (III) Research Framework, (IV) Empirical Analysis and (V) Conclusions, whose structure we may see in the following figure (1.1):

Figure 1.1. Thesis structure

Source: own

In block I, formed by this **first chapter**, the introductory part of this thesis, we present the situation in which family business is involved with respect to knowledge management and entrepreneurship, trying to justify the choice of subject adopted and detailing the objectives of the study.

Block II, literature review, contains three chapters. **Chapter two** reviews the different definitions of family business concept based on different criteria and the concept of familiness is developed. It highlights the importance of the family business in the national, European and worldwide economy. Then, the aspects that make family businesses different are identified. Also strengths and weaknesses of these companies are analyzed, and finally its long-term survival is studied.

The **third chapter** provides an extensive literature review of the resource and capabilities-based view from the knowledge-based view. Knowledge-based view is presented as theoretical adoption of this doctoral thesis, which entails that knowledge is the key asset that determines the competitiveness of family business. Therefore, we explore the concept of knowledge management and its main features. Similarly, we develop knowledge management practices, specifically the knowledge transmission. Finally, we describe the factors that influence knowledge transfer in family businesses.

The **fourth chapter** explores the different concepts and characteristics of entrepreneurship. Subsequently, we focus on entrepreneurial orientation and on its component dimensions. We end the chapter with a discussion of how business culture influences entrepreneurship.

Block III, research framework, consists of the **fifth chapter** where we study the relationship between knowledge transfer and entrepreneurial orientation; then, we relate both constructs to performance and family influence. From these relationships we propose a theoretical model that will be analyzed by structural equation modeling using the technique Partial Least Squares (PLS).

Block IV is devoted to the empirical study and consists of two chapters. The **sixth chapter** explains in detail the procedure followed to design the empirical research that will try to validate the theoretical model proposed. The different stages

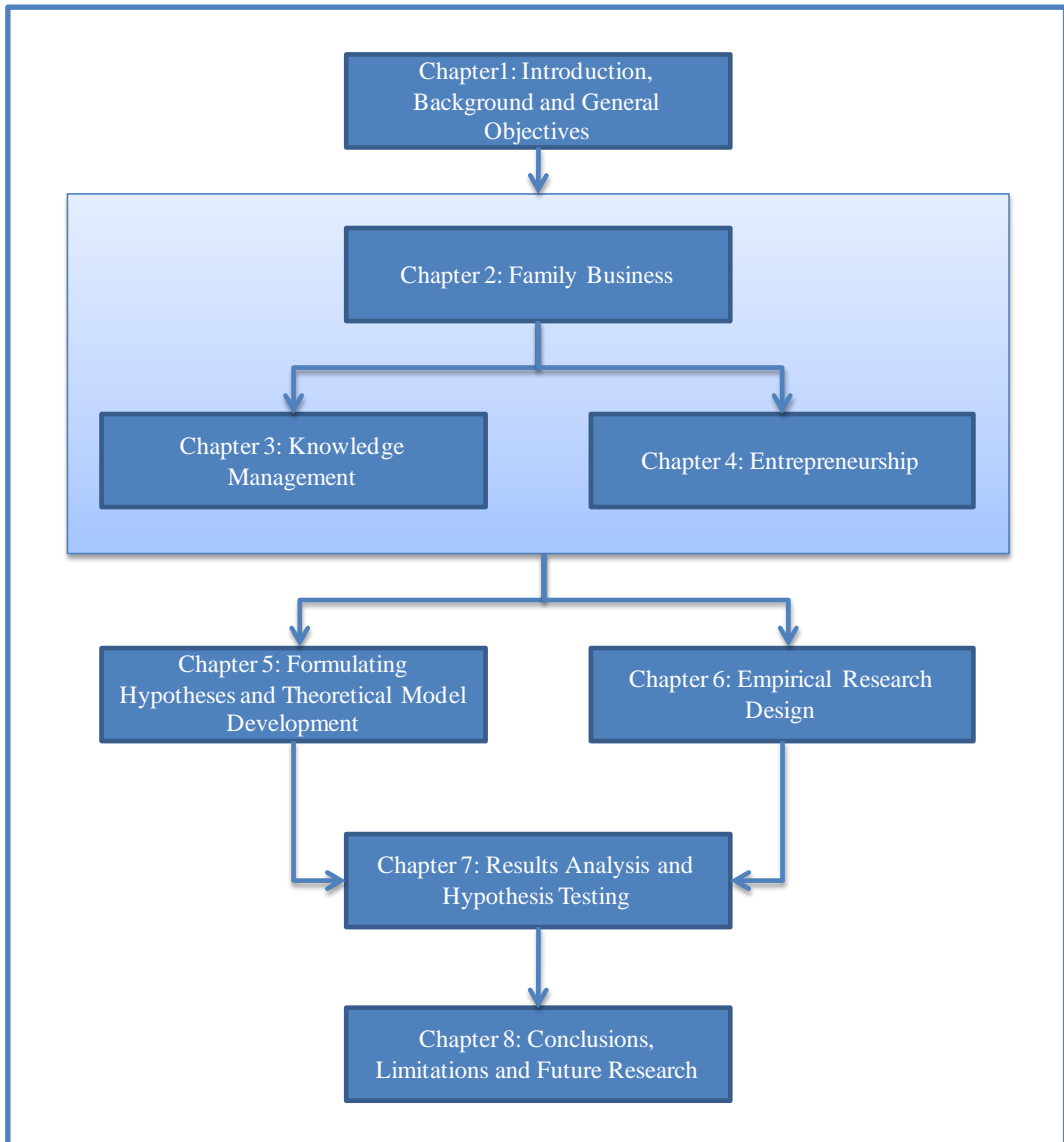
of research are shown, as well as the methodology used to design and validate the questionnaire.

The **seventh chapter** proceeds to the statistical analysis of the data and tests the hypotheses proposed in the theoretical model using the technique of structural equations through PLS. We discuss the indicators of the constructs, the reliability and validity of the measures and the structural model, as well as its predictive capacity and other necessary statistical of hypothesis testing and of model in general.

To conclude, within the block V of this thesis, the **eighth chapter** is intended to present a summary of the conclusions drawn, highlighting the main contributions of the study. Also, the limitations of the research are shown and the possible future research are identified that, from this thesis, we consider of interesting to develop.

Finally, the references that we have used for the development of this thesis are collected along with the annexes that we have estimated appropriate.

In figure 1.2 we may see an overview of the work. The scheme that we will follow to develop the thesis is the next:

Figure 1.2. Scheme of development of the doctoral thesis

Source: own

Capítulo 2:

La Empresa Familiar

2.1. Introducción

En el mundo empresarial actual, la empresa familiar tiene una importancia fundamental. La mayoría de ellas son micro, pequeñas y medianas empresas y constituyen la base sobre la cual se asienta la creación de empleo, la generación de riqueza de una economía (Saiz, 2009) y la generación de bienestar de toda la sociedad.

La familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial. Desde sus inicios la empresa nace en el seno de la propia familia. Stewart (2007) analiza que el fenómeno del parentesco y la familia deben ser definidos sin perder de vista los valores socio-económicos y culturales de los individuos. La familia no está limitada solo a las relaciones de sangre de los cónyuges e hijos (familia nuclear) sino que también implica relaciones de parentesco (extensión de la familia) basada en los lazos entre los miembros de la familia. Sin embargo, el concepto de familia ha evolucionado bastante en los últimos años, debido a los diferentes tipos de familia existentes hoy en día: familia tradicional con el padre, la madre y los hijos, familia monoparental, familia homosexual, familias separadas, etc. (González, 2010). En este trabajo utilizaremos la visión tradicional de la familia, pues el resto de familias aún no han sido suficientemente estudiadas en el ámbito de las empresas familiares.

En lo que al ámbito de la investigación se refiere, la empresa familiar ha tenido en los últimos años un desarrollo importante en el ámbito académico y en el de la investigación aplicada. A partir de los años 80 es cuando la empresa familiar como un ente económico comienza a tener una creciente participación en la investigación en temas de la economía de la empresa (Ruiz, Sessarego, Guzmán-Sanza, 2010).

2.2. Concepto de empresa familiar

Con respecto al concepto de empresa familiar, es un interrogante planteado que sigue abierto después de décadas estudiando e investigando las empresas familiares (Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez y Sánchez, 2007). Todavía no hay un consenso entre la comunidad científica sobre cuáles son los parámetros que delimitan este concepto.

El concepto de empresa familiar y su definición ha sido materia de varios encuentros y seminarios, además de estudios especializados al respecto. La mayoría de los autores identifican los siguientes aspectos como dimensiones principales que se encuentran presentes en las empresas familiares: la participación de la familia en la propiedad y/o en la dirección de la empresa, la interdependencia de las variables propiedad y dirección, y la transferencia generacional (Ruiz, Sessarego, Guzmán-Sanza, 2010). El abanico de definiciones que tratan de acotar el término empresa familiar es muy amplio.

Un trabajo realizado en 2008 mostró que entre los 33 países europeos estudiados no había ninguna definición que fuera ampliamente aceptada y exclusivamente utilizada para la investigación de las empresas familiares. Se identificaron un total de 90 definiciones, un número que indica que en algunos países existe más de una definición basada en la investigación, el caso extremo fue más de cinco definiciones en un país (Mandl, 2008).

Podemos encontrarnos tanto con definiciones exigentes y restrictivas como con otras más flexibles y menos exigentes (Vallejo, 2005). En este sentido, Whesthead y Cowling (1998) seleccionaron distintas definiciones de empresa familiar que luego utilizaron en un estudio en el que demostraron que los resultados de sus investigaciones dependían y diferían en función del concepto de empresa familiar utilizado. Del mismo modo, Miller, Le Breton-Miller, Lester y Cannella (2007) llegaron a la conclusión (en su investigación) de que el rendimiento de una

empresa varía mucho dependiendo de la definición de empresa familiar, así como de la naturaleza de la muestra examinada. Su trabajo muestra la importancia de determinar el rango y la robustez de los resultados.

Dentro del conjunto de definiciones, hay investigadores que afirman que el hecho de que una empresa sea familiar o no, es una cuestión que se determina por la distribución de la **propiedad**. Así por ejemplo, Lansberg, Perrow y Rogolsky, (1988: 2) definen una empresa familiar como una “empresa en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad”. Donckels y Fröhlich (1991:152) entienden que una empresa familiar es aquella en la que los miembros de la familia poseen al menos el 60% del patrimonio.

Otros sostienen que depende de la persona que lleva **el control** en la empresa. Así, Neubauer y Lank, (2003, 37) la definen como “aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada”. Filbeck y Lee (2000) apuntan que una empresa es familiar si las decisiones más importantes son tomadas por el fundador o por algún descendiente de éste.

La **implicación familiar**, es decir, la participación activa de la familia en el negocio, es otra dimensión utilizada para definir la empresa familiar. De este modo, para Handler (1990) una empresa familiar es aquella en la que hay miembros de la familia implicados en la empresa y existen determinados objetivos impuestos por la familia propietaria. Para otros la definición la determina la **continuidad** de la propiedad de la empresa por parte de los miembros de la familia; por ello, Fahed-Sreih y Djoundourian (2006:227) afirman que una empresa familiar es “cualquier empresa que esté controlada o influenciada por una única familia y que se pretende que permanezca en ella”. Y finalmente, la **existencia de un relevo generacional** también puede definir a una empresa familiar. Sharma, Chrisman y Chua (1997) defienden que para que una empresa sea considerada familiar debe ser gobernada o

dirigida sobre la base de una transferencia generacional, orientada a mantener el negocio en manos de los miembros de una misma familia.

Para otros autores, el concepto de empresa familiar estaría formado por la combinación de algunas o todas las dimensiones anteriores. Como ejemplo, Davis (1983, 47) combina **propiedad y gestión**, definiéndola como “una organización en la que la política y la dirección están sujetas a la influencia significativa de uno o más núcleos familiares. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión”. Tsang (2002) entiende que una empresa familiar existe cuando el capital y la dirección de la misma son controlados por una misma familia.

Claver, Rienda y Pertusa (2004, 231) combinan **propiedad, gestión y continuidad**, definiendo a la empresa familiar como “toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar”.

Astrachan y Kolenko (1994), Litz (1995), Gallo (1995) y Sharma, Chrisman y Chua (1996) combinan **propiedad, gestión, implicación familiar y continuidad**; para ellos la empresa familiar se caracteriza porque la propiedad y el control se encuentran en manos de una familia, por una vocación de continuidad de la empresa hacia las generaciones futuras y por una fuerte interdependencia entre los sistemas familia y empresa.

Finalmente, otro criterio que es utilizado en algunos estudios en Europa es mucho más subjetivo y está basado en la **autopercepción** del informante clave. Algunos investigadores señalan que la clasificación de una empresa como familiar o no familiar debería dejarse a juicio del director general. Está aumentando el apoyo para utilizar este criterio como definición para la investigación de la empresa

familiar (Barroso, Bañegil y Sanguino, 2012; Bañegil, Barroso y Tato, 2011; Gallo, Tàpies y Cappuyns, 2004).

Otra de las definiciones más ampliamente aceptadas de empresa familiar ha sido desarrollada por la Escuela de Negocios de Londres. Esta definición indica que una empresa será calificada como familiar cuando se aplica uno de los tres criterios siguientes (Flören, 1998):

1. Una sola familia posee más del 50% de las acciones de la empresa.
2. Una sola familia puede ejercer considerable influencia.
3. Una parte importante de los miembros de la junta directiva pertenece a una familia.

Como podemos observar, no existe una definición ampliamente aceptada para el concepto de empresa familiar. Así pues, algunos estudios han adoptado una definición bastante amplia mientras que la de otros ha sido algo más centralizada, pero todas las definiciones tienen al menos alguna de las siguientes dimensiones: implicación familiar del negocio percibido como empresa familiar, mayoría de la propiedad de acciones en manos de miembros de la familia, administración del negocio por al menos un miembro del grupo familiar dueño de la empresa, o una transición intra-generacional de la propiedad. En la tabla 2.1 aparecen recogidas los diferentes criterios y definiciones mencionados anteriormente.

Tabla 2.1. Definición de empresa familiar

Criterio	Definición	Autores
Propiedad	Empresa en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad	Lansberg, Perrow y Rogolsky, (1988: 2)
	Es aquella en la que los miembros de la familia poseen al menos el 60% del patrimonio	Donckels y Fröhlich (1991:152)
Control	Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada	Neubauer y Lank, (2003, 37)
	Una empresa es familiar si las decisiones más importantes son tomadas por el fundador o por algún descendiente de éste.	Filbeck y Lee (2000)
Implicación familiar	Es aquella en la que hay miembros de la familia implicados en la empresa y existen determinados objetivos impuestos por la familia propietaria	Handler (1990)
Continuidad	Cualquier empresa que esté controlada o influenciada por una única familia y que se pretende que permanezca en ella	Fahed-Sreih y Djoundourian (2006:227)
Relevo generacional	Para que una empresa sea considerada familiar debe ser gobernada o dirigida sobre la base de una transferencia generacional, orientada a mantener el negocio en manos de los miembros de una misma familia	Sharma, Chrisman y Chua (1997)
Propiedad y gestión	Una organización en la que la política y la dirección están sujetas a la influencia significativa de uno o más núcleos familiares. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión	Davis (1983, 47)
	Una empresa familiar existe cuando el capital y la dirección de la misma son controlados por una misma familia.	Tsang (2002)

Propiedad, gestión y continuidad	Toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar	Claver, Rienda y Pertusa (2004, 231)
Propiedad, gestión, implicación familiar y continuidad	La empresa familiar se caracteriza porque la propiedad y el control se encuentran en manos de una familia, por una vocación de continuidad de la empresa hacia las generaciones futuras y por una fuerte interdependencia entre los sistemas familia y empresa	Astrachan y Kolenko (1994) Litz (1995) Gallo (1995) Sharma, Chrisman y Chua (1996)
Autopercepción	La clasificación de una empresa como familiar o no familiar debería dejarse a juicio del director general	Bañegil, Barroso y Tato (2011) Gallo, Tàpies y Cappuyns (2004)

Fuente: elaboración propia

Al no existir una definición consensuada del término empresa familiar que aplique los mismos parámetros y utilice los mismos niveles de extensión, para el *Family Business Network* contar con una definición aceptada y compartida a escala mundial es una necesidad primordial para conseguir avances y resultados que favorezcan el desarrollo de las empresas familiares (Gómez-Betancourt, 2006).

De este modo, el *Board del Family Business Network* junto con el Grupo Europeo de Empresas Familiares¹ aprobaron una definición oficial de Empresa Familiar. De acuerdo con estas instituciones “una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona

¹ El *Board del Family Business Network* y el Grupo Europeo de Empresas Familiares son las dos principales instituciones internacionales representantes de la Empresa Familiar.

- que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. La mayoría de los votos pueden ser poseídos directa o indirectamente.
 3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
 4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.”

Nosotros, además, añadimos a esta definición el concepto de vocación de continuidad, pues es muy importante en una empresa familiar que exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones (Claver, Rienda y Pertusa, 2004). El objetivo de continuidad de la empresa familiar es necesario para su logro, así como para acometer con éxito los procesos del relevo generacional, del consenso y del compromiso de la familia que controla la empresa. Este compromiso implica no solo a los propietarios, directivos o trabajadores familiares, sino también a los accionistas que no trabajan para la empresa (accionistas pasivos) e incluso a los familiares políticos (VVAA, 2006).

Si bien cada empresa tiene sus propias características modeladas sobre la base de sus intereses, objetivos y relaciones, existen algunos patrones comunes de referencia que permiten conocer las particularidades que distinguen a una empresa familiar (Leach, 1999). Por ello, teniendo en cuenta las dimensiones que pueden definir a las empresas familiares, podemos observar que dichas empresas difieren en una serie de aspectos de importancia decisiva de las empresas no familiares y funcionan de una manera muy distinta. Dichos aspectos los desarrollaremos en posteriores apartados de este capítulo.

En conclusión, una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes (Barroso, Sanguino y Bañegil, 2012).

2.3. Propiedad, empresa y familia

Al igual que cualquier otra empresa, una empresa familiar se esfuerza por crecer y generar ingresos sin dejar de mantener la continuidad del negocio. Aunque en este sentido la empresa familiar parece similar a la empresa no familiar, hay una diferencia importante: la participación de los lazos familiares. La empresa familiar se puede dividir en dos sistemas: la familia y el negocio (Gersik, Davis, Mc Collom y Lansberg, 1997). Las familias están conectadas por lazos emocionales, internamente orientadas y consideran la lealtad y el cuidado de los miembros de la familia como valores importantes. El sistema familia intenta limitar el cambio y mantener el equilibrio dentro de la familia. Un mínimo de conflictos se preferirá e incluso se negará o se reprimirá con el fin de mantener el equilibrio en la familia. Por otro lado, el sistema empresa se centra en la realización de tareas y se orienta hacia el exterior. Este sistema tiene como objetivo producir bienes o servicios para el mercado con el fin de obtener beneficios. Con el fin de sobrevivir, el sistema empresa utiliza el cambio para reaccionar con eficacia a las alteraciones en el entorno (Flören, 2002-citado por Warnar (2012)).

En una empresa no familiar estos sistemas están presentes, pero funcionan por separado el uno del otro, mientras que en una empresa familiar no sólo se superponen e interactúan, sino que también son dependientes uno del otro. Como muestra la tabla 2.2, ambos sistemas tienen objetivos opuestos que pueden causar tensiones específicas en las empresas familiares. Sin embargo, cuando ambos sistemas están equilibrados, la interacción también puede proporcionar beneficios, dando a estas empresas una ventaja competitiva única sobre las no familiares

(Gersik, Davis, Mc Collom y Lansberg, 1997). Por tanto, equilibrar las demandas de la familia y los requerimientos de la empresa es un tema difícil pero importante en las empresas familiares (Carlock y Ward, 2003).

Tabla 2.2. Diferencias entre el sistema familia y empresa

Sistema familia	Sistema empresa
Conectado desde el nacimiento	Unirse es su propia elección
Para vivir	Temporal
Basado en emociones	Basado en racionalidad
Comportamiento inconsciente	Comportamiento consciente
Recompensa sobre la base de igualdad	Recompensa sobre la base de los logros
Orientado hacia el interior	Orientado hacia el exterior
Conservador	Dinámico

Fuente: Flören y Jansen (2005)-citado por Warnar (2012).

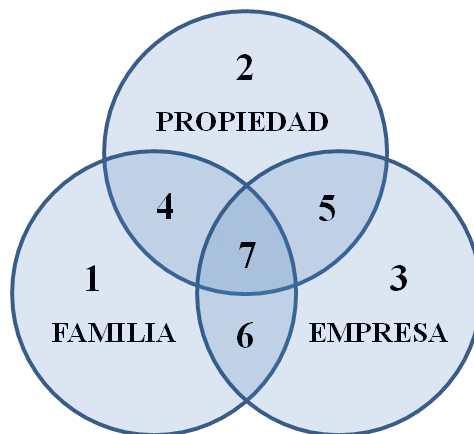
Tagiuri y Davis (1996) argumentan que el modelo de los dos sistemas no es suficiente para tratar con precisión todas las empresas familiares. Estos autores proponen una distinción entre los sistemas propiedad y gestión presentes en una organización combinado con el sistema empresa.

Como bien sabemos, la empresa familiar ha sido objeto de intensos estudios durante las últimas décadas, buscando determinar esquemas o modelos que expliquen su composición, estructuras y comportamientos. El consenso en la disciplina de la empresa familiar se ha establecido en relación al paradigma basado en el Modelo de los Tres Círculos, por ser uno de los más completos (Moore, 2009).

El Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1982), probablemente el primero que se presentó en el tiempo, ha sido uno de los más empleados para describir las distintas situaciones que pueden acontecer en la empresa familiar derivadas de la interrelación de los tres sistemas (familia, propiedad y empresa) que

interactúan y conviven en ella. Este modelo pone de manifiesto el exclusivo entramado de personas y relaciones que componen una empresa familiar, y que justifican la necesidad de estudiar los distintos roles que las personas pueden desempeñar en la misma (Corona, 2011). Posteriormente, Gersik, Davis, Mc Collom y Lansberg (1997) ampliaron el modelo señalando las características e interacciones existentes entre sus elementos (Figura 2.1).

Figura 2.1. Modelo de los Tres Círculos



Fuente: Gersik, Davis, Mc Collom y Lansberg (1997)

En el modelo, cada círculo representa un grupo de personas con características particulares en relación con la empresa familiar, y las intersecciones de los círculos representan los grupos de personas que poseen dos o tres de las características identificadas por el modelo (figura 2.1). De este modo, el modelo explica la forma en que se superponen los sistemas familia, empresa y propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos conformados por las áreas de sus intersecciones.

Todos los individuos involucrados en las empresas familiares pueden ser colocados en uno de los siete sectores que se forman al sobreponerse los sistemas.

De acuerdo con este modelo, en las empresas familiares podemos encontrar siete roles diferentes que aparecen resumidos en la tabla 2.3:

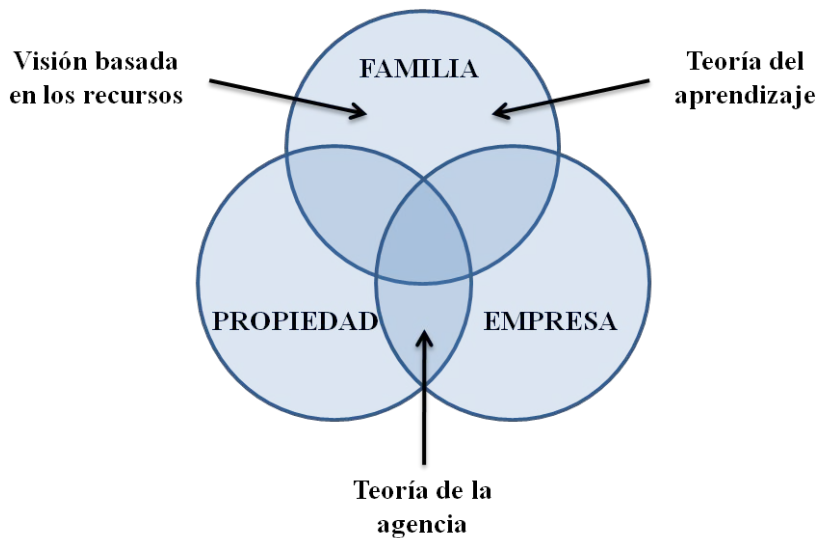
Tabla 2.3. Tipos de roles en las empresas familiares

Posición	Rol
1	Miembros de la familia que no trabajan en la empresa y no tienen participación en la propiedad
2	Propietarios que no pertenecen a la familia ni trabaja en la empresa
3	Personas que trabajan en la empresa que no son propietarios y no tienen ninguna vinculación con la familia
4	Propietarios miembros de la familia que no trabajan en la empresa
5	Propietarios que trabajan en la empresa sin vinculación con la familia
6	Miembros de la familia que trabajan en la empresa sin participación en la propiedad
7	Propietarios miembros de la familia que trabajan en la empresa

Fuente: elaboración propia a partir del Modelo de los Tres Círculos

El modelo de los tres círculos ha tenido una excelente acogida porque combina una elegancia teórica y una aplicabilidad inmediata. Es una herramienta muy útil para entender las fuentes de los conflictos interpersonales, los dilemas de rol, las prioridades y los límites de las empresas familiares.

La disciplina emergente de la empresa familiar ha evolucionado con la aplicación de varias teorías en su contexto. Principalmente incluyen la teoría de la agencia, la visión basada en los recursos, la teoría del aprendizaje, la teoría de la contingencia y la teoría del ciclo de vida. De este modo, Moore (2009) introduce cómo el ámbito de la empresa familiar puede estar mejor expresado a través de la construcción de un modelo teórico, al cual le adapta e integra a la familia empresaria dos de las teorías más acogidas, la teoría de la agencia y la visión basada en los recursos, junto con la teoría del aprendizaje. Para ello, este autor complementa el modelo de los tres círculos con dichas teorías, quedando la figura 2.2 de la siguiente forma:

Figura 2.2: Integración de las teorías en los sistemas de la empresa familiar

Fuente: Moores (2009)

Teoría de la agencia: esta teoría en el ámbito de la empresa familiar trata sobre la interacción entre el sistema propiedad y el sistema empresa. La teoría de la agencia se basa en que el propietario (llamado principal) delega sus tareas al gestor (llamado agente). Los agentes deben llevar a cabo los deseos y objetivos establecidos por el principal. El problema de la agencia surge cuando el agente actúa en función de sus propios intereses, produciéndose asimetrías en la información e incentivos contradictorios entre los propietarios y gerentes (Jensen y Meckling, 1976). Para mitigar este problema, el principal tiene que incurrir en los denominados costes de agencia, que permite controlar la actividad del agente para influenciarla con los intereses del propietario. Sin embargo, en las empresas familiares estos costes suelen estar total o parcialmente eliminados, ya que normalmente la gestión y la propiedad (el principal y el agente) se encuentran en manos de la familia, en este caso los costes se eliminan (Chrisman, Chua y Sharma, 2003; Carrasco-Hernández y Sánchez-Marín, 2007).

Visión basada en los recursos: sostiene que son los recursos y capacidades de una empresa los que nos pueden explicar sus ventajas competitivas sostenibles a largo plazo; concibe a la empresa como un conjunto organizado y singular de activos heterogéneos que se crean, se desarrollan, se renuevan, evolucionan y mejoran con el paso del tiempo (Ray, Barney y Muhanna, 2004). Este enfoque recoge un conjunto de aportaciones que tienen como rasgo común o punto de partida la heterogeneidad de recursos entre las organizaciones y su imperfecta movilidad, lo que ayuda a su supervivencia a explicar las diferencias sostenidas en la rentabilidad observada (Barney, 1991; 2001). La visión basada en los recursos puede ayudarnos a identificar los recursos y capacidades que hacen a las empresas familiares únicas y les permiten desarrollar ventajas competitivas basadas en la familia (Chrisman, Chua y Sharma, 2003). Por tanto, las empresas familiares deben evaluar, adquirir, aprovechar y/o desechar sus recursos de manera eficaz; ya que les van a permitir desarrollar ventajas competitivas y crear riqueza (Sirmon y Hitt, 2003).

Teoría del aprendizaje organizacional: es un proceso que crea nuevo conocimiento de las personas. Una organización aprende a través de sus miembros, y por tanto, el aprendizaje organizacional está formado por el aprendizaje individual (Nonaka, 1991). En concreto, una organización que aprende es una organización capacitada para crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y puntos de vista (Garvin, 1993). Las empresas familiares están en mejores condiciones para obtener, difundir, interpretar y recordar conocimiento que las empresas no familiares debido a la larga permanencia de los gerentes en la empresa, a sus capacidades de redes de trabajo y a su respeto por las tradiciones e historia (Zahra, 2012). Normalmente el aprendizaje se produce desde la generación anterior, pero debería haber un aprendizaje transgeneracional, requiriéndose para ello un compromiso entre las generaciones, para establecer redes de trabajo para las futuras generaciones y salvaguardar la memoria institucional fundamental que distingue a las familias empresarias sostenibles.

Lo que pretende Moores (2009) con su modelo es endogeneizar a la familia, es decir, posicionar a la familia como la base universal del modelo de los tres círculos y al resto como sistemas secundarios. Para introducir la familia en la teoría, muchos investigadores han optado por utilizar el concepto de *familiness*, que es el conjunto de recursos únicos que le confieren ventaja competitiva a las empresas familiares debido a la implicación de la familia en la empresa (Habbershon y Williams, 1999).

2.4. Familiness

Investigadores de la empresa familiar continúan buscando vías para describir cómo las empresas familiares son diferenciadas de otras formas organizacionales (Craig y Moores, 2005). Aunque teorías como la de la agencia han incrementado el entendimiento de la empresa familiar, se necesita llegar a teorías que describan por qué ciertas relaciones causales comprenden aspectos de la familia que existen en estas empresas (Pearson, Carr y Shaw, 2008). De ahí el desarrollo del constructo conocido como *familiness*, el cual ha surgido como un concepto exclusivamente relacionado con la investigación en empresa familiar.

Analizando este tipo de empresas, podemos observar la existencia de un conjunto de recursos idiosincráticos, los cuales diferencian a cada una de estas organizaciones del resto de empresas. Habbershon y Williams (1999) caracterizan a dicho conjunto de recursos como *familiness*, definiéndolo como el conjunto de recursos que son propios de una empresa como resultado de la implicación de la familia en la misma. Son recursos y capacidades únicos, inseparables y sinérgicos derivados de la participación e interacción de la familia; de modo que son las familias las que serán capaces de desarrollar *familiness* en las organizaciones (Zellweger, Eddleston y Kellermanns, 2010). *Familiness* se propone como un fuste de ventaja competitiva, generando riqueza y creación de valor para la empresa. Este

constructo describe la influencia positiva de la implicación de la familia en la empresa (Pearson, Carr y Shaw, 2008).

Este concepto parece apoyar la utilización de las distintas nociones del enfoque basado en los recursos y en el conocimiento² para analizar las ventajas competitivas en el campo de las empresas familiares. Así, los recursos que integrarán *familiness* deben circunscribirse a determinados activos intangibles y capacidades y, muy especialmente, a recursos basados en el conocimiento. Sacristán, Forcadell y Montero (2002) señalan que una valiosa posesión de *familiness* debe constituir el origen de la ventaja competitiva que una empresa familiar puede tener sobre una empresa no familiar. De este modo, la construcción y aprovechamiento de los recursos que constituyen *familiness* ha de ser una de las prioridades de los gestores de una empresa familiar, ya que puede otorgarles ventajas competitivas sostenibles y, por tanto, mayores rendimientos.

Sin embargo, la dimensión rendimiento no es lo que distingue una empresa familiar de una no familiar (Chrisman, Chua y Litz, 2003); la creación de valor es lo que hace diferentes a estas empresas. En el campo de *familiness* es necesario identificar sus recursos únicos, sus dimensiones, especialmente aquellos relacionados con los aspectos sociales y comportamientos de las empresa familiares. Para ello es necesario identificar una teoría adicional. En este sentido, (Pearson, Carr y Shaw, 2008) adoptan la teoría del capital social para identificar el comportamiento específico y los recursos sociales de la empresa, así como los antecedentes y los resultados de *familiness*. Estos autores proponen un modelo teórico donde identifican las tres dimensiones del capital social que representan los recursos sociales y de comportamiento de la empresa familiar junto con las capacidades que resultan de esos recursos.

² Ambos enfoques serán analizados en profundidad en el siguiente capítulo de esta tesis.

El **capital social** se conceptualiza como un conjunto distintivo de recursos integrados en las relaciones. Nahapiet y Ghoshal (1998) propusieron que el capital social está formado por tres dimensiones: estructural, cognitiva y relacional, siendo éstos los elementos específicos de los recursos del *familiness* (Pearson, Carr y Shaw, 2008). Las capacidades de las empresas familiares sirven como una dimensión adicional al constructo *familiness*. Estas capacidades son el resultado de la combinación de las tres dimensiones anteriores de los recursos relacionados con dicho constructo.

La dimensión estructural refleja los patrones y las fortalezas de los lazos entre los miembros de un grupo (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Esta dimensión sirve como un importante recurso para la creación del capital social interno en las empresas familiares, pues los miembros familiares son capaces de aprovecharse de sus propios lazos familiares y construir sobre sus patrones existentes de relaciones para beneficiarse de la empresa familiar (Carr, Cole, Ring y Blettner, 2011), pues en estas empresas las familias poseen una gran cantidad de relaciones internas de trabajo (Pearson, Carr y Shaw, 2008).

La dimensión cognitiva comprende la visión compartida y el propósito del grupo, así como un lenguaje único, historia y la cultura de un colectivo (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Los miembros de la familia dentro de las empresas familiares a menudo tienen un profundo entendimiento y se encuentran arraigados en la cultura de su empresa, creando una visión y un propósito compartido, que las empresas no familiares no pueden imitar fácilmente (Carr, Cole, Ring y Blettner, 2011).

Para Pearson, Carr y Shaw (2008) los miembros deben haber compartido experiencias e interacciones en el tiempo para desarrollar confianza, normas e identidad, así como creer en una visión y propósito común, que se expresa en un único lenguaje e ideas, siendo por tanto la dimensión estructural el antecedente de la dimensión cognitiva. Además, ambas dimensiones son el antecedente de la

dimensión relacional. Ésta es la clave para el vínculo entre los recursos de *familiness* y las capacidades correspondientes, que son los resultados de esas relaciones.

Finalmente, la dimensión relacional consiste en la creación de resultados a través de las relaciones personales, incluyendo la confianza, obligaciones, normas, compromisos e identidad (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Esta dimensión representa las normas de obligación, confianza y un nivel de identidad de la familia y de la empresa que puede existir dentro de las empresas familiares; esta dimensión sirve como el recurso clave de la empresa familiar que sirve para crear las capacidades únicas y valiosas para las empresas familiares (Carr, Cole, Ring y Blettner, 2011).

Pearson, Carr y Shaw (2008) proponen por tanto en su modelo que estas tres dimensiones crean las capacidades de las empresas familiares, tales como acceso e intercambio de información eficiente, así como acciones colectivas. Además, es necesario centrarse en cómo el capital social de *familiness* surge en las empresas, es decir, los antecedentes que ayudan a crear *familiness*. Estos antecedentes incluyen: tiempo y estabilidad, cercanía, interdependencia e interacción. Estos aspectos son los que las empresas familiares hacen mejor, y como tales, dichas empresas tienen el potencial de desarrollar el capital social más eficazmente que el resto de empresas. Las dimensiones y los antecedentes del capital social están integrados en el modelo básico de la visión basada en los recursos de *familiness* para referirse a los comportamientos y recursos sociales únicos de las empresas familiares. Adicionalmente, incluyen la creación de valor como una dimensión clave del rendimiento organizacional de la empresa familiar.

Con este modelo, los autores han intentado añadir claridad a los componentes de los recursos y capacidades de las empresas familiares que crean ventaja competitiva, y a su vez contribuyen con la creación de valor, tanto económico como no económico de la empresa familiar. Estos recursos únicos de comportamiento y sociales es lo que se denomina *familiness*.

Finalmente, podemos decir que la utilización del concepto *familiness* puede ser de gran utilidad para una caracterización más precisa de la empresa familiar. Definir a una empresa familiar a partir de *familiness* significa que una empresa familiar es aquella que tiene *familiness*, y por tanto, una empresa no familiar es aquella cuya *familiness* es cero. Dentro de las empresas familiares, existen algunas empresas más familiares que otras; las empresas con un mayor *familiness* serán más familiares que aquellas con un menor *familiness*. En este sentido, Hernández y Bañegil (2010) proponen una herramienta metodológica, un instrumento de medida, para tratar de determinar el grado de familiaridad de una empresa familiar.

2.5. Importancia de la empresa familiar

La importancia de la empresa familiar en el desarrollo económico de un país es un hecho indiscutible, aún más si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad (Gómez-Betancourt, 2006; Vallejo, 2005).

La importancia de estas empresas se puede justificar desde múltiples perspectivas. En primer lugar, en la actualidad, las cifras, las estadísticas y el contexto organizativo mundial así lo demuestran. La empresa familiar es un ente social que interviene con un papel activo e importante en las economías modernas a través de la generación de riqueza y la creación de puestos de trabajo, aportando seguridad, oportunidad y progreso (Neubauer y Lank, 2003).

Desde la perspectiva de la empresa familiar como agente de desarrollo, ésta interviene con un papel activo e importante en el desarrollo económico-social en las regiones desarrolladas, manteniendo los niveles de generación de riqueza; y en las regiones en vías de desarrollo, las empresas familiares actúan generando el tejido industrial y comercial (Ruiz, Sessarego y, Guzmán-Sanza, 2010).

Desde una perspectiva amplia de análisis, la cual se estructura en base a las investigaciones empíricas, resulta sorprendente la extensión de la empresa familiar en la sociedad moderna como eje articulador de la economía en diferentes ámbitos sociales y culturales, como por ejemplo, en las sociedades occidentales y sociedades orientales. Se pueden encontrar ejemplos de empresas familiares en todas partes del mundo, como Wal-Mart (Estados Unidos), Benetton (Italia), IKEA (Suecia), Samsung (Corea del Sur), Heineken (Holanda), El Corte Inglés (España), etc. Estos ejemplos nos demuestran que también hay empresas familiares grandes y rompen con el mito de que las empresas familiares son empresas pequeñas.

En cuanto al ámbito de actuación, aunque las empresas familiares se encuentran activas en todos los sectores de la actividad económica, en algunas áreas su presencia es más dominante que en otras. Estudios europeos muestran que la mayoría de las empresas familiares pueden encontrarse en sectores tradicionales e intensivos en mano de obra como la agricultura, la construcción o la manufactura; sin embargo, están poco representadas en el sector de servicios financieros (Mandl, 2008), a pesar de que en España encontramos casos como el Grupo Santander o la Banca March. Según Leach (1999), las empresas familiares suelen funcionar mejor en sectores donde el propietario o gerente juega un papel importante, especialmente en las empresas de servicios. También actúa mejor donde la gestión de la empresa sigue siendo un componente clave para su éxito, como es el caso del sector minorista. Igualmente, en los sectores donde las ganancias netas son importantes, hay un elevado número de empresas familiares; esto es debido a que una de las características propias de las empresas familiares es la autofinanciación y en este tipo de sectores la pueden conseguir perfectamente. En cambio, las empresas familiares tienen un relativo éxito en los mercados restringidos y en las industrias de abastecimiento y distribución.

Para desvelar el por qué del interés por la empresa familiar no hay más que acudir a lo que revelan las principales macro-magnitudes económicas. Si bien los

resultados pueden ser distintos en función de las fuentes consultadas, las conclusiones que se pueden extraer del análisis de cualquiera de ellos son coincidentes. Para ello, vamos a mostrar de manera resumida algunos datos relevantes en España, Europa y en el resto del mundo (Datos del Instituto de la Empresa Familiar www.iefamiliar.com, agosto de 2010).

Datos de las empresas familiares en **España**:

- Más de 2,5 millones de empresas familiares.
- Realizan el 59% de las exportaciones.
- Facturación equivalente al 70% del PIB.
- El 37% de las empresas familiares españolas tienen una facturación superior a 1.000 millones de euros.
- Representan el 30% de la capitalización bursátil, aunque el 50% de las empresas españolas que cotizan en Bolsa son familiares.
- Un 21,7% de las empresas familiares se encuentran en la primera generación, 16% en segunda generación, 8% en tercera generación y 1% en cuarta o superior generación.
- La vida media de las empresas familiares es de 25 a 30 años.
- Dan empleo a más de 9 millones de trabajadores y representan el 75% del empleo privado.

Datos de las empresas familiares en **Europa**:

- Hay en torno a 17 millones de empresas familiares.
- Representan el 65% del PIB y del empleo europeo.
- Emplean a 45 millones de personas.
- El 75% de las empresas de la UE son empresas familiares.
- De entre las 100 mejores empresas europeas, 25 son familiares.
- Existen 200 empresas familiares dentro de las 1.000 primeras empresas, con cifra de ventas superiores al billón de euros y contratan a más de 5 millones de trabajadores.

- Su rentabilidad está por encima de la media del total de las empresas europeas.
- Un tercio de las empresas familiares europeas tendrán que afrontar el traspaso generacional en 10 años.
- Por países, las empresas familiares representan en el total de empresas: 61% en Francia, 67% en Suiza, 69% en Finlandia, 70% en Portugal, 75% en España, 76% en Reino Unido, 83% en Austria, 90% en Suecia, 95% en Italia y países del Este.

Datos de las empresas familiares en **el mundo**:

- 2/3 de todas las empresas del mundo son familiares.
- En los países desarrollados, entre el 70 y el 90% de las empresas son familiares. Su contribución al PIB y al empleo oscila entre el 45% y el 70%, la mayoría de los empleos creados durante la década de los noventa pueden atribuirse a empresas familiares.
- Representan entre el 80 y el 90% del tejido empresarial Norteamericano (el 50% del PIB y el 60% del empleo),
- Representan el 90% del tejido empresarial chileno y el 80% del mejicano. En América Latina, en global, representan entre el 65 y el 90%.
- En Australia, las empresas familiares cuentan con más del 70% de todas las empresas.
- En Japón existen aproximadamente 6 millones de empresas familiares, que comprenden el 99 % de todas las empresas del país, empleando al 75% de la población trabajadora.
- En Taiwán, las empresas familiares constituyen el 96 % de las 935.000 empresas establecidas, empleando al 78 % de la población trabajadora.

La importancia atribuida a las empresas familiares resulta de su propia presencia, pero también debido al impacto que ellas tienen sobre las variables macroeconómicas. Estudios en diferentes países han mostrado que las empresas

familiares juegan un papel clave en términos de crecimiento económico, así como de generación de empleo (Anderson y Reeb, 2003).

2.6. ¿Porqué una empresa familiar es diferente?

Siguiendo a Cabrera y Santana (2002), las principales características diferenciadoras de la empresa familiar podemos agruparlas en cuatro tipos de aspectos (estructurales, operativos y funcionales, directivos y estratégicos):

Aspectos estructurales

- Un primer aspecto diferenciador de la empresa familiar es la escasa diferenciación entre propiedad y control en la misma. Es decir, la propiedad de la empresa familiar posee a su vez el control de la empresa, debido a la implicación de miembros familiares en la dirección de empresa. Este hecho, que define propiamente y de manera genérica a la empresa familiar, puede estar influyendo en el tamaño y rentabilidad de este tipo de organizaciones. En este sentido Daily y Dolling (1993) señalan que las empresas familiares son más pequeñas en términos de número de empleados que las empresas no familiares; y además suelen ser más jóvenes debido a la alta tasa de mortalidad, ya que tan solo un 30% de las empresas familiares sobreviven al paso de la primera a la segunda generación.
- La propiedad del capital de la empresa familiar suele estar concentrada, así es fácil de identificar a los propietarios actuales por parte de las personas que trabajan en la empresa, y también pueden predecir quiénes lo serán en el futuro. Hecho difícil en las empresas no familiares, ya que la propiedad del capital se encuentra diluido, sin llegar a conocer los trabajadores de la empresa a los accionistas (Gallo y Melé, 1998).

- En estas empresas el subsistema familiar es el que domina el negocio, la dirección y el sistema de propiedad. Existe una identidad de familia dentro de la propia empresa. La empresa familiar tiene conciencia de que forma parte de un entramado económico-familiar que dirige la organización, siendo lo familiar preponderante ante lo económico, pues su impacto se ve reducido por el peso de los intereses familiares.
- Para las empresas familiares, por encima de la creación de nuevas empresas, crecimiento y escala, formulación e implantación de estrategias, gobierno y rendimiento empresarial, etc. se encuentran los valores y relaciones de la familia basadas en varias tendencias altruistas entre los miembros de la familia, que ayudan a aclarar la importante cuestión de por qué las familias forman empresas y por qué esas empresas se comportan y actúan de manera particular (Chrisman, Sharma y Taggar, 2007).

Aspectos operativos y funcionales

- Para Gallo y Melé (1998), otro rasgo que diferencia a una empresa familiar es la forma de actuar en primera generación, ya que está acostumbrada a estar intensamente marcada por el estilo de dirección de su fundador, pues éste conduce con energía el desarrollo de su empresa, construye y lidera su organización influyéndola de sus propias preferencias personales.
- Estas empresas tienen un mayor nivel de independencia ya que normalmente requieren para su funcionamiento una menor dependencia de redes socioeconómicas, niveles de comunicación con otras empresas, niveles de subcontratación y niveles de colaboración con otras empresas para la producción.
- Las interdependencias con el entorno cultural y con la situación macroeconómica son menos intensas en la empresa familiar ya que tiene una mayor cultura de autodependencia y autoabastecimiento. Esta filosofía, tradicionalmente, ocasiona la reinversión de los beneficios empresariales en

la organización, suprimiendo de esta manera los dividendos a los accionistas.

- La empresa familiar es más rígida en sus procesos de internacionalización que la no familiar (Gallo y García, 1996). Es decir, existen factores restrictivos en la empresa familiar que hacen que este proceso sea más complejo. Ello provoca un ritmo de crecimiento más lento y una menor participación en los mercados globales internacionales. Entre estos factores destacaríamos su falta de capital para llevar a cabo una expansión internacional, sistemas de información y control pobres, y el hecho de que la empresa se encuentre mucho más integrada en las tradiciones y culturas locales
- Además son bastante adversas al riesgo. Esta aversión al riesgo les lleva a tener unos niveles de endeudamiento significativamente inferiores a los de la empresa no familiar. Por otra parte, la creatividad y la innovación son aspectos considerados tradicionalmente de menor importancia en la empresa familiar.

Actitud de los directivos

- Las empresas familiares son menos formalizadas ya que son más propensas a estar dominadas por un individuo fuerte, como el fundador, que no está dispuesto a permitir que nadie en la empresa supere sus capacidades personales. Esta incapacidad para ceder el control a otros empleados capacitados, puede impedir el crecimiento y el desarrollo de la organización (Daily y Dolling, 1993). De este modo, puesto que estos directivos no siguen políticas formales muy estructuradas, utilizan un acercamiento más personal, confiando y delegando más en sus empleados.
- La empresa familiar muestra una actitud bastante conservadora, vinculada especialmente al tipo de empresario que dirige la organización. Los directores-propietarios se suelen encontrar, en general, menos preparados,

para los procesos de exportación y estrategias de internacionalización, que los de las empresas no familiares (Gallo y García, 1996). Igualmente, los directores-propietarios se encuentran significativamente menos orientados a los resultados y al crecimiento empresarial.

- Tienden a tener un horizonte de planificación más a largo plazo, la empresa familiar trata de preservar la empresa a futuras generaciones. Una aplicación de esta orientación a largo plazo es la habilidad para invertir en negocios que pueden ser explotados, tan solo, con una perspectiva a largo plazo.

Aspectos estratégicos

- El proceso de dirección estratégica es similar tanto para la empresa familiar como para la no familiar. Sin embargo, el hecho de ser empresa familiar afecta a la formulación estratégica y a la implantación de la misma. Así, en el proceso de formulación de los objetivos, además de los objetivos puramente empresariales, se tiene, en cuenta los objetivos familiares, y el grado de cohesión existente entre ellos. Un elevado grado de conformidad entre objetivos familiares y empresariales significa facilitar el devenir de la empresa familiar.
- Considerando que las etapas de la gestión estratégica básica de formulación, implementación y evaluación tienden a ser similares en las empresas familiares y no familiares, la dinámica familiar puede influir en las decisiones y los procesos en todas estas etapas. En concreto, los objetivos, la cultura de la familia, la sucesión y las relaciones intergeneracionales, han sido identificados como influyentes familiares que pueden formar las decisiones y procesos estratégicos en las empresas familiares (Sharma, Chrisma y Chua, 1997).
- En la fase de implantación estratégica, aspectos como la incorporación o no de los miembros políticos de la familia, las cuestiones intergeneracionales, la cultura existente o la existencia de grupos de poder dentro la familia,

entre otras cuestiones, configuran un abanico de características idiosincrásicas a cada empresa, que hará que las medidas adoptadas para la resolución de los problemas quizás no sean “exportables” a otras empresas familiares.

- Las empresas familiares también se diferencian por tener una cultura particular. La cultura que domina a estas empresas es el resultado de creencias, valores y objetivos enraizados en la familia, la historia y las relaciones sociales presentes. La transmisión de esas creencias y valores sobre las generaciones forma patrones culturales relativamente estables, tanto en la familia como en la empresa familiar. Así, el papel profesional y privado interactúa y se convierte en más o menos inseparable; con lo cual, el gerente lo será tanto en la empresa como en la familia (Hall, Melin y Nordqvist, 2001).
- Además, para Daily y Dolling (1993) las empresas familiares suelen estar más concentradas en la estrategia de defensa. El hecho de que la empresa familiar dependa en menor grado del uso de los sistemas formales de control interno, puede proporcionar alguna evidencia del deseo de la familia para mantener el control personal en lugar de apoyarse sobre el impersonal, con procedimientos formalizados para controlar los comportamientos de los empleados y los procesos de la empresa.

En definitiva, lo que diferencia a una empresa familiar de una que no lo es, es la existencia de una serie de factores específicos que en sí pueden ser buenos o malos para la empresa, es decir sus fortalezas y debilidades. La clave no solo reside en su carácter de familiar, sino en la capacidad que tiene la familia para explotar eficientemente las vertientes positivas de sus características (fortalezas) y para minimizar los efectos negativos que tengan las mismas (debilidades) (VVAA, 2006), las cuales analizaremos en el siguiente apartado.

2.7. Ventajas o fortalezas de las empresas familiares

La empresa familiar presenta una serie de ventajas debidas al clima particular existente en la empresa que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Esto se manifiesta como cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva; dichas cualidades, que podemos entenderlas como fortalezas de la empresa familiar, podemos resumirlas en las siguientes (Leach, 1999):

Compromiso

Los individuos que construyen una empresa familiar tienen mayores niveles de compromiso que los individuos de las empresas no familiares, e incluso pueden llegar a sentir pasión por la misma (Cole y Johnson, 2007). Esta profunda afición tiene como consecuencia dedicación y compromiso, que se extiende a todos los miembros de la familia que han contribuido al éxito de la empresa. Éstos tienen una responsabilidad familiar en común, por eso están dispuestos a dedicar más tiempo y energía en el trabajo (Chirico, 2008). Este entusiasmo por parte de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral. Del mismo modo, es necesario mantener dicho compromiso y dicha lealtad no sólo entre los miembros de la familia, sino también entre los empleados no familiares, haciéndoles sentir parte de la empresa (Mitchel, Morse y Sharma, 2003).

Conocimiento y comunicación

Las empresas familiares tienen sus propias maneras de hacer las cosas, tecnologías especiales y un *know-how* particular que no poseen sus competidores (Cabrera-Suárez, *et al.*, 2001). Estos conocimientos suelen estar protegidos y mantenidos en secreto dentro de la empresa familiar, con el motivo de que no sean

imitados por sus competidores. Sin embargo, como señalan Fahed-Sreih y Djoundourian (2006) o Zahra, Neubaum y Larrañeta (2007) entre otros, compartir conocimientos entre los miembros es necesario para el éxito de la empresa familiar, pues unas relaciones cordiales y prósperas en la familia son requisitos previos para el éxito y la longevidad de la misma. Así, compartir conocimientos es una acción que se repite muy a menudo en las empresas familiares, debido a que entre las características de las empresas de dicha naturaleza están la confianza y la comunicación existente en su seno. En esta cualidad aparece la importancia que poseen los hijos que van adquiriendo los conocimientos especiales que tiene el fundador; estos conocimientos los fueron adquiriendo a través de los relatos del dueño de la empresa y seguramente les facilita su aplicación cuando se incorporan a la organización. Por tanto, la comunicación es una fuente clave de ventaja competitiva para las empresas familiares (Hoffman, Hoelsher y Sorenson, 2006; Zapata, Rialp y Rialp, 2009).

Flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y en el dinero

Este es un factor más del compromiso de las empresas familiares, ya que si el trabajo lo requiere, la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo, sin percibir a cambio bonificaciones ni horas extras. Esta flexibilidad también se aplica al dinero, ya que para las familias empresarias el salario no es un ingreso fijo, puesto que éstos deciden cuánto percibir para cubrir sus necesidades sin perjudicar a la empresa (Leach, 1999). En muchos casos, la obtención del dinero en la proporción adecuada queda postergada dado que se hace necesario invertirlo para seguir creciendo. E incluso existen familias muy prósperas que casi no disponen de dinero porque su empresa jamás ha pagado dividendos, todas las ganancias se han reinvertido en la organización. Esto último se configura como una ventaja competitiva para las empresas familiares, ya que pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes del mercado. La introducción de un nuevo producto en el mercado normalmente no requiere del tiempo que se consume en las

empresas no familiares y se lleva a cabo de forma casi inmediata (Kets de Vries, 1993).

Visión a largo plazo

La supervivencia de la empresa es un asunto importante para las familias ya que su principal objetivo es construir un legado duradero para sus descendiente y que la empresa continúe activa a través de las generaciones (Kellermans, Eddleston, Barnett y Pearson, 2003), lo cual sugiere que están potencialmente abocadas a la maximización del valor a largo plazo (Anderson y Reeb, 2003). Las empresas familiares, por lo general, tienen una clara visión de sus objetivos a largo plazo. Estos planes estratégicos reducen los riesgos y permiten a la empresa mejorar más eficaz y eficientemente los acontecimientos imprevistos. Este planteamiento es un requisito para la supervivencia a largo plazo. Sin embargo, las empresas familiares no son tan buenas para formalizar sus planes, a la hora de describirlos, analizar las conjeturas y comparar los resultados con las previsiones, ya que no hacen planes organizados (VVAA, 2006).

Una cultura estable

Las empresas familiares se caracterizan por la estabilidad en diferentes áreas: la estructura organizativa, el rendimiento y la cultura; en las que por lo general todos saben cómo se deben hacer las cosas (Flören, 1998). Para Hall y Nordqvist (2008) la cultura de una empresa familiar suele ser el resultado de los valores y normas del fundador que han echado raíces en la familia y en su historia, lo que hace que estos valores y normas se manifiesten en forma de pensamientos estables a través de los miembros de la familia; es decir, la cultura dentro del entorno de trabajo de una empresa familiar está basada en la ética, las normas y los valores presentes en una familia.

Las relaciones dentro de la organización cuentan con un largo periodo para desarrollarse y estabilizarse, al igual que con los métodos de trabajo y las normas éticas de la compañía. Sin embargo, una cultura muy estable puede ser un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad, ya que nadie piensa en el cambio ni se plantea hacer las cosas de otra manera porque siempre se han hecho así y han ido bien, convirtiéndose en una cultura tradicional, sin posibilidad de cambios y sin posibilidad de tener un comportamiento emprendedor (Uhlener, Kellermans, Eddleston y Hoy, 2012). Por contra, cuando hay un escenario que fomenta la creatividad, la flexibilidad y la compatibilidad de valores, como el sacrificio y el trabajo, con otros nuevos como las nuevas tecnologías, el tiempo libre, la familia y la alegría a través del buen humor, se favorecen las relaciones familiares, la transferencia de conocimientos y por tanto el rendimiento en la empresa (Aronoff y Ward, 2001; Lozano, 2003).

Rapidez en la toma de decisiones

En las empresas familiares la toma de decisiones normalmente está centralizada y limitada a un familiar o un grupo muy reducido de miembros de la familia (Habbershon y Williams, 1999). Habitualmente, si una persona desea algo de la empresa debe ir y preguntárselo al dueño directamente. Sin embargo, en las empresas no familiares, cuando las decisiones son importantes tienen que pasar por varios niveles. Por ejemplo, empieza con una resolución inicial en la junta directiva, después lo analizan las comisiones ejecutivas, también están implicados los asesores financieros (legales y contables) y la junta directiva es la que toma la decisión final; en algunas ocasiones también se necesita la aprobación de los accionistas. Como se puede observar, en este tipo de empresas la toma de decisiones es más lenta en comparación con las respuestas del gerente de las empresas familiares (Leach, 1999). Por tanto, la burocracia suele estar menos presente, lo que permite que las decisiones se tomen con mayor rapidez (Kets de Vries, 1993).

Solapamiento entre propietario y gerente

Según los estudios sobre costes de agencia, la coincidencia y sinergia entre las responsabilidades de propietario y gerente permite que los negocios de propiedad familiar posean costes administrativos más bajos o nulos debido a la menor compensación que recibe el director general, los reducidos niveles de supervisión y la reducida inversión en sistemas y controles financieros (Poza, 2005). Por tanto, este solapamiento puede generar ventajas derivadas de la racionalización y de mecanismos de supervisión eficaces (Chrisman, Chua y Sharma, 2003). Además, la dualidad entre propiedad y gestión puede ser fuente de una ventaja competitiva para la empresa puesto que, por un lado, la propiedad permite apostar por el largo plazo y, por el lado de la gestión, ser más eficaz cuando estos dos factores actúan conjuntamente (Claver, Rienda y Pertusa, 2004).

Confiabilidad y orgullo

Gracias al compromiso y a la cultura estable de las empresas familiares, sus estructuras suelen ser sólidas y confiables, que a su vez son percibidas por el mercado, haciendo que estas empresas sean más preferidas por los *stakeholders*. Además, este compromiso que surge en las empresas familiares se suele transmitir en forma permanente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y un mejor servicio. En las empresas familiares aparece el concepto de orgullo, que se vincula con la confiabilidad. Esto surge porque las personas que manejan las empresas familiares se sienten muy orgullosas de su empresa por haberlas establecido y construido; el resto del personal también suele mostrar cierto grado de orgullo por el hecho de trabajar para una empresa familiar y estar comprometidos con la familia. Este orgullo se traduce en un poderoso instrumento para el marketing (Leach, 1999).

En suma, para explotar al máximo todas estas ventajas competitivas o fortalezas es necesario que las empresas familiares sean capaces de sacar el máximo partido de todos aquellos elementos en los que su situación les permite competir ventajosamente con las empresas no familiares. Ello implica, entre otras, potenciar el sentido de responsabilidad social de la empresa, vincular el buen nombre de la familia a la calidad empresarial, introducir normas equitativas en el trato a los empleados no familiares, la adaptación a los sistemas productivos y a un entorno empresarial cambiante, el diseño de planes estratégicos a largo plazo y la conservación y transmisión hacia las futuras generaciones del espíritu emprendedor e innovador (VVAA, 2006).

2.8. Inconvenientes o debilidades de las empresas familiares

Del mismo modo que las empresas familiares tienen una serie de ventajas, también son propensas a soportar desventajas graves y endémicas, que aunque no todas son propias de las empresas familiares, son particularmente vulnerables a estas deficiencias. Estos inconvenientes, entendidos también como debilidades de las empresas familiares, podemos enumerarlos a continuación:

Rigidez

Una de las más importantes desventajas que posee las empresas familiares es su forma rígida para abordar los permanentes cambios que se vienen dando en el mundo. En este tipo de empresas normalmente se hacen las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo, siendo resistentes al cambio porque siempre les ha ido bien tal y como lo hacen. Los patrones de conducta son arraigados a la familia, que están limitados por la tradición y por tanto están menos dispuestos para el cambio (Rienda, Claver y Quer, 2005).

Para disminuir esta rigidez es importante no restringir el pensamiento estratégico exclusivamente al equipo de alta dirección, ya que es necesario que participen todos los miembros que componen la organización (Hall, Melin y Nordqvist, 2001) y las nuevas generaciones añadan nuevo conocimiento y ofrezcan nuevas oportunidades a la empresa (Chirico, 2008). Por tanto, a los miembros de la organización se les debería permitir hacer sugerencias y tomar iniciativas por su cuenta, para ello se requiere en la empresa ciertas características estructurales y actitudinales, que serán responsabilidad del director de la empresa (Aronoff y Ward, 1997).

Sucesión

El paso de una generación a otra en una familia empresaria, implicando el cambio de liderazgo, es un proceso complejo y duradero (Le Breton-Miller, Miller y Steier, 2004) que normalmente se atraviesa con muchas dificultades y con problemas emocionales tanto por parte del personal como de la familia. En este traspaso de una generación a otra se pone en juego la continuidad de la empresa familiar. Por ello, una de las principales causas de la muerte de las empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales, puesto que se estima que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven en el paso de la primera a la segunda generación; y de éstas, únicamente el 15% continúan activas en la tercera generación (Gallo, 1998). La sucesión se trata además de una verdadera transformación en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo se debe manejar una organización. Así, el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación durante el proceso de sucesión.

Para Gallo y Amat (2003) la solución a este inconveniente tiene que basarse en una adecuada estructuración, analizando las diversas partes que la componen, las relaciones entre ellas, los principales problemas que se presentan y los periodos de

tiempo más adecuados para acometerlos e intentar su solución. De ahí que sea fundamental la elaboración de un protocolo familiar, que contemple cualquier situación de cambio de poder y de liderazgo y cualquier contingencia familiar que pudiera afectar a la empresa, para evitar así problemas a medio y largo plazo en un proceso de cambio (Saiz, 2009). La firma de un protocolo permitiría, por tanto, fortalecer y desarrollar a la empresa en la próxima generación.

El análisis de la sucesión en las empresas familiares es uno de los aspectos más estudiados y existen multitud de publicaciones al respecto, como por ejemplo los trabajos de Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004); Barach y Ganitsky (1995); Cabrera y García (2000); Handler (1994); Ibrahim, Soufani, Poutziouris y Lam (2004); Dyck, Mauws, Starke y Mischke (2002), entre otros.

Conflictos emocionales

En las empresas familiares suelen surgir más conflictos que en las no familiares debido al solapamiento entre familia, dirección y propiedad (Kenyon-Rouvinez, Adler, Corbetta y Cuneo, 2005). Los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización, ya que el sistema familiar se rige por las emociones y el empresarial está basado en la racionalidad. En el ámbito familiar prevalecen la protección y la lealtad, mientras que en el ámbito empresarial rigen el rendimiento y los resultados. La fusión de estos ámbitos puede enfrentar serias dificultades debido a que están basados en objetivos diferentes. En algunas empresas familiares los intereses familiares son más importantes que los intereses empresariales (Cromie, Stephenson y Monteith, 1995). Además, cuando surgen conflictos entre miembros de una familia, muy pocas veces se puede evitar que estos conflictos trasciendan al ámbito empresarial. Igualmente, los conflictos de la empresa pueden recaer sobre la atmósfera de la familia. Del mismo modo, los gerentes familiares a menudo tienen dificultades para separar sus relaciones profesionales de sus relaciones familiares (Galve, 2002). Además, la rivalidad entre

los descendientes, por ejemplo, es uno de los conflictos más comunes en una familia y no debe subestimarse.

Para subsanar los conflictos que surgen de la superposición de los sistemas empresa y familia es conveniente desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales, para luego enfrentarlos de una manera directa a fin de asegurar el correcto equilibrio entre los componentes del sistema (Leach, 1999). El correcto equilibrio permite manejar adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar.

Confusión del patrimonio de la empresa y de la familia

El solapamiento entre propiedad y gestión, como hemos señalado anteriormente, supone una ventaja para la empresa familiar; sin embargo, uno de los grandes retos a los que se enfrentan estas empresas es determinar la relación entre ambos subsistemas, debiendo establecerse claramente los límites entre la compañía y la familia (Claver, Rienda y Pertusa, 2004; Cole, 2000). De esta manera, la confluencia de los tres subsistemas nos conduce a uno de los principales problemas que se asocia a estos casos como es la confusión del patrimonio, es decir, la consideración de la empresa como la bolsa de dinero de la familia, de forma que las cuentas de la compañía no se llevan con claridad y tienden a confundirse ambos bolsillos, el de la empresa y el de la familia. Como consecuencia de ello, en estas situaciones suele existir un excesivo secretismo sobre los problemas financieros que puedan surgir afectando así al normal desarrollo de la organización para no descubrir los resultados (Donnelley, 1964).

Con respecto a este problema de confusión de patrimonios, Leach (1999) sugiere dos posibles soluciones:

1. Separar completamente la vida familiar de los temas laborales, para lo cual puede existir una gran dificultad por la importancia de los vínculos afectivos dentro y fuera del mundo empresarial.
2. Desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales, para luego enfrentarlos con el fin de llegar a un equilibrio entre ambos subsistemas, equilibrio que se consigue cuando se maneja adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar. Para lograr este objetivo se debería profesionalizar la gestión de la empresa (que comprende la planificación, organización, dotación de personal, dirección y control), distribuir cuidadosamente el poder y los recursos, adoptar medidas preventivas y manejar eficazmente las transacciones. Además se recomienda profesionalizar la empresa con la “entrada de nuevos directivos” en la compañía, con la particularidad de que estas personas sean ajenas a la familia y se hagan cargo de algunos asuntos del negocio, además de adoptar las medidas preventivas oportunas, tratando de llevar a buen término la sucesión con el paso de las distintas generaciones por la empresa familiar.

Conjuntamente, Claver, Rienda y Pertusa (2004) destacan como posibles soluciones a la confusión patrimonial, entre otras, la educación y formación a los miembros familiares que consiga no sólo mejorar aptitudes, sino cambiar actitudes; también destacan la organización a través de sociedades desterrando la figura del empresario individual; o evitar que el patrimonio familiar esté excesivamente concentrado en la empresa familiar, con el fin de limitar en lo posible que surjan conflictos en cuanto a la confusión de patrimonios y, por último, la elaboración y el uso del protocolo familiar. Estas soluciones se pueden ver reforzadas si la empresa dispone de órganos de gobierno que contribuyan a la mejora de la relación familiar y empresarial (Jaskiewicz y Klein, 2007), para ello es importante que estas empresas acuerden y definan el papel que deben representar el Consejo de Administración y el Consejo de Familia (Martínez, 2007).

Todas estas soluciones tratarán de mejorar en lo posible las situaciones que se planteen cuando no se da una independencia de los distintos patrimonios.

Problemas de financiación

Las empresas familiares son más vulnerables a los problemas de auto-control, por ello, la autofinanciación es su fuente principal de capitales, manteniendo ratios de endeudamiento poco elevados (Ayala, 2004). Claver, Rienda y Quer (2008) señalan que la renuencia de las empresas familiares a la financiación ajena refleja su reticencia a incorporar en la empresa a agentes externos que puedan participar en la gestión de la misma y les hagan perder el control sobre su propia organización (Coleman y Carsky, 1999). De este modo, su primera opción de financiación es la autofinanciación, seguida por la financiación de una institución financiera y en último lugar, recurren a fuentes externas de capital permitiendo la entrada de nuevos inversores en la empresa. Esta limitación a la autofinanciación supone una traba o un freno para aprovechar oportunidades de crecimiento e internacionalización de la empresa (Casillas, 2008).

Las decisiones de financiación de una empresa familiar tienen que tratar de buscar un equilibrio entre el control de la empresa por la familia y la posibilidad de aprovechar las oportunidades de crecimiento existente (López-Gracia y Sánchez-Andújar, 2007).

Liderazgo y legitimidad

En una empresa familiar es particularmente serio el hecho de que nadie dentro de la misma esté facultado para hacerse cargo del liderazgo cuando se pasa de una generación a otra. En este caso, no se debe caer en la tentación de pensar que un sucesor por el mero hecho de pertenecer a la familia tiene suficientes capacidades para acometer las futuras responsabilidades (Leach, 1999). Podríamos hablar por

tanto del altruismo, ya que una lealtad demasiado fuerte hacia la familia puede suponer una debilidad del negocio. Así, el altruismo paternalista puede llevar a ineficacias de gobierno (Lubatkin, Durand y Ling, 2007) cuando los padres colocan los intereses de sus hijos por encima de los de la empresa. Entre las consecuencias negativas del altruismo podemos señalar la contratación de familiares atendiendo solo a su vinculación con la familia, y no por sus cualificaciones y capacitaciones profesionales, o el menor grado de exigencia a los empleados familiares.

En estos casos, cuando la empresa no tenga sucesores adecuados para dirigir el negocio, se hace necesario profesionalizar la empresa familiar, es decir, contratar a directivos profesionales no familiares (Ussman, 2004); no obstante, para que estos directivos trabajen correctamente, el director general o gerente debe tener una visión objetiva con todos los empleados, tanto familiares como no familiares.

En suma, cualquiera de estas debilidades podría solucionarse a través de un protocolo familiar bien desarrollado y estructurado, donde se contemple todas estas debilidades y las posibles vías para solventar cada una de ellas.

A modo resumen, en la siguiente tabla aparecen reflejadas cada una de las fortalezas y debilidades de las empresas familiares anteriormente detalladas:

Tabla 2.4: Fortalezas vs Debilidades de las empresas familiares

Fortalezas	Autores
Compromiso	Cole y Johnson (2007); Chirico (2008); Mitchel, Morse y Sharma (2003)
Conocimiento y comunicación	Cabrera-Suárez, et al. (2001); Fahed-Sreih y Djoundourian (2006); Zahra, Neubaum y Larrañeta (2007); Hoffman, Hoelscher y Sorenson (2006); Zapata, Rialp y Rialp (2009)
Flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y en el dinero	Leach (1999); Kets de Vries (1993)

Visión a largo plazo	Kellermans, Eddleston, Barnett y Pearson (2003); Anderson y Reeb (2003); VVAA (2006)
Una cultura estable	Flören (1998); Hall y Nordqvist (2008); Uhlener, Kellermans, Eddleston y Hoy (2010); Aronoff y Ward (2001); Lozano (2003)
Rapidez en la toma de decisiones	Habbershon y Williams (1999); Leach (1999); Kets de Vries (1993)
Solapamiento entre propietario y gerente	Poza (2005); Chrisman, Chua y Sharma (2003); Claver, Rienda y Pertusa (2004)
Confiabilidad y orgullo	Leach (1999); VVAA (2006)
Debilidades	Autores
Rigidez	Rienda, Claver y Quer (2005); Hall, Melin y Nordqvist (2001); Chirico (2008); Aronoff y Ward (1997)
Sucesión	Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004); Gallo (1998); Saiz (2009); Barach y Ganitsky (1995); Cabrera y García (2000); Handler (1994); Ibrahim, Soufani, Poutziouris y Lam (2004); Dyck, Mauws, Starke y Mischke (2002)
Conflictos emocionales	Kenyon-Rouvinez, Adler, Corbetta y Cuneo (2005); Cromie, Stephenson y Monteith (1995); Galve (2002); Leach (1999)
Confusión del patrimonio de la empresa y de la familia	Claver, Rienda y Pertusa (2004); Cole (2000); Donnelley (1964); Leach (1999); Jaskiewicz y Klein (2007); Martínez (2007)
Problemas de financiación	Ayala (2004); Claver, Rienda y Quer (2008); Coleman y Carsky (1999); Casillas (2008); López-Gracia y Sánchez-Andújar (2007)
Liderazgo y legitimidad	Leach (1999); Ussman (2004); Lubatkin, Durand y Ling (2007)

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de la literatura

2.9. Supervivencia a largo plazo de las empresas familiares

Concluyendo este capítulo, las empresas familiares poseen ventajas competitivas sobre las empresas no familiares (Daily y Dollinger, 1993; Litz, 1995). La investigación apunta a una variedad de acciones que las empresas familiares supuestamente hacen mejor que las empresas no familiares, pero la explicación para esta diferencia aún no está clara (Hoffman, Hoelscher y Sorenson, 2006).

Por ello, no es fácil tratar de delimitar cuáles son los recursos y capacidades valiosos que poseen las empresas familiares. Los recursos característicos de las empresas familiares (Leach, 1993; Habbershon y Williams, 1999; Cabrera-Suárez, *et al.*, 2001) son, entre otros, el elevado conocimiento del negocio que poseen, la plena implicación y dedicación, el sentimiento de pertenencia de los miembros de la empresa, la capacidad de sacrificio, el entusiasmo, la capacidad de desarrollar procesos de toma de decisiones simultáneamente ágiles y racionales, la austeridad en los costes, la reputación, la lealtad, el alto grado de motivación, etc.

Además, para Tokarczyk, *et al.* (2007) el concepto de *familiness* juega un papel positivo y significativo en el éxito financiero a largo plazo de las empresas familiares. Así mismo, el *familiness* se asocia positivamente con la creación de un entorno que promueve una cultura orientada al mercado, una cultura que ha demostrado estar positivamente relacionada con los resultados empresariales (Chirico y Nordqvist, 2010).

Una de las actividades más importantes llevada a cabo en las empresas familiares para asegurar la supervivencia y el desarrollo de las mismas es la realización de una adecuada planificación de la sucesión (Barnes y Hershon, 1994; Handler, 1994). En la literatura de empresa familiar, la sucesión se entiende como la transferencia del liderazgo de un miembro de la familia a otro (Lansberg, 1988;

Ibrahim, Soufani y Lam, 2001). Para Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004) el proceso de sucesión normalmente incluye las acciones, eventos y mecanismos de organizacionales mediante el cual el liderazgo y en ocasiones la propiedad, son transferidos. Una sucesión exitosa puede ayudar a una empresa familiar a lograr o mantener su ventaja competitiva con respecto a las no familiares (Bracci, 2008), preservando el conocimiento idiosincrásico de carácter familiar o familiness (Sharma, Chrisman y Chua, 2003). La transmisión de conocimientos en este contexto tiene que ser concebido como un proceso en el que una organización recrea un conjunto de rutinas en entornos nuevos y lo mantiene funcionando (Royer, *et al.*, 2008, 16-17).

La planificación de la sucesión es un proceso de suma importancia debido a que en las organizaciones, según los estudios de Dyck, Mauws, Starke y Mischke (2002), hay una relación positiva entre un traspaso exitoso del bastón de liderazgo y el rendimiento organizacional, con lo que un traspaso generacional exitoso influirá en el buen funcionamiento de la empresa y, por tanto, en su supervivencia (Chittoor y Das, 2007).

Una de las herramientas más importantes para conseguir una buena planificación de la sucesión es el protocolo familiar (Gasco, Segurado y Quintana, 2005). El protocolo familiar puede conceptualizarse como el marco familiar por el que se regulan las relaciones entre la familia y la empresa con la finalidad de consolidar la continuidad de la familia a lo largo de sus sucesivas generaciones (Fuentes, 2007). Asimismo, para una futura supervivencia de la empresa familiar conviene redactar un protocolo familiar en el que se aclare la visión y misión de la familia en cuanto a la empresa y fije reglas y metas claras para los miembros de la familia (Kenyon-Rouvinez, *et al.*, (2005). El protocolo familiar contiene, entre otros aspectos, los planes de sucesión. La principal característica de los procesos de sucesión es que no terminan nunca y que dependen de la evolución de la familia y la empresa. Por esta razón, estos planes deben de ser objeto de revisión periódica

(Gallo y Tomaselli, 2007). De este modo, el protocolo puede reducir los problemas típicos de la sucesión.

Son muchos los investigadores que tratan de dar relevancia a este documento, considerándolo como uno de los más importantes instrumentos formales de gobierno dentro de las empresas de naturaleza familiar. Entre ellos, Claver, Rienda y Pertusa (2004) sostienen que es uno de los instrumentos claves para la continuidad de la empresa, a pesar de que sólo un porcentaje de organizaciones disponga de él. Corona (2005, 466) afirma que “sin protocolo familiar resultaría casi imposible que una empresa de esta naturaleza pudiera sobrellevar el relevo generacional, singularmente a partir del paso de la segunda a tercera generación”.

Por último, otra de las características que afectan a la supervivencia de las empresas familiares es su conocimiento familiar. El “conocimiento familiar” lo podríamos definir como el conjunto de elementos y sabidurías que acumula la totalidad de los miembros de la familia y la empresa. Es singular, inimitable y no sustituible. Su fuerza está en las distintas dimensiones que residen dentro de la relación entre los miembros de la familia, por ello es único para cada empresa familiar. Asimismo, proporciona eficiencias que no pueden ser duplicadas por empresas no familiares, convirtiéndose en un recurso estratégico. Sin embargo, el conocimiento familiar no es solo un recurso importante en la creación de ventajas competitivas sostenibles, sino también es un factor que contribuye al carácter incompleto del mercado de factores estratégicos. Por tanto, puede ser una ventaja real y significativa que las empresas familiares tienen sobre las empresas no familiares, simplemente debido a la habilidad de la empresa familiar para contener capital familiar (Hoffman, Hoelscher y Sorenson, 2006).

Capítulo 3.

La Gestión del Conocimiento

3.1. Introducción

En un escenario económico como el actual, en el que las empresas se mueven hacia la globalización, las grandes operaciones de fusión o las alianzas estratégicas, subyace un profundo cambio en los modelos de negocio. En este nuevo entorno, la sociedad del conocimiento, las economías de los países desarrollados han sufrido una serie de cambios estructurales que han modificado lo que resulta estratégico para las organizaciones (Zárraga y Bonache, 2005). Frente a los activos de propiedad, que constituían la base tradicional de obtención de ventajas competitivas, los activos de conocimiento se han convertido en un importante recurso (Zhang, Zheng, Li, Nie, Huo y Shi, 2008) que es difícil de imitar y transferir. El conocimiento es hoy en día la fuente que permite a las organizaciones obtener mejores resultados que la competencia (Miller y Shamsie, 1996), por eso la economía mundial avanza hacia un nuevo modelo basado en el conocimiento, que está por encima de los demás factores económicos tangibles. Por ello, Ireland y Hitt (1994:44) creen que “la capacidad para construir, compartir y aprovechar el conocimiento reemplazará la propiedad y/o el control de los activos como una fuente principal de ventaja competitiva”.

Según Bueno (1999b) el conocimiento surge para entender la evolución de la economía, para comprender el cambio económico y para integrar un conjunto de enfoques, métodos y herramientas del Management en un proceso sistémico y, por lo tanto, coherente y global, que algunos estudiosos y profesionales han denominado dirección del conocimiento. De este modo, para Corso, Martini, Pellegrini y Paolucci (2003) y Desouza y Awazu (2006) el conocimiento ocupa hoy en día un papel destacado en la economía, siendo considerado como el exponente del valor añadido más importante para la empresa, ya que un aprovechamiento adecuado del conocimiento produce normalmente una mayor eficiencia de las operaciones, tasas más altas de innovaciones exitosas, mayores niveles de servicio al cliente, etc.

El campo de análisis del conocimiento es enorme, ya que desde el mismo momento en el que el hombre comienza a reflexionar sobre sí mismo, está explorando su propio conocimiento. Por tanto, el análisis del conocimiento puede realizarse desde tres perspectivas distintas: desde la filosofía, en donde se profundiza en el marco conceptual; desde la psicología, que indaga en la formación del conocimiento en el individuo; y desde la sociología, en donde se estudia la influencia de la sociedad en la creación del conocimiento (García, Jericó y Salmador, 1999).

No obstante, debido a la expansión de la economía basada en el conocimiento, un gran número de empresarios y académicos comenzaron a participar activamente en el análisis y/o implementación las prácticas de gestión del conocimiento (Bañegil y Sanguino, 2008). Los expertos afirman que hay un visible interés en este tema desde la alta dirección, la tecnología de la información y los departamentos de recursos humanos en las medianas y grandes organizaciones (Baquero y Schulte, 2007; Zack, McKeen y Singh, 2009).

3.2. El conocimiento en la empresa familiar

Antes de comenzar a definir la gestión del conocimiento se hace necesario definir previamente qué entendemos por conocimiento. Así, bajo este contexto, Davenport y Prusak (2000: 5) definieron el conocimiento como sigue: “El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los sujetos. En las organizaciones, se encuentra a menudo integrado no solo en documentos o bases de datos, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas organizacionales”.

El conocimiento tiene un impacto positivo sobre las organizaciones, puesto que implica que si una organización consigue controlar y dirigir su capacidad de aprender y reutilizar el conocimiento, su eficiencia y competitividad global pueden incrementarse; es por ello por lo que las organizaciones están dedicando cada vez más esfuerzo a la movilización y administración del conocimiento (Machorro, Cortés, Villafañez, Martínez, Torres, Montiel, 2008).

Por tanto, el conocimiento ha pasado a ser el recurso más importante para las organizaciones, las cuales han de aprender a explotar para poder ganar ventaja competitiva y producir innovación. De este modo, cuando una empresa crea conocimiento y lo explota de manera adecuada y continua, está creando innovación, que deriva en una ventaja competitiva (Nonaka y Takeuchi, 1995). Así, el conocimiento es un activo que le permite a una organización ser innovadora y competitiva en el mercado.

Siguiendo a Nonaka (1991), el nuevo conocimiento se inicia en la persona, el cual se transforma en conocimiento empresarial valioso para toda la empresa en su conjunto; efectivamente, transmitir el conocimiento individual es fundamental para una empresa creadora de conocimiento.

Siguiendo a estos autores, podemos decir que existen dos tipos diferentes de conocimientos, el conocimiento explícito y tácito:

- **Explícito:** es aquel conocimiento que es formal y sistemático. Puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma de unas especificaciones de producto, una fórmula científica o un programa de ordenador.
- **Tácito:** es un conocimiento muy personal, resulta muy difícil expresarlo formalmente y, por tanto, es difícil de comunicarlo a los demás. Se compone en parte de capacidades (esto es modelos mentales, creencias y

experiencias) y conocimientos informales difíciles de concretar que se suelen englobar en el término del know-how. Una gran parte del conocimiento en las organizaciones es tácito (Suppiah y Sandhu, 2011). Smith (2001:311) señala que el 90 por ciento del conocimiento existente en las organizaciones está integrado y sintetizado en la cabeza de sus miembros.

Collison y Parcell (2003) señalan que el conocimiento puede ser creado, descubierto, capturado, depurado, validado, compartido, adoptado, adaptado, transferido y aplicado. Cuando se empieza una actividad empresarial, el primer paso es utilizar un proceso de aprendizaje que reflexione sobre lo ya sucedido y ponga en funcionamiento las lecciones aprendidas.

El conocimiento tácito es dependiente del contexto. El grado en el que el conocimiento es integrado en un contexto específico determina su dependencia, el cual ha sido utilizado para transferir más eficazmente el conocimiento. Por ello, un contexto relevante y familiar ayuda en la transferencia de conocimiento (Endres, Endres, Chowdhury y Alam, 2007).

Una de las fortalezas identificadas en las empresas familiares es el conocimiento. Aunque es un activo clave importante para cualquier empresa, la interacción entre la familia y el negocio proporciona una forma única de conocimiento tácito que es necesario para desarrollar ventaja competitiva (Warnar, 2012). Mantener este conocimiento en la empresa es importante, siendo el aspecto principal de este trabajo.

El conocimiento en las empresas familiares es definido como la sabiduría y la habilidad que los miembros de la familia han adquirido y desarrollado a través de la educación y la experiencia tanto dentro como fuera de la empresa (Chirico, 2008). Es, por tanto, una capacidad que debe extenderse a través de todos los miembros de

la familia con el fin de experimentar y desarrollar nuevos sistemas de captura y construcción del conocimiento, y experiencias acumuladas por sus miembros (Comeche, 2007). Para Cabrera-Suarez, Saá-Pérez y García-Almeida (2001) el concepto de conocimiento en la empresa familiar incluye información contextual, experiencia enmarcada, creencias, valores y percepción experta, así como el know-how y las habilidades para realizar tareas.

Un estudio reveló que la transferencia de conocimiento es considerada como el tercer problema más importante dentro de la sucesión de la empresa familiar, después de encontrar el sucesor y los temas fiscales (Malinen, 2004). En este contexto, Sambrook (2005) sugiere tres tipos de conocimientos necesarios para los sucesores (K1, K2 y K3):

- K1 incluye los conocimientos técnicos y una competencia umbral. Este conocimiento puede ser fácilmente codificado (conocimiento explícito), transmitido y aprendido.
- K2 implica el conocimiento sobre la empresa y cómo está funcionando. Este conocimiento puede ser relativamente fácil de hacer explícito para luego transferirse a los sucesores potenciales.
- K3 abarca el conocimiento tácito específico relacionado con el liderazgo, la toma de decisiones, la asunción de riesgos, etc. Es más difícil de explicitar y su transferencia depende de la voluntad y capacidad del predecesor de compartir este conocimiento, así como la voluntad y habilidad del sucesor para recibirlo.

Los diferentes tipos de conocimiento aclaran que especialmente la transferencia de tipo K3 es crucial en términos de sucesión; pero, por otro lado, representa el tipo de conocimiento más difícil de transferir. En cambio, la transferencia del tipo K1 parece ser fácil, aunque muchas empresas no poseen sistemas adecuados para almacenarlo (Durst y Wilhelm, 2012).

Por tanto, la ventaja competitiva de las empresas familiares se basa principalmente en el carácter tácito del conocimiento integrado en sus recursos, y especialmente, está basado en la experiencia y habilidad del predecesor. Éste representa la principal fuente de competencias y capacidades en la organización, el cual puede hacer perder una gran cantidad de conocimiento a la empresa cuando se retire. De este modo, el conocimiento tácito del fundador es el activo estratégico que debe ser transferido y desarrollado (Bracci, 2008; Durst y Wilhelm, 2012).

Como acabamos de ver, el conocimiento es una fuente de ventaja competitiva en la empresa familiar. Se puede considerar como una forma de conocimiento familiar idiosincrático que hace que la sucesión entre generaciones dentro de la empresa familiar sea más rentable, beneficiosa o provechosa (Cabrera-Suarez, et al., 2001; Bjuggen y Sund, 2001). Sin embargo, poseer conocimiento no es suficiente para ser competitivo, sino que además es necesario tener una adecuada gestión de dichos conocimientos para hacer un mejor uso de los recursos.

Tagiuri y Davis (1996) argumentan que la implicación emocional, la historia en común de toda la vida y el uso de un lenguaje privado en las empresas familiares permiten la comunicación entre los miembros de la familia más fácilmente. Esta comunicación les va a permitir intercambiar conocimiento de una manera más eficiente y con una mayor privacidad comparado con las empresas no familiares. Esta privacidad es importante en el ámbito de las empresas familiares debido a que éstas son reacias a desvelar determinada información (Ariño, 2005).

Dicha comunicación les va a permitir, además, desarrollar conocimientos idiosincráticos y competencias dinámicas específicas para una recombinación de recursos que permanezca dentro de la familia y de la empresa a través de las generaciones (Chirico y Salvato, 2008; Salvato y Melin, 2008). Indudablemente, las empresas familiares tienen que hacer frente también a los retos para la creación de competencias dinámicas que sostengan el rendimiento empresarial.

3.3. Competencias dinámicas en las empresas familiares

Para seguir siendo competitivos en el tiempo, el conocimiento no solo es necesario, sino que además una organización necesita competencias o capacidades dinámicas para hacer un mejor uso de sus recursos (Grant, 1996; Eisenhord y Martin, 2000).

El término “competencias” se refiere a la capacidad de construir y combinar los recursos internos y externos a fin de conseguir congruencia con un entorno cambiante.

El término “dinámico” se refiere a la capacidad de renovación de la organización para adaptarse mejor a los cambios del entorno.

Las competencias dinámicas son procesos integrados en las empresas diseñados para adquirir, intercambiar y transformar recursos internos y externos de una manera nueva y distinta, e incluso a veces están diseñados para desprenderse de esos recursos (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Estas competencias se basan en los conocimientos existentes, mediante la acumulación, articulación y codificación de experiencia, y en la creación de nuevo conocimiento (Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002).

Siguiendo con estos autores, lo que realmente diferencia las competencias dinámicas a través de las empresas son los mecanismos por los que se sustentan. Especialmente, los mecanismos de adquisición y compartición del conocimiento, el aprendizaje colectivo, la acumulación y transferencia de experiencias guían la evolución de las competencias dinámicas. Sin el conocimiento y el aprendizaje sería muy difícil darse cuenta de la procedencia de las competencias únicas de la empresa.

Consecuentemente, las empresas familiares necesitan desarrollar competencias dinámicas con el fin de eliminar o redistribuir los recursos que

minoran su valor y se vuelven obsoletos rápidamente para adaptarse a los mercados cambiantes (Habberson y Pistruì, 2002; Chirico y Salvato, 2008).

Para Chirico y Nordqvist (2010) en las empresas familiares un componente dinámico de estas competencias puede ser encontrado en las características personales de los propietarios y gerentes familiares, en su manera de comportarse y también en su interacción con los demás y con los empleados y asesores no familiares. De este modo, las competencias dinámicas son parte de la cultura de cada empresa familiar.

Por tanto, la gestión del conocimiento va a permitir en las empresas familiares que los sucesores adquieran competencias dinámicas para poder ser creadores e innovadores con el fin de adaptarse y crecer en los nuevos entornos cambiantes.

3.4. El enfoque basado en los recursos y capacidades

Con anterioridad al enfoque basado en el conocimiento, el enfoque basado en los recursos y capacidades ha profundizado en la definición estratégica de la empresa en función de los recursos de la misma, donde concibe a la empresa como un conjunto, como una dotación organizada y singular de activos heterogéneos que se crean, se desarrollan, se renuevan, evolucionan y mejoran con el paso del tiempo (Ray, Barney y Muhanna, 2004).

El enfoque basado en los recursos y capacidades sostiene que son los recursos y capacidades de una empresa los que nos pueden explicar sus ventajas competitivas sostenibles a largo plazo (Barney, 1991; Forcadell, Montero, Urbina y Navarro, 2002). Las organizaciones necesitan recursos para llevar a cabo actividades y producir bienes y servicios (Suppian y Sandhu, 2011). Este enfoque recoge un

conjunto de aportaciones que tienen como rasgo común o punto de partida la heterogeneidad de recursos entre las organizaciones y su imperfecta movilidad, lo que ayuda a su supervivencia a explicar las diferencias sostenidas en la rentabilidad observada (Barney, 1991; 2001).

Debido a este enfoque, las empresas deberán dedicar una mayor atención a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren mayores ventajas competitivas sostenibles y, por tanto, rentas superiores a largo plazo. Además, este enfoque se caracteriza por una mayor preocupación por los procesos dinámicos y comportamientos organizativos a través de los cuales la empresa ha ido desarrollando el conjunto de recursos y capacidades que la identifican y al mismo tiempo delimitan el potencial competitivo de la organización.

Por tanto, el objetivo de la visión basada en los recursos es entender cómo las empresas pueden conseguir y mantener sus ventajas competitivas a través de la heterogeneidad de sus recursos. Sin embargo, la simple enumeración de recursos que posee la empresa no explica por sí mismo sus potencialidades, es decir, esta heterogeneidad de recursos es una condición necesaria pero no suficiente para obtener una ventaja sostenible. Por ello se requiere conocer la forma en la que la empresa es capaz de combinar y explotar dichos recursos a través de la organización, que será lo que determine sus capacidades (Grant, 1991; Alvarez y Busenitz, 2001; Sirmon y Hitt, 2003; Ray, Barney y Muhanna, 2004; Sirmon, Hitt e Ireland, 2007).

El planteamiento de las organizaciones basadas en los recursos explica mejor las ventajas competitivas inherentes a las empresas familiares. Así, en la investigación sobre la empresa familiar, la visión basada en los recursos ha sido muy útil para poner de relieve la complejidad y la singularidad de los mecanismos internos que operan cuando la familia y la empresa interactúan.

Una consideración clave en el desarrollo de la teoría de la empresa familiar es si la implicación de la familia lleva a una ventaja competitiva. La visión basada en los recursos puede ayudarnos a identificar los recursos y capacidades que hacen a las empresas familiares únicas y les permiten desarrollar ventajas competitivas basadas en la familia (Chrisman, Chua y Sharma, 2003).

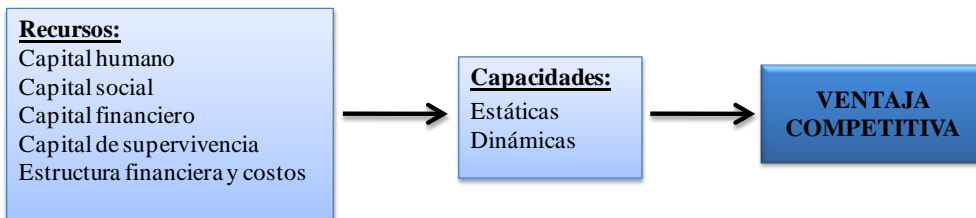
Sin embargo, aunque este enfoque se ha convertido en una perspectiva teórica dominante en la gestión estratégica, existe una escasa investigación empírica que ha abierto la “caja negra” para ayudar a los investigadores a entender la importancia de los recursos para el desarrollo de capacidades (Priem y Butler, 2001; Sirmon, Hitt e Ireland, 2007).

La gestión de recursos es fundamental para lograr y mantener ventajas competitivas. En general, el recurso más importante para una empresa familiar es su capital humano, su conocimiento, pues le ofrece oportunidades a este tipo de empresas (Sirmon y Hitt, 2003). Esto es debido a que los recursos intangibles son los más propensos a ofrecer ventajas competitivas, ya que son más complejos y difíciles de imitar (Desouza y Awazu, 2006).

La teoría de la visión basada en los recursos se centra en el análisis de la naturaleza, en las características y en el potencial de la base de recursos de una empresa y asume que los recursos internos y las capacidades de cada empresa son heterogéneos, proporcionándole ventaja competitiva (Barney, 1991). Por tanto, las empresas familiares deben evaluar, adquirir, aprovechar y/o desechar sus recursos de manera eficaz; de manera que sean diferentes a los de las empresas no familiares. Estas diferencias son las que les van a permitir a las empresas familiares desarrollar ventajas competitivas y crear riqueza. Sin embargo, al igual que la mayoría de las empresas no familiares, especialmente las pequeñas y medianas empresas, las empresas familiares rara vez poseen todos los recursos que necesitan para competir eficazmente (Sirmon y Hitt, 2003).

Estos autores distinguen cinco fuentes de recursos que pueden diferenciar las empresas familiares de las no familiares: capital humano, capital social, capital de supervivencia, capital financiero paciente, estructura de gobierno y costes. La interacción de estos recursos permite a la empresa adquirir una serie de capacidades tanto estáticas - capacidades directivas - como dinámicas - innovación y flexibilidad - (Casillas, 2005). Sobre estos recursos y capacidades la empresa puede construir una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores (Figura 3.1). Para conseguir una adecuada ventaja competitiva es preciso elegir una estrategia que explote los principales recursos y capacidades de la empresa.

Figura 3.1: Recursos y capacidades de las empresas familiares



Fuente: adaptado de Casillas, 2005; Sirmon y Hitt, 2003.

Los recursos de las empresas familiares suelen ser diferentes a los de las empresas no familiares debido a la propiedad familiar y a la implicación de la familia en la empresa; de hecho, las empresas familiares tienen más capacidad para construir activos intangibles que para construir cualquier otro activo.

Esta capacidad de desarrollar y construir activos intangibles en las empresas familiares para poder crear ventaja competitiva puede ser debido a los siguientes aspectos (Chrisman, Chua y Sharma, 2003; Casillas, 2005; Poza, 2005):

- La interacción entre familia, propiedad y dirección, la unidad familiar y el compromiso con la propiedad.
- Los valores y aspiraciones de los propietarios y directores familiares.

- La transposición de responsabilidades de propietarios y gerentes, junto con las dimensiones reducidas de la empresa.
- La concentración en la estructura de propiedad.
- La identificación que los propietarios sienten con la empresa y desean a toda costa mantener el negocio en la familia para futuras generaciones.
- Esta permanencia de la familia en la empresa hace que los empleados no familiares sientan una gran lealtad hacia la misma.
- Las percepciones de las obligaciones éticas.
- El deseo de proteger el nombre y la reputación de la familia y la consolidación en el mercado local.
- La flexibilidad en la organización y la capacidad de adaptación de la empresa, debido a su fuerte liderazgo en la propiedad.
- El reconocimiento de las oportunidades y las amenazas del entorno.
- El enfoque a los clientes y a los nichos de mercado especializados.

Por otro lado, las empresas familiares también presentan dificultades para adquirir recursos intangibles, ya que estos recursos requieren la realización de inversiones a largo plazo, con elevado grado de incertidumbre y sin garantías reales. Esto plantea, como ya manifestamos en el capítulo anterior, problemas de financiación, dado que suelen tener más dificultades para acceder a los mercados de capitales y normalmente son reacias a permitir el acceso de otros socios, ya que ello supondría compartir el control. Así pues, estas empresas intentarán, en la medida de lo posible, utilizar sus recursos financieros disponibles, dificultando así el desarrollo de ciertas estrategias.

La capacidad de una determinada empresa familiar para aprovechar estas ventajas de este enfoque depende de la calidad de la interacción entre los subsistemas familia y empresa. Esta interacción es la que los investigadores de la teoría de la agencia señalan que necesita abordarse con una serie de prácticas administrativas y de gobierno que salvaguarden a la empresa de cualquier peligro

relacionado con la familia. Éstas pueden contribuir a controlar los costos hipotéticos y convertir las características únicas de las empresas familiares en recursos que realmente generen una ventaja competitiva (Poza, 2005).

En el contexto de las empresas familiares, el término *familiness* ha sido introducido para definir los recursos y capacidades idiosincráticos y únicos existentes en las empresas de familiares gracias a la implicación de la familia en la misma (Pearson, Carr y Shaw, 2008). Como tal, *familiness* es uno de los factores intangibles que hace que la empresa familiar difiera de la empresa no familiar; además puede ser un punto de diferencia que contribuya a la ventaja competitiva (Habbershon y Williams, 1999). Sin embargo, los recursos y capacidades relacionados con *familiness* puede presentar tanto ventajas como inconvenientes para la empresa, pudiendo impedir su crecimiento (Craig y Lindsay, 2002; Habbershon, Williams y MacMillan, 2003).

Como hemos mencionado anteriormente, una de las características de la visión basada en los recursos es la creación de riqueza (Ray, Barney y Muhanna, 2004). Esta característica presenta una debilidad importante del enfoque ya que no es uno de los objetivos principales de las empresas familiares. Los investigadores de este tipo de empresas no aceptan este supuesto (Sharma, Chrisman y Chua, 1997), ya que estudios anteriores revelan que los objetivos familiares son más importantes para los propietarios de las empresas familiares que para los propietarios de las empresas no familiares (Lee y Rogoll, 1996).

Por otro lado, aunque la visión basada en los recursos ayuda a explicar cómo la posesión de recursos puede lograr ventajas competitivas y ofrecer ideas para explicar cómo estos recursos han sido o pueden ser adquiridos a través de la implicación de la familia, es menos útil para explicar cuáles son los recursos requeridos para preservar el negocio como una institución familiar (Chrisman, Chua y Sharma, 2003).

Finalmente, Moores (2009) argumenta que la visión basada en los recursos se ha empleado en la investigación de la empresa familiar para:

- identificar los recursos y capacidades que hacen a la empresa familiar única y que les permiten desarrollar ventajas competitivas basadas en la familia,
- examinar las relaciones entre la cultura organizacional de la empresa y el espíritu emprendedor,
- discutir cómo influye la familia sobre la formulación de la estrategia de la empresa y cómo podría afectar a sus prácticas de gestión de recursos,
- desarrollar un modelo para entender el papel de las fuerzas sociales sobre las decisiones de desinversión en la empresa familiar,
- diseñar un modelo longitudinal de la gestión de recursos y
- estudiar las sinergias en los equipos de alta dirección en las empresas familiares.

3.5. El enfoque basado en el conocimiento

Dentro de los recursos y capacidades, los recursos que nos permiten obtener mayores ventajas competitivas son los intangibles, y dentro de ellos el conocimiento (Grant, 1996; Kathleen, Conner y Prahalad, 1996), especialmente el conocimiento existente en la organización (Priem y Butler, 2001). El conocimiento es reconocido como el recurso distintivo único y exclusivo y como el diferenciador clave y crucial para cualquier organización para mantener su ventaja competitiva (Suppiah y Sandhu, 2011). La creciente importancia que ha adquirido el conocimiento nos plantea la necesidad de pensar en cómo las organizaciones procesan sus bases de conocimientos, es decir, cómo las organizaciones crean o desarrollan nuevos conocimientos, los comparten y los transmiten.

La visión basada en el conocimiento de la empresa se encarga de la protección y transferencia del conocimiento como un medio para crear y preservar

ventaja competitiva (Grant, 1996). Las teorías basadas en conocimiento sugieren que el éxito de una empresa dependerá de lo bien que puedan mejorar su propia base de conocimiento, integrar el conocimiento y aplicarlo tanto para desarrollar exitosamente nuevos productos o servicios como para mejorar los productos y procesos actuales (Knockaert, Ucbasaran, Wright y Clarysse, 2011).

Parece existir una falta de acuerdo en cuanto a las características de una organización basada en el conocimiento. Algunos autores argumentan que este enfoque se fundamenta en una concepción de la organización como depósito de conocimiento, capaz de generarlo y aplicarlo (Conner y Prahalad, 1996). Otros investigadores la consideran una variante de la teoría basada en los recursos, donde el concepto de recurso se amplía hasta incluir los activos intangibles basados en el conocimiento (Grant, 1996; Habbershon y Williams, 1999). También ha sido estudiada como una extensión útil del aprendizaje organizacional hacia la estrategia y la teoría de la organización, capaz de proponer nuevas ideas al funcionamiento organizacional, con lo que su influencia se extiende más allá de la dirección estratégica (Kogut y Zander, 1996). Y otra propuesta es la que identifica el conocimiento como un proceso de carácter social y no como un recurso propiamente dicho (Spender, 1996).

Desde nuestro punto de vista, la visión de la organización basada en el conocimiento es una extensión del enfoque de recursos y capacidades. Sin embargo, para aceptar este argumento, se hace necesario crear y mantener una organización capaz de generar y transmitir conocimiento (Kogut y Zander, 1996). En este contexto, el aprendizaje juega un papel esencial a la hora de analizar cómo se crea y desarrolla el conocimiento en la organización. Nos encontramos, por tanto, con la visión de la empresa basada en el aprendizaje⁴. Esta visión es complementaria a las dos anteriores: la visión basada en los recursos y capacidades y la visión basada en el conocimiento (Medina, 1998).

⁴ Para más información, véase el siguiente artículo: Kogut, B.; Zander, U. (1996): "What Firms Do? Coordination, Identity and Learning. *Organization Science*, vol. 7, n°. 5, p. 502-518.

Por tanto, con la evolución de la visión basada en los recursos surgió la “*visión basada en el conocimiento*”, donde el conocimiento es el activo clave o estratégico de las empresas. Este enfoque constituye el soporte teórico de este trabajo, tanto desde la perspectiva del contenido, para analizar cuáles son los conocimientos específicos que posee la empresa familiar, como desde el análisis de las características que permiten a la empresa familiar mantener con el paso del tiempo las ventajas competitivas.

3.5.1. La gestión del conocimiento

Debido a que el mercado actual es cada vez más competitivo y se mueve más rápidamente, la gestión del conocimiento se basa en que la única fuente de ventaja competitiva duradera para una organización es el conocimiento: el conocimiento de sus empleados y el conocimiento propio de las organizaciones (Marcu y Watters, 2003). Además de desarrollar ventaja competitiva sostenible, es esencial “para mantenerse en la vanguardia de la excelencia en el campo de juego del mercado” (Wong y Aspinwall, 2004:44).

La gestión del conocimiento es una nueva manera de pensamiento de la organización, que sirve para compartir el capital intelectual y los recursos creativos de una empresa. Para Corso, Martini, Pellegrini y Paolucci (2003) la preocupación por la gestión del conocimiento se está incrementando tanto en la investigación como en la práctica. Fundamentalmente por dos razones: la primera de ellas, el conocimiento juega y jugará un papel importante en el futuro para determinar la capacidad de la empresa para innovar, y por tanto para su supervivencia y eficacia a largo plazo; la segunda razón, un porcentaje cada vez mayor del total de la fuerza de trabajo está compuesto por el conocimiento de los trabajadores, que piden formas organizacionales nuevas y más adecuadas, y herramientas de apoyo.

Existen diversas metodologías que se pueden plantear bajo el nombre de Gestión del Conocimiento a causa de los diversos enfoques y escuelas que existen en la actualidad, los cuales generan múltiples y distintas definiciones.

Por tanto, la gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno (Bueno, 1999), con el fin de crear unas competencias esenciales, en gran medida explicada por la teoría de recursos y capacidades (Habbershon y Williams, 1999; Barney, 2001). Estos flujos de conocimientos son los recursos críticos de los que depende la competitividad de la empresa. Los resultados de la gestión eficiente de estos recursos, configuran el capital intelectual de la empresa o el conjunto de competencias personales, organizativas, tecnológicas y relaciones con su entorno (Bueno, 1999c; Bañegil y Sanguino, 2006; 2007).

Además, la gestión del conocimiento nos va a permitir aprovechar la información y el conocimiento incorporado en las personas, documentos, procesos y prácticas de la organización para lograr una mejor, mayor y más rápida innovación de los productos y servicios de la empresa (Baquero y Schulte, 2007).

Para Liu (2010), el conocimiento y la cultura están fuertemente unidos entre sí en las organizaciones. Existe evidencia que apoya la importancia de la cultura en el éxito o el fracaso de la gestión del conocimiento. Prueba de ello es el caso de las empresas familiares.

Uno de los grandes dilemas de las empresas familiares es que debe existir una relación simbiótica y de sinergia entre la familia y la empresa que sea sostenible en el tiempo; por cuanto se espera que la empresa genere valor para la familia y que ésta agregue valor a la empresa de tal forma que la creación de este valor sea imposible sin la implicación de la familia (Chua, Chrisman y Steier, 2003). En este

aspecto, la gestión del conocimiento tiene significado, ya que durante la generación de valor también se genera un proceso de creación de conocimiento que resulta interesante para lograr la competitividad de la empresa y a la vez para garantizar la sostenibilidad de la misma (Navarro de Granadillo, 2008).

Continuando con este autor, las empresas familiares a menudo tienen sus propias formas de “hacer las cosas”, un *know how* especial que no tienen los competidores. Este tipo de conocimiento tiene un fuerte componente tácito, que normalmente se encuentra en una sola persona o en un número muy reducido.

Aunque las ideas y los conocimientos se forman en la mente de los individuos, las interacciones entre individuos jugarán un papel importante en el desarrollo de la creación de esas ideas y conocimientos (Nonaka, 1994; Chirico, Sirmon, Sciascia y Mazzola, 2011). En este sentido, las empresas familiares juegan un papel esencial en el desarrollo del conocimiento debido a la constante interacción existente entre los miembros por su común vida en la familia y en la empresa.

En la gestión del conocimiento de las empresas familiares conviene destacar el importante papel del fundador, del aprendizaje y de la sucesión (Cabrera y Martín, 2010). Debemos ver al fundador como la persona que es capaz de transmitir la cultura que le impulsó a crear la empresa y continuar con el negocio, siendo la principal fuente de conocimiento en la empresa familiar (Bracci, 2008). De este modo, si el fundador está durante un largo tiempo vinculado a la empresa posibilitará la transmisión de conocimientos, lo que provocará un aprendizaje por parte de los hijos, que desde pequeños trabajan en la empresa familiar y escuchan a la familia hablar sobre ella (Moore, 2009; Treviño-Rodríguez y Tàpies, 2010). Así, cuando se organiza y se produce el proceso de sucesión, los conocimientos se trasladarán de generación a generación configurando la cultura de la empresa (Chirico y Nordqvist, 2010).

A medida que la empresa va evolucionando, una gran parte del conocimiento tácito del fundador se transmite a todos los miembros de la organización, convirtiendo el conocimiento individual en organizativo, y en ocasiones, en conocimiento explícito. En este sentido, el aspecto más importante de la gestión del conocimiento es la creación y transferencia del conocimiento, de forma que se permita la supervivencia de la empresa a largo plazo.

3.6. Creación y transmisión de conocimiento en las empresas familiares

La creciente importancia que ha adquirido el conocimiento nos plantea la necesidad de pensar en cómo las organizaciones procesan sus bases de conocimientos, es decir, cómo las organizaciones crean o desarrollan nuevos conocimientos, los comparten y los transmiten (Hendriks, 1999; Wong y Aspinwall, 2004). Además, el conocimiento solo se desarrolla con la comunicación y añade valor con el uso, es decir, el conocimiento es útil solo cuando se comparte y solo tiene valor si se intercambia (Zhang, Zheng, Li, Nie, Huo, Shi, 2008; Zahra, Neubaum y Larrañeta, 2007).

Para gestionar el conocimiento se consideran fundamentalmente dos procesos: la creación y la transferencia de conocimientos (Kumar y Ganesh, 2009), que proporcionan una base para la ventaja competitiva en las organizaciones. Esta competitividad basada en el conocimiento es crucial para garantizar un rendimiento y crecimiento sostenible en regiones e industrias por igual (Brachos, Kostopoulos, Soderquist y Prastacos, 2007).

Tal y como mencionamos en la introducción de este trabajo, uno de los objetivos es investigar cómo el conocimiento puede ser creado, compartido y transferido para permitir a la empresa familiar sobrevivir a través del paso de las

generaciones; pues si el conocimiento tácito no se comparte o traspasa de una generación a otra podría perderse (Bracci, 2008). De este modo, la creación y la transferencia de conocimientos son una base para la ventaja competitiva en las empresas (Wong y Aspinwall, 2004; Argote e Ingram, 2000).

El conocimiento específico de las empresas familiares así como la habilidad para crearlo y transmitirlo, es considerado una ventaja clave estratégica que podría estar positivamente asociado con altos niveles de rendimiento (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez y García-Almeida, 2001; Zack, McKeen y Singh, 2009; Chirico, Sirmon, Sciascia y Mazzola, 2011). De este modo, vamos a analizar tanto la creación como la transmisión de conocimientos en las empresas familiares.

3.6.1. Creación de conocimiento

Para Kumar y Ganesh (2009:161), “la creación de conocimiento se asemeja a la exploración, en la cual los individuos y los equipos generan nuevas ideas y conceptos mediante la combinación de los conocimientos existentes. La creación de conocimiento está íntimamente ligada a la innovación de productos y servicios”.

Desde el punto de vista del conocimiento, la empresa familiar se caracteriza por su capacidad de generar y adquirir conocimientos valiosos para la empresa (Chirico, 2008). Por su parte, el conocimiento de la organización es el resultado de los conocimientos de los agentes individuales que pertenecen a ella (Baquero y Schulte, 2007). Por ello es necesario que este conocimiento a nivel individual sea transformado a nivel organizacional para convertirse en la base de la capacidad organizativa. Es decir, el conocimiento adquirido por la nueva generación deber ser desarrollado para ser capaz de crear ventaja competitiva en la empresa y mayores rendimientos (Endres, Endres, Chowdhury y Alam, 2007).

El aprendizaje de estos agentes individuales puede estar basado en la observación y posterior imitación, lo cual ha sido utilizado para explicar distintos aspectos de los procesos de aprendizaje en las organizaciones (Raelin, 2001). Las propias características del liderazgo familiar ejercido en las empresas familiares, especialmente el carisma o influencia idealizada y la motivación inspirada, potencian y estimulan los procesos de aprendizaje individual por observación e imitación, aprendizaje que posteriormente se traslada a la organización (Vallejo, 2007).

Para que se produzca este aprendizaje la empresa debe ser el principal impulsor de la creación de conocimiento valioso para la organización (Wickert y Herschel, 2001), ya sea a través de la utilización de los propios recursos de la empresa familiar (Hoffman, Hoelscher y Sorenson, 2006; Chirico y Nordqvist, 2010), o ya sea mediante un adecuado sistema que motive a los empleados a adquirir conocimientos específicos para la organización (Gammelgaard, 2007; Zhang, Zheng, Li, Nie, Huo y Shi, 2008). Este sistema de incentivos puede ser el incremento del salario (participando en los resultados), la promoción, un desarrollo profesional y personal o un incremento de la reputación en la organización.

Estos incentivos se ven automáticamente potenciados en una empresa con un alto nivel de *familiness* por varios motivos (Ward, 1988):

- La participación de los miembros de la familia en los resultados de la empresa es automática.
- La carrera de los miembros de la familia suele desarrollarse en el seno de la empresa, pudiendo alcanzar puestos de responsabilidad con mayor facilidad que en otras organizaciones. Esto le permite también un mayor desarrollo personal y profesional dentro de la empresa.

- Además, las empresas familiares, por el hecho de ser familiares, tienen un cierto prestigio, que se transmite del mismo modo a sus empleados (Trevinyo-Rodríguez y Tàpies, 2010).

Por tanto, los miembros de las empresas familiares tienen unos incentivos mayores que los de las empresas no familiares para la adquisición, generación y transmisión de conocimientos específicos (Forcadell, Montero, Ortiz de Urbina y Sacristán, 2002).

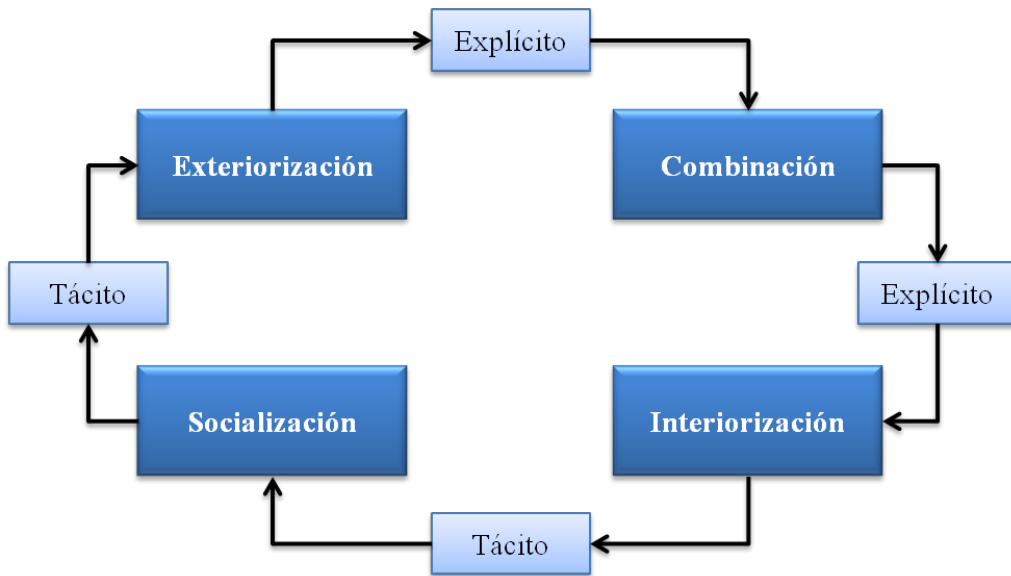
Además, en estas empresas se desarrolla más fácilmente la creación de conocimiento. El hecho de que los miembros de la empresa familiar vivan en la familia y trabajen en la empresa desde temprana edad, les va a permitir adquirir el conocimiento tácito de la empresa y la familia, que de otro modo sería muy difícil de conseguir (Chirico y Nordqvist, 2010; Zahara, Neubaum y Larrañeta, 2007). Esta facilidad de adquirir conocimiento también es debido al alto nivel de implicación emocional de los miembros de la familia y la intensa interacción social. Esta interacción social se debe gracias a la confianza entre los miembros de la familia y las partes externas (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez y García-Almeida, 2001; Chirico, 2008; Cabrera y Martín, 2010). Nos centramos especialmente en el conocimiento tácito porque además de ser el más importante para la organización, es el más difícil de transmitir y adquirir (Nonaka, Toyama y Nagata, 2000).

3.6.1.1. Ciclo SECI en las empresas familiares

Ante la necesidad de transformación del conocimiento para mantener las ventajas competitivas de las empresas familiares y su supervivencia a lo largo de las generaciones, nos planteamos cómo deberían producirse los flujos de creación de conocimientos. Para ello vamos a seguir a Nonaka y Takeuchi (1995) quienes plantean que el proceso de creación de conocimientos es un proceso de interacción entre el conocimiento tácito y el explícito que tiene naturaleza dinámica y continua.

Se construye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo cuatro fases: socialización, externalización, internalización y combinación que podemos ver de forma gráfica en la siguiente figura:

Figura 3.2: Proceso de creación del conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Para extrapolar este proceso de creación de conocimientos al ámbito de las empresas familiares vamos a basarnos también en las aportaciones realizadas por Forcadell, *et al.*, (2002):

a) Socialización (de tácito a tácito): es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones, añadiendo el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización. Pero al no convertirse en explícito, no puede ser fácilmente aprovechado por la empresa. Para Desouza y Awazu (2006), la socialización es la vía predominante para transferir conocimiento desde el propietario a los empleados

y entre los empleados, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, debido al cercano contacto entre ellos.

Un proceso fundamental de la empresa familiar es la experiencia previa, que es un aspecto imprescindible para la transmisión del conocimiento tácito. El aprendizaje que efectúan los miembros de la familia desde niños mediante la observación y el conocimiento transmitido generación a generación, ilustra la importancia que tiene la socialización en la empresa familiar como fuente de transmisión de conocimientos. De este modo, cuando llega el momento de incorporarse a la empresa poseen un gran conocimiento del negocio.

b) Exteriorización (de tácito a explícito): es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos. Este proceso supone hacer tangible, mediante el uso de símbolos y códigos lingüísticos y metáforas, conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización. Es la actividad esencial en la creación del conocimiento. Si este proceso de exteriorización se da, la transferencia de conocimiento se produciría de una manera más eficiente y eficaz, ya que su propia naturaleza de explícito lo hace más fácil de capturar y utilizar (Bracci, 2008). Sin embargo, a pesar de su importancia para las organizaciones, la gente suele ser reticente a compartir lo que sabe, debido principalmente a la cultura organizacional (Suppiah y Sandhu, 2011).

Por este motivo, en la empresa familiar es difícil entrar en esta dinámica, pues los fundadores no están muy dispuestos a explicitar sus fortalezas personales, por pensar que esto haría que dejasen de ser imprescindibles para la empresa.

c) Combinación (de explícito a explícito): es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito. Estos conocimientos provienen de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se pueden categorizar, confrontar y clasificar para formar

bases de datos que produzcan conocimiento explícito. Sin embargo, esta combinación no amplía realmente la base de conocimiento existente en la empresa.

En la empresa familiar este conocimiento no es tan visible como otras formas de conocimiento, pero la existencia de encuentros donde discutir problemas de la empresa como la Asamblea Familiar o el Consejo de Familia, pueden permitir de alguna forma la combinación de conocimientos.

d) Interiorización (de explícito a tácito): es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito. La empresa, incorporando el nuevo conocimiento explícito al que ya poseía, intentará llevar a cabo nuevas formas de búsqueda y experimentación, generando nueva experiencia y nuevo conocimiento tácito. Más que una labor de adquisición de conocimiento basada en el análisis, entramos en una etapa de aprendizaje a través de un refinamiento continuo de la experiencia.

En el ámbito de la empresa familiar, el proceso de formación y su implicación en la empresa, tanto a miembros familiares como no familiares, les permiten hacer suyos los conocimientos de la organización, incorporándose el conocimiento explícito de la organización en la base de conocimiento tácito de los miembros.

La siguiente tabla sirve de resumen explicativo de los diferentes aspectos de las empresas familiares que reflejan la combinación de los tipos de conocimientos vistos con anterioridad. Así, desde nuestro punto de vista la sucesión es un claro ejemplo de conversión de conocimiento tácito en tácito.

Tabla 3.1: El ciclo SECI en las empresas familiares

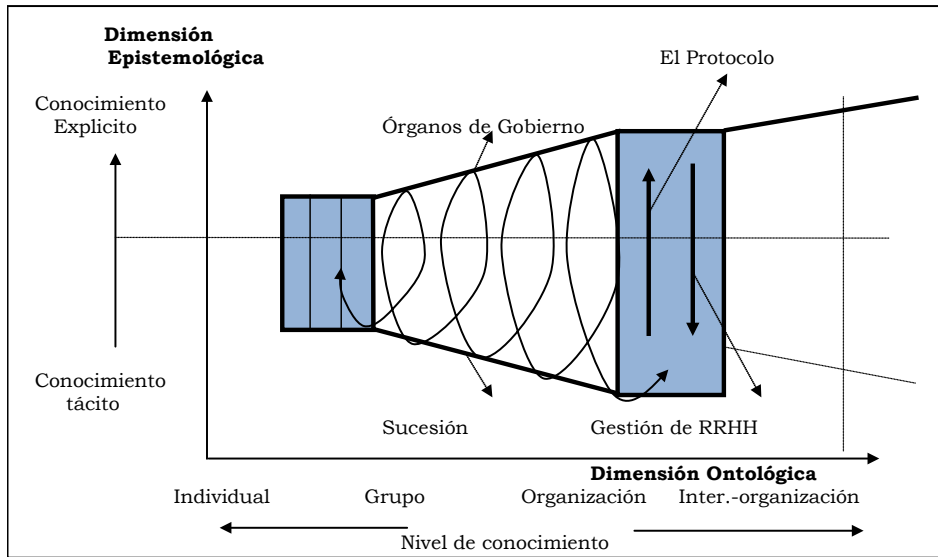
	CONOCIMIENTO TÁCITO	CONOCIMIENTO EXPLÍCITO
CONOCIMIENTO TÁCITO	Socialización	Exteriorización
	LA SUCESIÓN	EL PROTOCOLO
CONOCIMIENTO EXPLÍCITO	Interiorización	Combinación
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (FORMACIÓN)	LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Fuente: Bañegil, Barroso et al. (2012)

Podemos decir, por tanto, que el ciclo SECI ayuda a la generación, transferencia y aplicación del conocimiento (Desouza y Awazu, 2006).

En la siguiente figura (3.3) se muestra la adaptación de la espiral de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (ciclo SECI) en el ámbito de las empresas familiares.

Figura 3.3: Espiral de creación de conocimiento en las empresas familiares



Fuente: Bañegil, Barroso *et al.* (2012)

Por lo tanto, en la empresa familiar, más que en el resto de empresas, la habilidad para crear y aplicar conocimientos puede ser la verdadera fuente de ventajas competitivas en los entornos actuales.

3.6.2. La transmisión de conocimiento

Argote, Ingram, Levine y Moreland (2000) indican que las organizaciones que son capaces de transferir conocimiento eficazmente de una unidad a otra son más productivas y tienen mayor probabilidad de supervivencia que las organizaciones que son menos eficaces en dicha transferencia. La transmisión de conocimientos constituye un aspecto crítico en vista a la continuidad de la empresa, pues el conocimiento del titular y de algunos empleados clave puede ser la fuente de la ventaja competitiva de la empresa (Durst y Wilhelm, 2012).

La transferencia de conocimiento se refiere al proceso de comunicación del conocimiento desde un agente a otro (Zapata, Rialp y Rialp, 2009); en el caso de las

empresas familiares, desde una generación a otra (desde el padre al hijo) o entre la misma generación. Kumar y Ganesh (2009:163) definen la transferencia de conocimiento como “un proceso de intercambio de conocimiento explícito o tácito entre los dos agentes, durante el cual un agente intencionalmente recibe y utiliza el conocimiento proporcionado por otro”. De este modo, para Hendriks (1999), supone una relación entre al menos dos partes, una que posee el conocimiento (normalmente los padres) y la otra que adquiere el conocimiento (normalmente los hijos). La primera parte deberá comunicar su conocimiento, ya sea de manera consciente o inconsciente, voluntaria o involuntariamente, de una forma u otra, es decir, por actos, hablado, escrito, etc.; la otra parte debe ser capaz de percibir estas expresiones de los conocimientos y darles sentido mediante la imitación de los actos, observando, escuchando, leyendo, etc.

Siguiendo con este autor, dos subprocesos conforman el proceso de intercambio de conocimiento: la externalización y la internalización.

En primer lugar, el intercambio de conocimientos supone un acto de "externalización" de los que poseen el conocimiento. De entre las distintas formas que puede adoptar, incluye realizar acciones basadas sobre este conocimiento, explicarlo en una conferencia o codificarlo en un sistema inteligente del conocimiento. La externalización del conocimiento no tiene por qué ser un acto consciente, ni tampoco tiene que ser destinado a ser compartido por otros. De hecho, podemos aprender observando a alguien realizar una tarea, incluso si esta persona no es consciente de los conocimientos específicos necesarios para la tarea, o no es consciente de que es observada. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones en que se produce el intercambio de conocimientos, puede resultar fructífera para estimular y exteriorizar el conocimiento de los propietarios en una forma adecuada para la reconstrucción de los demás.

En segundo lugar, el intercambio de conocimientos también supone un acto de "internalización" por aquellos que tratan de adquirir conocimiento. La internalización también puede ocurrir en muchas formas diferentes, incluyendo el aprendizaje mediante la acción, la lectura de libros o tratando de entender el conocimiento codificado en una base de conocimientos. Existen barreras que pueden distorsionar la internalización del conocimiento externalizado. Estas barreras pueden ser relativamente sencillas, como las barreras de espacio y tiempo. También puede ser más grave, como las barreras de la distancia social, la cultura, el idioma y las diferencias en los marcos mentales o conceptuales.

En esta línea, Suppiah y Sandhu (2011) reconocen la cultura organizacional como la barrera más significativa para compartir conocimiento, es decir, el tipo de cultura dominante en la empresa va a facilitar o dificultar la compartición del conocimiento. Estos autores utilizan el instrumento de medida de la cultura organizacional desarrollado por Cameron y Quinn para determinar cómo influye los cuatro tipos de cultura organizacional en el comportamiento de compartir el conocimiento tácito. De este modo, la cultura de clan² o de adhocracia³ tiene una influencia positiva sobre el comportamiento de compartir el conocimiento tácito (ésta última no es estadísticamente significativa en el análisis) y por el contrario, la cultura de mercado⁴ o de jerarquía⁵ tiene una influencia negativa sobre dicho comportamiento.

Continuando con lo explicado en párrafos anteriores, la transmisión de conocimiento estaría enfocada a sacar de sí mismos las habilidades adquiridas con el

² Cultura de clan: organizaciones con un ambiente amigable para trabajar donde la gente comparte mucho sobre ellos mismos. Predomina el trabajo en equipo.

³ Cultura de adhocracia: organizaciones caracterizadas por un ambiente de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. Los empleados están facultados e incentivados a asumir riesgos.

⁴ Cultura de mercado: competitividad y productividad es la base de estas organizaciones, cuyo principal objetivo es llevar a cabo transacciones con los *stakeholders* para crear ventaja competitiva.

⁵ Cultura de jerarquía: organizaciones caracterizadas por estructuras jerárquicas múltiples y formalizadas, por procedimientos estandarizados y mínimo poder discrecional a los empleados.

fin de responder a las crecientes y cambiantes solicitudes del mercado (Argote e Ingram, 2000; Comeche, 2007).

Trevinyo-Rodríguez y Tàpies (2010) argumentan cómo la transferencia de conocimientos dentro de la misma empresa a través de las generaciones es un tema que puede explicar por qué la mayoría de las empresas familiares no sobreviven a la tercera generación, con una tasa de mortalidad mucho mayor durante la transición de la propiedad de la segunda generación. La marcha del predecesor o familiares clave podría resultar en una falta importante del *know-how* esencial para el éxito de la empresa familiar, siendo su transferencia de conocimientos de gran relevancia (Durst y Wilhelm, 2012).

Transferir conocimiento es esencial para ayudar a promover las buenas prácticas (Lu, Leung y Koch, 2006). En las organizaciones, sus miembros pueden aprender unos de otros y beneficiarse del nuevo conocimiento desarrollado por otros. La transferencia de conocimientos proporciona oportunidades para el aprendizaje mutuo y la cooperación inter e intrageneracional, que a su vez estimula la creación de nuevo conocimiento (Marouf, 2007). Esta transferencia facilita la creación, la compartición y el intercambio de conocimiento (Gu y Gu, 2011).

Por ello, fundamentalmente en las empresas familiares, el conocimiento necesita ser acumulado entre los miembros de la familia para generar valor con el tiempo, en especial cuando la nueva generación tiene que hacerse cargo del negocio. La transferencia de conocimiento de la generación anterior a la siguiente es muy importante para poder dirigir bien la empresa, y a su vez, esta nueva generación tiene que añadir nuevo conocimiento y ofrecer nuevas perspectivas a la empresa familiar. Del mismo modo que es necesario compartir el conocimiento entre distintas generaciones, el conocimiento necesita también ser compartido entre los miembros de la misma generación (Chirico, 2008). Como señalan Patel y Fiet (2011: 1191) “los miembros de las empresas familiares están más comprometidos para

combinar lo que ellos saben con otros en sus empresas con el fin de mejorar la capacidad competitiva de su empresa... Ellos tienen un mayor compromiso porque pueden beneficiarse más que otros en el largo plazo". Por esta razón, Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004) argumentan que la transferencia de conocimientos debería comenzar en la mesa del comedor durante las comidas, acumularse durante los trabajos de verano en la empresa, y continuar a través de una carrera en la empresa familiar. Esta transferencia se facilita cuando existe una estrecha relación entre los miembros de la familia.

La transferencia del negocio es principalmente una cuestión de mantener y mejorar el conocimiento integrado en la experiencia, destrezas y habilidades del predecesor-fundador y del resto de la organización (Bracci, 2008). De esta manera, el aprendizaje es necesario para adquirir, asimilar y utilizar el conocimiento. Es un proceso mediante el cual los individuos adquieren conocimientos a través de la experimentación, análisis, capacitación, instrucción o experiencia (Zahra, 2012). El aprendizaje es un proceso dinámico que requiere tiempo, por ello los predecesores deberían empezar a transmitir sus conocimientos a los miembros de la nueva generación en las primeras etapas de la vida con el fin de lograr una transferencia de conocimientos más efectiva (Treviño-Rodríguez y Tàpies, 2010). Esto permitirá a los miembros de la nueva generación tanto el aprendizaje como la integración en la empresa y la capacidad para adaptarse a la cultura de la empresa y a los clientes. Un ambiente de aprendizaje que se ve facilitado por el *mentoring* (Hutchinson y Quintas, 2008).

Para Zapata, Rialp y Rialp (2009) y Wickert y Herschel (2001) el *mentoring*⁶ parece ser el enfoque más exitoso y fácil para transferir el conocimiento tácito; pues como hemos dicho, este conocimiento, que es el más importante y difícil de transmitir, es el más subjetivo y pertenece a las personas. El hecho de enseñar a

⁶ Cuando hablamos del mentoring nos referimos a la enseñanza, tutoría, preparación o aprendizaje.

alguien va a permitir que su conocimiento tácito se transmita gradual e inconscientemente.

El objetivo clave en la formación de las empresas pequeñas debería ser tener un firme control sobre lo que el conocimiento necesita para que sea competitivo. Además, sería necesario establecer quién debería recibir qué tipo de formación para conocer las necesidades futuras (Wickert y Herschel, 2001). Si extrapolamos estas propuestas al ámbito de las empresas familiares, es aconsejable saber con tiempo suficiente quién será el futuro sucesor de la empresa, para ir formándolo desde el principio; así cuando termine el proceso sucesorio, el sucesor tendrá los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo la actividad de la empresa (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida, 2001).

La gestión del conocimiento va a depender de unas relaciones eficaces entre individuos. Así, como señala Comeche (2007), para conseguir una mejor transferencia de conocimiento es conveniente la colaboración entre sucesores y predecesores, ya que les ayuda a lograr ambiciones propias y organizacionales y a aprender y crecer constantemente en el desarrollo propio. Se requiere, por tanto, del entusiasmo y compromiso de los familiares, hijos o sucesores (Zapata, Rialp y Rialp, 2009; Cabrera-Suárez, *et al.*, 2001).

De este modo, el *mentoring* debería ser una iniciativa tomada por parte del fundador hacia los sucesores, lo que les va a permitir, además del aprendizaje, la integración a la empresa y la posibilidad de adaptarse a la cultura y a los clientes de la misma. No obstante, para que se produzca una transmisión de conocimientos efectiva, debe haber además un interés y compromiso por parte de los sucesores. Además, esta práctica ofrece la oportunidad de aprender unos de otros, es decir, los sucesores aprenden del predecesor pero también éste aprende de los sucesores. Así, si el mentor ayuda a sus “protegidos”, estos pondrán rápidamente sus conocimientos a disposición de la empresa (Wickert y Herschel, 2001).

Durante el tiempo de trabajo del sucesor con el predecesor ambos colaboran conjuntamente sobre varios problemas y planteamientos, aprendiendo de las habilidades del predecesor. El sucesor aprende cómo mejorar la realización del trabajo, cómo contribuir en un proyecto determinado, etc., en definitiva, cómo sacar el máximo beneficio de la experiencia del predecesor para generar un mayor y nuevo conocimiento, formándose por tanto con el fin tener una fuerte capacidad para crear e innovar (Comeche, 2007).

Por otra parte, las empresas familiares poseen características que pueden producir tanto fortalezas como debilidades para las mismas (Tagiuri y Davis, 1996). Así, a pesar de la importancia de compartir el conocimiento, Zahra, Neubaum y Larrañeta (2007) señalan algunas de las características que limitan el intercambio de conocimientos. Específicamente, el conocimiento más valioso de una empresa familiar normalmente reside en una sola persona familiar o en un número limitado de miembros de la familia. Esta concentración de conocimiento aumenta la consolidación del poder y control; sin embargo, el intercambio limitado de experiencias puede socavar la capacidad de las empresas familiares para desarrollar un espíritu emprendedor. Los celos, que suelen aparecer por el deseo de tener la posición de otra persona, también pueden limitar el intercambio de conocimiento; es decir, aunque en la empresa todos los miembros esperan igual tratamiento, siempre hay miembros que ganan más poder e influencia, generando ocasionalmente una barrera para la comunicación, lo que deteriora las relaciones entre los miembros de la familia, provocando por tanto una menor transferencia de conocimientos (Stanley, Stephenson y Monteith, 1995).

Afortunadamente, las empresas familiares también poseen características específicas que facilitan el intercambio de conocimientos. Estas características estarán basadas, como ya mencionamos anteriormente, en los recursos y capacidades propios de las empresas familiares, entre ellas podríamos mencionar su compromiso, confianza, reputación, know-how, etc. (Cabrera-Suárez De Saá-Pérez y García-

Almeida, 2001; Casillas, 2005; Sirmon y Hitt, 2003; Bracci, 2008). Entre estas características también se incluye su fuerte sentido de identidad (Zahra, Neubaum y Larrañeta, 2007). Además, estas empresas tienen un lenguaje familiar que les permite comunicarse más eficientemente e intercambiar mayor información con una mayor privacidad (Hoffman, Hoelsher y Sorenson, 2006). Las empresas de carácter familiar pueden representar a una comunidad social fuerte, definida como una red de relaciones entre los miembros de la organización que conduce a una comunicación abierta. En esta comunidad, los contactos personales constituyen la base para el intercambio de conocimientos (Zahra, Neubaum y Larrañeta, 2007).

Concluyendo, y del mismo modo que para Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida (2001), entendemos que la transferencia del conocimiento en la empresa familiar puede ayudar al desafío de la sucesión y a la formación del sucesor para garantizar así la continuidad de las empresas familiares, nosotros también creemos que la transferencia de conocimientos puede contribuir al emprendedurismo de los miembros de la familia de las empresas de naturaleza familiar. Para ello, proponemos una serie de atributos o factores que forman e influyen en la transmisión de conocimientos, que posteriormente influirán en el espíritu emprendedor, los cuales son analizados en el siguiente apartado.

3.7. Factores que forman la transmisión de conocimientos

Atendiendo a la llamada de Sharma, Chrisman y Chua (1997) para que se realicen más estudios dirigidos a entender la transferencia del conocimiento tácito en empresas familiares, en este apartado vamos a analizar cuáles son los factores, los aspectos o las características que forman dicha transmisión de conocimientos, en función de las relaciones entre los miembros, compromiso, formación y experiencias de los sucesores, implicación del predecesor, relaciones con asociaciones, etc. Los

factores que se proponen en este estudio, es decir, los factores que dan lugar o facilitan la transmisión de conocimientos, son los siguientes (figura 3.4):

- Confianza entre miembros de la familia.
- Compromiso con la empresa familiar.
- Relaciones intergeneracionales.
- Relaciones intrageneracionales.
- Propiedad psicológica de la empresa familiar.
- Características y formación del sucesor.
- Implicación del predecesor en la formación del sucesor.
- Cultura organizacional.
- Toma de decisiones conjunta.
- Relaciones con Asociaciones de Empresas Familiares.

Figura 3.4. Factores que causan la transmisión de conocimientos



Fuente: elaboración propia

A continuación definiremos y justificaremos cada uno de estos atributos que posteriormente utilizaremos para desarrollar un modelo teórico que nos permita estudiar la relación entre la transmisión del conocimiento y la orientación emprendedora en una empresa familiar:

3.7.1. Confianza entre miembros de la familia

En el proceso de transferencia de conocimiento es muy importante el factor humano, así como la motivación, el compromiso, las relaciones familiares de trabajo dentro de la empresa familiar, la confianza entre sus miembros, etc. (Zapata, Rialp y Rialp, 2009). La adquisición del conocimiento solo es exitosa cuando la gente está dispuesta a cooperar. Esta voluntad para cooperar, a su vez, depende en gran medida del nivel de confianza en una organización (Barachini, 2009).

El contexto familiar, caracterizado por la armonía, los valores y principios compartidos, tiene más posibilidades de fomentar una relación de calidad entre los miembros de la familia. Las empresas familiares son consideradas un contexto ideal para el desarrollo de malentendidos y conflictos que influyen en los resultados empresariales, ya sea en forma positiva o negativa (Bracci, 2008). De este modo, para Comeche (2007) los conflictos de tareas o funcionales pueden ser beneficiosos para el desarrollo de los sucesores, especialmente sobre la creatividad de los mismos y la calidad de las decisiones, pues el conflicto de tareas atribuye a la diversidad cognitiva de los sucesores, lo cual está relacionado con las innovaciones y las destrezas para resolver problemas complejos y no habituales.

En las empresas multigeneracionales, donde trabajan conjuntamente varias generaciones, se intercambian ideas y se fomenta el aprendizaje mutuo. De este modo, tener interacciones familiares cara a cara y más generaciones que trabajen bien juntas, ayuda a los miembros de la familia a crear, compartir y transferir su conocimiento (Chirico, 2008). En cuanto a las relaciones entre familiares, cuanto

más unidas estén las familias y menos distancia física haya, más fácil será la transmisión de conocimientos, pues se producirán más oportunidades de contactos informales (Zapata, Rialp y Rialp, 2009). Durante los contactos informales es donde más conocimientos se adquieren, ya que se transmiten de manera inconsciente. Esta comunicación entre los miembros de la familia permite el intercambio de conocimientos, especialmente el conocimiento tácito (Treviño-Rodríguez y Tàpies, 2010), que como ya hemos comentado es el más significativo, pero a la vez el más difícil de transmitir.

Por tanto, las relaciones entre los miembros de la familia deberían basarse en la confianza. La efectividad de este intercambio de conocimientos depende de la fortaleza de las relaciones entre las partes implicadas, lo cual se refleja en la cercanía de dichas relaciones (Bracci, 2008). De este modo, las relaciones deberían estar basadas en una confianza mutua y continua con el fin de ser eficaces (Marouf, 2007).

3.7.2. Compromiso con la empresa familiar

Un aspecto muy importante relacionado con el desarrollo del liderazgo en un proceso de sucesión es el nivel de compromiso y motivación del sucesor, pues refleja un vínculo afectivo con la organización caracterizada por el deseo de incorporarse y permanecer en ella; así como la motivación y el compromiso del predecesor (Bracci, 2008; Le Breton-Miller, Miller y Steier, 2004). Sin embargo, para Cabrera y Martín (2010), en algunas ocasiones, la incorporación del sucesor en la empresa está relacionada con un sentimiento de obligación y lealtad hacia la familia. Estas dos dimensiones del compromiso, afectivo y normativo respectivamente, pueden hacer que el sucesor tenga comportamientos completamente distintos. Así, cuando el compromiso es afectivo, los sucesores estarán más comprometidos con la empresa y se identificarán e implicarán más con los objetivos de la misma. Sin embargo, cuando el compromiso es normativo, los

sucesores no dedicarán el máximo esfuerzo a la empresa o no apreciarán completamente lo que tienen de ella, pues estarán en la empresa por obligación y no por vocación.

Las organizaciones que son exitosas en la generación y transmisión de conocimientos son aquellas que son capaces de crear altos niveles de motivación (Endres, Endres, Chowdhury y Alam, 2007) y compromiso de los empleados con la organización (Camelo, García y Sousa, 2010). En este sentido, un mayor compromiso afectivo con la empresa familiar implica una mayor creación, compartición y transferencia de conocimientos. Por contra, la falta de compromiso con la empresa familiar podría afectar negativamente a dicho proceso de acumulación de conocimientos dentro de la organización. A pesar de las dimensiones del compromiso (afectivo o normativo), el grado de compromiso hacia la empresa no es el mismo para todos los miembros, pues unos están más comprometidos que otros. Del mismo modo, el compromiso tiende a disminuir después de la segunda o tercera generación, es decir, cuanto mayores sean las generaciones implicadas en la empresa, menores serán sus compromisos hacia la misma (Chirico, 2008).

3.7.3. Relaciones intergeneracionales

Para Cabrera-Suárez, Saá-Pérez y García-Almeida (2001) la calidad de las relaciones intergeneracionales es importante porque puede afectar a la habilidad del predecesor para enseñar y formar a sus descendientes, de forma que sea posible la transmisión del conocimiento importante para la empresa (Bracci, 2008). Por consiguiente (Cabrera y Martín, 2010), si la relación entre la anterior generación y la nueva generación se caracteriza por fundamentarse en una comunicación abierta, sincera y madura, será posible que ambas puedan expresar su visión real y sus expectativas y deseos en relación con la empresa, facilitándose de este modo la transmisión de conocimientos. Se requiere una constante y efectiva comunicación

interpersonal con objeto de maximizar los niveles de conocimiento; esta comunicación interpersonal produce el entendimiento y la comprensión de los miembros (Zapata, Rialp y Rialp, 2009).

La relación entre sucesores y predecesores es la base de un proceso exitoso (Le Breton-Miller, Miller y Steier, 2004). El conocimiento tácito puede ser transferido y asimilado a través del establecimiento de un entendimiento compartido entre dos o más personas, que incluye mecanismos comunes y estructuras cognitivas, metáforas y analogías, así como anécdotas (Grant, 1996). Esto ayuda en la creación de una progresiva transferencia de conocimiento tácito, tanto a nivel organizativo y nivel individual.

Además, la transferencia inter-generacional de conocimiento debería ser una oportunidad para las empresas familiares para dar continuidad y mejoras a sus ventajas competitivas. Para ello Bracci (2008) en su modelo propone dos vías principales: (1) a través de la transferencia del capital intelectual desde el predecesor al sucesor y (2) a través del desarrollo del capital intelectual dentro de la organización en términos de profesionalización y poder de los empleados, inversiones en capital intelectual y a través de la formalización de herramientas de gestión.

3.7.4. Relaciones intrageneracionales

Uno de los obstáculos más relevantes para el crecimiento de las empresas familiares es el aspecto relativo a los conflictos entre sucesores (Ward, 1997). Conforme las nuevas generaciones van entrando en el negocio familiar pueden surgir nuevas formas de conflicto, con las rivalidades entre hermanos y los consorcios de primos traen diferentes valores, intereses y perspectivas en el proceso de toma de decisiones (Webb, Ketchen e Ireland, 2010). Para que las relaciones entre los miembros de la misma generación funcionen correctamente, sus miembros

deben invertir constantemente en su relación. Es decir, deben ser capaces de hablar para solucionar problemas, llegar a soluciones aceptables para todos, seguir un código de mutuo entendimiento, etc.

Cuando los miembros de la misma generación trabajan juntos, a menudo desempeñan diferentes roles. Simultáneamente pueden ser familiares, propietarios, empleados, jefes, subordinados, directivos, etc. (Davis y Tagiuri, 1998), lo que genera confusiones entre sus miembros al no saber diferenciar la esfera familiar de la empresarial (Kellermanns y Eddleston, 2004). Esta diversidad de roles entre los miembros de la misma generación hace que en ciertas ocasiones suelen aparecer celos por el deseo de tener la posición de otra persona, generando ocasionalmente una barrera para la comunicación, provocando por tanto una menor transferencia de conocimientos (Stanley, Stephenson y Monteith, 1995). En otras ocasiones, también suelen surgir en la empresa problemas y rencores originados en la infancia, que aunque hayan pasado muchos años no se olvidan (Handler, 1991). Consecuentemente, sus relaciones son más complejas que en los entornos laborales sin parentesco familiar.

De este modo, se debe intentar que las relaciones intra-generacionales sean lo menos conflictivas posibles para evitar que interfieran en el desarrollo óptimo de la empresa. Para ello, es necesario un esfuerzo consciente para atender y comprender las necesidades mutuas, una definición clara de los roles de cada miembro de la generación y una comunicación fluida y sincera que permita al mismo tiempo manejar las relaciones con el resto de familiares (Corona, 2005). Además, es necesario el desarrollo de mecanismos para compartir información y tener una comunicación efectiva entre los miembros (Handler, 1991). Por tanto, buenas relaciones entre los miembros de la misma familia van a permitir una mayor transferencia de conocimientos.

3.7.5. Propiedad psicológica de la empresa familiar

Siguiendo a Chirico (2008), la propiedad psicológica se refiere al sentimiento emocional poseído por los miembros de la familia sobre la empresa familiar, con un fuerte sentido de identidad, permanencia, responsabilidad y control sobre ella. Es decir, invertir mucha energía, tiempo, dinero y emociones en la empresa familiar es parte de la identidad y cultura de los miembros de la familia que incrementan sus sentimientos de posesión sobre la organización. La propiedad familiar refuerza la identificación psicológica de los miembros de la familia y la implicación en la empresa familiar, estimulando el aprendizaje y la transferencia de conocimientos (Zahra, 2012).

El negocio se convierte en una extensión de ellos mismos con todos los miembros de la familia actuando para mantener la continuidad de la organización a través de la acumulación de conocimientos. La esperanza de las generaciones actuales es que las siguientes generaciones sientan la misma emoción por la empresa, lo que permitirá un proceso de transferencia de conocimientos más fácil (Chirico, 2008). Un requerimiento fundamental de esta implicación psicológica es la motivación. La falta de motivación puede dar lugar a demoras, pasividad o incluso rechazo en la adopción y utilización de nuevos conocimientos (Bracci, 2008).

Similarmente, Gallo y Melé (1998) apuntan que para los accionistas de una empresa familiar en segunda y sucesivas generaciones, la vida de la empresa es casi equivalente a la historia de la familia de la que forman parte, y también para ellos es en la empresa en donde de manera patente se ha desarrollado y encarnado el sistema de valores de la familia. Por ello resulta frecuente que los accionistas consideren la empresa como algo que es exclusivamente suyo y sobre lo que tienen plenos derechos.

3.7.6. Características y formación del sucesor

La preparación de los sucesores para el liderazgo implica conocer los aspectos claves de la empresa, el sector donde se opera, desarrollar capacidades directivas y lograr conocimiento de sí mismos. Es necesario que el proceso de formación se produzca tanto antes incorporarse en la empresa como una vez incorporado en la misma (Cabrera y Marín, 2010). Para ello, el sucesor debe tener una capacidad de absorción significativa para entender, adoptar y explotar el nuevo conocimiento adquirido a través de sus predecesores (Argote e Ingram, 2000; Zapata, Rialp y Rialp, 2009).

Según Chirico (2008), también es muy importante para un sucesor la realización de cursos académicos y cursos de formación práctica tanto dentro como fuera de la empresa familiar, pues esto le permite adquirir conocimientos explícitos y tácitos y desarrollar habilidades que, una vez incorporado en la empresa familiar, debe ser compartido y transferido a los otros miembros de la empresa. Del mismo modo, (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez y García-Almeida, 2001) trabajar fuera de la empresa familiar da una mayor perspectiva independiente sobre cómo dirigir y cómo introducir cambios e innovaciones en el negocio. Una vez adquirido, el conocimiento necesita ser compartido y transferido con el tiempo. La experiencia fuera de la empresa familiar ayuda al sucesor a desarrollar una base de conocimientos y un sentido de identidad.

Para Bracci (2008), otro aspecto importante es la capacidad del sucesor de entrar en la red social dentro y fuera de la organización. Esto significa mantener relaciones con los stakeholders, tales como los empleados, los clientes, los proveedores, etc., y ganar respeto y legitimidad (Le Breton-Miller, Miller y Steier, 2004). La educación, la formación y la relación con el predecesor pueden fomentar el desarrollo de habilidades en la toma de decisiones, habilidades interpersonales, inteligencia y confianza en sí mismo.

3.7.7. Implicación del predecesor en la formación del sucesor

El predecesor o fundador representa la principal fuente de conocimiento en la empresa familiar. Debe estar motivado y ser consciente de los pasos necesarios hacia la sucesión del negocio y la progresiva pérdida de poder y actividad en el día a día y en las decisiones estratégicas. Por ello debe colaborar y poner esfuerzo para apoyar la transferencia de conocimientos (Le Breton-Miller, Miller and Steier, 2004). Sin embargo, especialmente en las empresas familiares de primera generación, existe falta de sistemas adecuados para la formación y el desarrollo de capacidades directivas, debido a que los fundadores no tienen tiempo para formar a los líderes futuros o no quieren delegar responsabilidades; ello implica que el sucesor no tiene la oportunidad de tomar sus propias decisiones y desarrollar sus ideas e iniciativas (Cabrera y Marín, 2010).

El primer paso para conseguirlo es la consciencia de esta necesidad y la motivación y la implicación activa del predecesor en la formación y desarrollo de sucesor, provocando una transferencia de conocimientos eficaz, ya que es lo que va a facilitar su acceso a la empresa. De este modo, el predecesor debe involucrar y delegar funciones y poder al sucesor, y a su vez mantener un papel de supervisión y observación (Bracci, 2008).

En general, los propietarios de las empresas familiares se inclinan para enseñar a las nuevas generaciones todo lo que ellos saben acerca del negocio, ya que su principal deseo es que sus descendientes lo continúen y construyan sobre él. Los fundadores quieren enseñar a sus descendientes cómo aprender más rápido que sus competidores para mejorar las oportunidades de supervivencia de la empresa familiar (Trevinyo-Rodríguez y Tàpies, 2010). Una vez más encontramos que el *mentoring* es una modalidad de formación en el puesto de trabajo utilizado en el desarrollo de los líderes (Argote e Ingram, 2000). En el caso de que el mentor sea familiar, por ejemplo si se efectúan relaciones de mentoring entre padre-hijo, es más

fácil de desarrollar que cuando el mentor no es familiar, debido la influencia de los valores y cultura de la familia (Cabrera y Marín, 2010).

Siguiendo con estos autores, una relación óptima entre predecesor y sucesor (basada en el respeto, la confianza mutua y la comunicación) tiene una influencia positiva en la implicación del predecesor en la formación de sucesor, lo que constituye la base para la transmisión de conocimiento entre generaciones. Sin embargo, en algunas ocasiones, este conocimiento puede no ser el más apropiado para garantizar la evolución adecuada de la empresa, ya sea porque el entorno empresarial requiere nuevos conocimientos y capacidades o porque el conocimiento existente no genera ventajas competitivas para la empresa. En estos casos, la transferencia de conocimientos afectará negativamente al rendimiento de la empresa.

3.5.8. Cultura organizacional

La cultura organizacional es considerada como un factor crítico en la construcción y el refuerzo de la gestión del conocimiento en las organizaciones, ya que impacta en cómo los miembros aprenden, adquieren y comparten conocimientos (Rai, 2011). El tipo de cultura dominante en la empresa va a facilitar o dificultar la compartición del conocimiento (Suppiah y Sandhu, 2011). Como dijimos anteriormente, estos autores determinan cómo influye la cultura organizacional a la hora de compartir el conocimiento tácito. Concluyeron que la cultura de clan o de adhocracia tiene una influencia positiva sobre el comportamiento de compartir el conocimiento tácito (ésta última no es estadísticamente significativa en el análisis) y por el contrario, la cultura de mercado o de jerarquía tiene una influencia negativa sobre dicho comportamiento⁷. Sin embargo, en el mundo real las organizaciones rara vez se tipifican por un solo tipo de cultura, ya que una organización eficaz puede necesitar llevar a cabo bien los cuatro conjuntos de criterios.

⁷ Estos cuatro tipos de cultura fueron definidos en la página 95.

La manera de comportarse de un individuo en un trabajo no depende sólo de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su ambiente de trabajo y los componentes de su organización, por lo que la cultura organizacional constituye una configuración de las características de una empresa (Rodríguez-Zapatero, 2011). Cuando hay un escenario que fomenta la creatividad, la flexibilidad y la compatibilidad de valores como el sacrificio y el trabajo, con otros como las nuevas tecnologías, el tiempo libre, la familia y la felicidad a través del buen humor, las relaciones familiares se favorecen y por tanto la transferencia de conocimientos (Lozano, 2003). Para que el ambiente de trabajo sea altamente satisfactorio y sugestivo, se debe fomentar por tanto una amplia creatividad, oportunidades para la toma de decisiones importantes, colaboración con compañeros, posibilidad de participar en otras actividades no relacionadas con la empresa, etc. (Aronoff y Ward, 2001).

Además, Chirico y Nordqvist (2010) concluyen que el conocimiento y las características de la cultura organizacional son cruciales para la creación de valor transgeneracional de las empresas familiares. Por ello proponen un modelo de creación de valor transgeneracional. En este modelo el conocimiento y la cultura pueden ser tanto facilitadores como inhibidores de los procesos de recombinación de recursos, a través del cual se facilita el rendimiento empresarial; el valor transgeneracional es creado para ser parcialmente reinvertido en conocimiento. Los autores explican que una cultura cerrada fomenta la inercia de la familia y por tanto afecta negativamente a los procesos de recombinación de recursos; y una cultura abierta tiene un efecto contrario, ya que afecta positivamente a los procesos de recombinación de recursos y por tanto al valor transgeneracional y al rendimiento empresarial⁸.

⁸ Para más información sobre recombinación de recursos ver: Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S. and Mazzola, P. (2011), Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal.*, 5: 307–326.

3.7.9. Toma de decisiones conjunta

Llevar a cabo una estrategia participativa es crucial para las empresas familiares para asegurar la creación de valor entre los miembros a través de las generaciones (Chirico, Sirmon, Sciascia y Mazzola, 2011; Eddleston, Kellerman y Zellweger, 2012). Tomar las decisiones de forma conjunta ayuda a reducir los conflictos relacionales y el aislamiento entre las diferentes áreas de la organización, ya que ofrece un contexto que anima a los miembros de la familia a expresar sus opiniones, lo que reduce los malentendidos y frustraciones, a la vez que fomenta el compromiso (Ibrahim, Soufani y Lam, 2001). Con un mayor uso de la estrategia participativa, los miembros de la familia a través de generaciones se espera que den a conocer sus diferentes puntos de vista, permitiendo interacciones constructivas y el intercambio de conocimientos, promoviendo de este modo el compromiso y una mejor comunicación (De Clercq, Dimov y Thongpapanl, 2010).

La toma de decisiones conjunta crea mecanismos para intercambiar información y nuevas ideas, asegura las múltiples perspectivas que se tienen en cuenta en las decisiones y proporciona coherencia y sentido a la empresa. Cuando esto se da, se desencadena la búsqueda de productos innovadores y proactivos. Para Eddleston, Kellerman y Zellweger (2012) la puesta en común del control estratégico y la combinación de diversas perspectivas puede aumentar la capacidad de una empresa familiar para identificar y aprovechar las oportunidades empresariales. Al combinar el conocimiento tácito de los miembros de la familia, se debería facilitar el emprendedurismo corporativo.

En este sentido, Miller (1993) considera la participación como valioso para contrarrestar conductas dependientes de la trayectoria y fomentar la capacidad emprendedora. Expresar ideas abiertamente permite a otros interpretar y valorar posibles oportunidades en el mercado. Con múltiples generaciones compartiendo su conocimiento acerca de las estrategias, las reacciones de los competidores, las nuevas tecnologías y tendencias de los compradores/proveedores, la toma de

decisiones conjunta facilita la cooperación de las personas con el fin de seleccionar las mejores oportunidades disponibles.

Por tanto, “la estrategia participativa no sólo mitiga los conflictos relacionales, sino que también mantiene relaciones de cooperación que permiten la utilización de los conocimientos y experiencias heterogéneos pero complementarios encontrados en la creciente participación generacional” (Chirico, Sirmon, Sciascia y Mazzola, 2011:313). La participación y colaboración puede ser la clave para una transferencia eficiente de conocimiento tácito (Knockaert, Ucbasaran, Wright y Clarysse, 2011).

3.7.10. Relaciones con Asociaciones de Empresas familiares

Las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar están formadas por empresas familiares líderes en los distintos sectores de actividad de su región. Estas organizaciones surgen de la iniciativa de las empresas familiares de las distintas Comunidades Autónomas, que constatan la voluntad del Instituto de la Empresa Familiar (IEF) por contar con una proyección regional, conocer los asuntos que afectan a este tipo de compañías en sus respectivas áreas de influencia y difundir los asuntos en los que se trabaja a nivel estatal y europeo.

Por tanto, para las empresas familiares es importante tener relaciones con estas asociaciones e institutos pues les ayudarán a la longevidad de las mismas, ya que sus funciones son, entre otras, las siguientes⁹:

- Contribuir a la continuidad y fortalecimiento de la empresa familiar, fomentando su mantenimiento de una generación a otra.

⁹ Información obtenida a través de la página web del IEF y de las distintas Asociaciones de Empresas Familiares del territorio nacional.

- Transmitir a la Sociedad las ventajas que aportan las Empresas Familiares en la economía y cultura empresarial como fuente de riqueza y empleo, destacando la importancia de la figura del empresario familiar.
- Formación de los empresarios a través de seminarios, jornadas y conferencias, intercambiando la experiencia de los propios empresarios con el saber de los mejores expertos; a su vez, se intercambian experiencias con otras familias empresariales.
- Asesorar al empresario familiar para organizar su empresa al objeto de superar con éxito los retos del mercado actual, competitivo, cambiante e internacionalizado.
- Promover, a través de los cauces legales, las modificaciones legislativas para el impulso, amparo y protección de las empresas familiares, tales como el Impuesto sobre el Patrimonio y sobre Sucesiones y Donaciones.
- Convencer a las Empresas Familiares de la necesidad de delegar en los miembros de la familia, siempre que haya miembros con aptitudes que garanticen el éxito de la gestión.
- Profundizar en la formación de los directivos, no pertenecientes al núcleo familiar del empresario, con funciones ejecutivas en la Empresa Familiar.

De estas funciones podemos destacar el conocimiento que obtienen los empresarios acerca de las empresas familiares en general y de su empresa en particular con el fin de promover su continuidad. Este conocimiento también es adquirido por los sucesores de la empresa, ya que las relaciones con las asociaciones no van dirigidas únicamente al gestor de la empresa sino también a toda la organización. Además, en las Asociaciones Territoriales se realizan foros de jóvenes para el desarrollo de actividades educativas para los miembros de las nuevas generaciones de las empresas.

Por tanto, estas asociaciones también pueden contribuir a que se produzca una mayor transmisión de conocimientos dentro de la empresa familiar.

En la siguiente tabla se recogen cada uno de los diez factores con sus referencias bibliográficas.

Tabla 3.2. Factores y autores de la transmisión conocimientos

Factores	Autores
Confianza entre miembros de la familia	Zapata, Rialp y Rialp (2009); Barachini (2009); Bracci (2008); Comeche (2007); Chirico (2008); Trevinyo-Rodríguez y Tàpies (2010); Marouf (2007)
Compromiso con la empresa familiar	Bracci (2008); Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004); Cabrera y Martín (2010); Endres, Endres, Chowdhury y Alam (2007); Camelo, García y Sousa (2010); Chirico (2008)
Relaciones intergeneracionales	Cabrera-Suárez, Saá-Pérez y García-Almeida (2001); Bracci (2008); Cabrera y Martín (2010); Zapata, Rialp y Rialp (2009); Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004); Grant (1996)
Relaciones intrageneracionales	Ward (1997); Corona (2005); Davis y Tagiuri (1993); Kellermanns y Eddleston (2004); Stanley, Stephenson y Monteith (1995); Handler (1991); Webb, Ketchen e Ireland (2010)
Propiedad psicológica de la empresa familiar	Chirico (2008); Zahra (2010); Bracci (2008); Gallo y Melé (1998)
Características y formación del sucesor	Argote e Ingram (2000); Zapata, Rialp y Rialp (2009); Chirico (2008); Cabrera y Marín (2010); Cabrera-Suárez, Saá-Pérez y García-Almeida (2001); Bracci (2008); Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004)
Implicación del predecesor en la formación del sucesor	Le Breton-Miller, Miller and Steier; 2004; Cabrera y Marín (2010); Bracci (2008);

	Trevinyo-Rodríguez y Tàpies (2010); Argote e Ingram (2000)
Cultura organizacional	Rai (2011); Suppiah y Sandhu, 2011); Rodríguez-Zapatero (2011); Lozano (2003); Aronoff y Ward (2001); Chirico y Nordqvist (2008)
Toma de decisiones conjunta	Chirico, Sirmon, Sciascia y Mazzola (2011); Eddleston, Kellerman y Zellweger (2010); Ibrahim, Soufani y Lam (2001); De Clercq, Dimov y Thongpapanl (2010); Miller (1993); Knockaert, Ucbasaran, Wright y Clarysse (2011)
Relaciones con Asociaciones de Empresas familiares	IEF; elaboración propia

Fuente: elaboración propia

Capítulo 4.

El Espíritu Emprendedor

4.1. Introducción

La nueva economía en la que nos encontramos se caracteriza por la globalización de los mercados, los avances en las tecnologías de la información y de la comunicación, las nuevas industrias emergentes y los rápidos cambios en la demanda de los consumidores. Para estar al día con estos cambios que afectan a muchas empresas, se hace necesario fomentar el espíritu emprendedor de todas las empresas (Hall, Melin, Nordqvist, 2001). Siguiendo estas ideas, estamos convencidos del papel esencial que juegan las empresas familiares.

Las empresas familiares emprendedoras son capaces de fomentar sus recursos competitivos hacia la creación de valor a través de las generaciones. Estas empresas forman un contexto específico para su investigación en el campo del emprendedurismo debido a la interacción entre la familia y la empresa (Chirico y Nordqvist, 2010).

El panorama competitivo del siglo XXI es muy dinámico e incierto, lo que requiere innovación y capacidad emprendedora para su supervivencia. Además, al igual que el resto de empresas, las empresas familiares deben desarrollar una mentalidad emprendedora que les permita identificar y explotar oportunidades (Sirmon y Hitt, 2003). El emprendimiento es una parte central de la vida empresarial, que a menudo es visto como un estilo de vida de un individuo o una familia. El emprendedurismo no solo es necesario para la supervivencia de la empresa a largo plazo, sino también para administrar bien la empresa existente (Plate y Schlippe, 2012). De este modo, la gestión de recursos es fundamental para lograr y mantener ventajas competitivas (Sirmon y Hitt, 2003).

Sin embargo, a pesar de que las publicaciones sobre emprendedurismo han aumentado considerablemente en los últimos años, hay muy pocos estudios empíricos que documentan cómo las empresas familiares y su cultura afectan al proceso emprendedor (Pistrui, Huang, Oksoy, Jing y Welsch, 2001).

4.2. Concepto de espíritu emprendedor

Las actividades emprendedoras son cada vez más importantes para las empresas; así en la compleja economía de hoy en día, el espíritu emprendedor se ha convertido en incluso aún más crucial hacia la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Wiklund y Shepherd, 2003). Un efectivo emprendedurismo corporativo permite a la empresa explotar sus actuales ventajas competitivas y a la vez explorar futuras oportunidades y competencias requeridas (Zellweger y Sierger, 2012a). Las mejores oportunidades son aquellas que satisfacen una necesidad indispensable y abordan el descontento de los clientes con la oferta actual (Ramachandran y Mathew, 2012). De este modo, el éxito a largo plazo de las empresas depende del emprendedurismo estratégico, explotar simultáneamente los dominios actuales mientras se exploran nuevos dominios (Webb, Ketchen e Ireland, 2010), con el fin de mantener su competitividad y revitalizar su negocio (Cruz y Nordqvist, 2012).

Hay una gran diversidad de definiciones de espíritu emprendedor o emprendedurismo (*entrepreneurship*) que podemos encontrar en la literatura existente, las cuales han enfatizado algunas actividades como la creación de riqueza, la creación de nuevas organizaciones, la innovación, la asunción de riesgos, cambios, la nueva combinación de los factores existentes, la exploración y explotación de oportunidades, la asunción de incertidumbre, la unión de los factores de producción, creación de valor, etc. (Kraus, Rigtering, Hughes y Hosman (2012).

Un punto esencial de referencia para la investigación en emprendimiento es el trabajo de Schumpeter. Para Schumpeter (1934:66), el espíritu emprendedor significa "llevar a cabo nuevas combinaciones". Concretamente, y en sus propias palabras, esto incluye varios aspectos:

“(1) La introducción de un nuevo producto - es decir, aquel con el que los consumidores aún no están familiarizados - o de una nueva calidad de un bien. (2) La introducción de un nuevo método de producción, esto es aquel que aún no se ha

probado por la experiencia en la rama de fabricación relativa, que no necesita basarse en un descubrimiento científicamente nuevo, y también puede existir en una nueva manera de manejar un producto comercialmente. (3) La apertura de un nuevo mercado, esto es un mercado en el que la particular rama de producción del país en cuestión no se ha introducido previamente, haya existido o no este mercado antes. (4) La conquista de una nueva fuente de abastecimiento de materias primas o productos semielaborados, independientemente de si esta fuente ya existe o si primero tiene que ser creada. (5) La realización de una nueva organización de cualquier industria, como la creación de una posición de monopolio o la ruptura de una posición de monopolio”.

La definición de Schumpeter es inclusiva, en el sentido de que el espíritu emprendedor no se limita solo a los trabajadores por cuenta propia, sino que también se aplica a los empleados dependientes, como directivos e incluso accionistas de control que tengan la capacidad para llevar a cabo la función empresarial. Schumpeter también pone de relieve la distinción entre actividades emprendedoras y otras actividades empresariales. Por ejemplo, el espíritu emprendedor no trata del funcionamiento de un negocio establecido; es decir, cuando un emprendedor (persona que lleva a cabo nuevas combinaciones) deja de ser innovador y en su lugar se establece para ejecutar su negocio en una rutina, pasa a ser un gerente y no un emprendedor. Tampoco es emprendedurismo controlar los recursos necesarios para llevar a cabo nuevas combinaciones. Un "capitalista", que es el dueño del capital, un financiero o alguien que dispone de otros recursos valiosos, no es per se un emprendedor, sólo si y mientras se dedique a la realización de nuevas combinaciones (Schumpeter, 1934).

Otro de los principales autores que ha estudiado el espíritu emprendedor ha sido Miller (1983, 771) que lo define como “una empresa que se dedica a la innovación de productos del mercado, se compromete con proyectos un tanto arriesgados y es el primero en llegar con innovaciones proactivas, superando a los competidores a la fuerza”. De una manera más simple y escueta Ulhøi (2005) define

el espíritu emprendedor como “la capacidad para reconocer y asumir riesgos para explotar oportunidades empresariales”.

Del mismo modo, Shane y Venkataraman (2000) lo definen como “el proceso por el cual la gente descubre y explota nuevas oportunidades de negocio, normalmente a través de la creación de nuevas empresas”. Estos autores, además, proponen un marco que se centra en la existencia, el descubrimiento y la explotación de oportunidades; examinan la influencia de los individuos y las oportunidades, en lugar de los antecedentes y las consecuencias del entorno; y abarca más allá que la creación de empresas.

Un aspecto crucial del emprendedurismo implica el reconocimiento de oportunidades de negocios emergentes, las cuales son a menudo explotadas a través de la creación de nuevas empresas (Aldrich y Cliff, 2003). El espíritu emprendedor y la creación de empresas son una realidad socioeconómica de gran importancia, pues generan una notoria cantidad de empleo en las sociedades maduras como las europeas (Vivas-López, 2004), es decir, constituye una fuerza principal para las economías. Audretsch, Bönte y Keilbach (2008) sugieren que el espíritu emprendedor y por tanto el rendimiento económico no solo se determina por la creación de nuevas empresas, sino también por la capacidad y la voluntad de los emprendedores innovadores para desarrollar nuevos productos y procesos basados en nuevo conocimiento. Implica la búsqueda de oportunidades más allá de los recursos que uno controla (Pistrui, Huang, Oksoy, Jing y Welsch, 2001). Por tanto, el espíritu emprendedor es un concepto útil que conduce a las empresas en cómo participan en el cambio y en la renovación de procesos para mantener y mejorar su competitividad (Cruz, Habbershon, Nordqvist, Salvato y Zellweger, 2006).

El emprendedurismo facilita la identificación de oportunidades en forma de nuevos nichos y vías para servirlos. Sin una estrategia eficaz para crear ventaja competitiva en la búsqueda de estas oportunidades emprendedoras, una empresa será

imitada muy pronto por sus competidores, cuyas ofertas mermarán sus beneficios. Así, tanto la estrategia como el espíritu emprendedor son necesarios, pero de forma individual no son suficientes para promover la creación de riqueza sostenible. Además, estos dos elementos (espíritu emprendedor y estrategia) deben trabajar conjuntamente para que una empresa cree valor de manera continuada como base para el rendimiento económico. Por tanto, el emprendedurismo estratégico “es una forma única de estrategia en la que una empresa se da cuenta de que una ventaja competitiva sostenible no descansa en una sola fuente de competencia, sino que una ventaja competitiva sostenible depende de la capacidad de una empresa para desarrollar una corriente de innovación continua para mantenerse por delante de los competidores” (Webb, Ketchen y Ireland, 2010:3). La diferencia entre el emprendedurismo y el emprendedurismo estratégico es que la preocupación del primero es el reconocimiento y explotación de oportunidades específicas, mientras que la preocupación del segundo es organizar de una manera para que la empresa pueda aprovecharse de una corriente de oportunidades emprendedoras durante periodos de tiempo más largos.

Las actividades emprendedoras de las empresas existentes y establecidas han sido descritas como emprendedurismo corporativo, orientación emprendedora o intra-emprendimiento (Kraus, Rigtering, Hughes, Hosman (2012). En este trabajo, las actividades emprendedoras de una empresa se referirán a su orientación emprendedora, que analizaremos en los próximos apartados.

El campo de las empresas familiares se caracteriza con necesidades conflictivas, ya que por un lado existe la necesidad de continuidad y estabilidad y por otro, la de cambio y novedad. Ambos procesos son necesarios para que una empresa familiar evolucione, pero al mismo tiempo son conflictivos en el sentido de que una persona no puede hacer los dos al mismo tiempo, ya que se requieren habilidades bastantes diferentes y tienen objetivos conflictivos (Plate y Schlippe, 2012). “En las empresas familiares el cambio y la novedad están relacionados con el

emprendimiento y la innovación, que introducen “lo nuevo” a la organización y al mercado. Los nuevos productos, servicios y procesos pueden mantener saludable y competitiva la empresa, y suministrar aún más oportunidades de crecimiento. Explorar nuevas oportunidades requiere de tiempo y recursos especiales como personal, conocimiento, redes, capital económico, etc. [...]” (Plate y Schlippe, 2012:53).

Además de los conflictos anteriormente señalados, continuidad y estabilidad versus cambio y novedad, Gallo y Amat (2003:77) sostienen que uno de los problemas típicos de las empresas familiares es el acomodamiento de la familia y la pérdida del espíritu emprendedor, lo que supone una barrera a la hora de gestionar procesos de innovación tecnológica. De acuerdo con estos autores, para evitarlo es necesario promover una elevada concienciación estratégica, materializarla en planes y crear instrumentos de gobierno familiar que permitan transmitir el espíritu emprendedor a las siguientes generaciones (Cruz, Habbershon, Nordqvist, Salvato y Zellweger, 2006). La planificación de la sucesión es uno de los elementos clave para mantener vivo este espíritu. Ha de hacerse de forma que facilite la renovación del liderazgo de la empresa, elemento fundamental a la hora de llevar a cabo innovaciones de carácter estratégico (Le Breton-Miller, Miller y Steier, 2004).

4.3. El emprendedor

Como señala Pistrui (2003), el concepto de emprender se refiere a la predisposición psicológica de los individuos u organizaciones para investigar oportunidades, incluso cuando la expansión empresarial no es particularmente urgente ni obvia, en una búsqueda proactiva y constante de oportunidades ligadas a la innovación.

El desarrollo del espíritu emprendedor requiere de personas que gocen de una cierta libertad para entender y asumir las nuevas oportunidades que el entorno ofrece, o puede llegar a ofrecer. Los líderes de empresas emprendedoras muestran compromiso y entusiasmo para generar proyectos que ilusionan. Son muy críticos con todo, están dispuestos a hacer todo lo que sea necesario para lograr los mejores resultados a largo plazo y prestan especial interés a la preparación de sus sucesores y al trabajo en equipo (Gallo y Amat, 2003).

Como consecuencia del emprendedurismo, el emprendedor es una persona que percibe la oportunidad que ofrece el mercado y tiene la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos a fin de ir al encuentro de dicha oportunidad. La imagen general del emprendedor está ligada al empresario individual y a las pequeñas empresas, casi siempre de escala familiar, y sobre la base del esfuerzo de un único elemento, el emprendedor (Comeche, 2007).

Para Formichella (2004) el término emprendedor se asocia especialmente a quien comienza una empresa comercial; también puede relacionarse a cualquier persona que decide llevar adelante un proyecto, aunque éste no tenga fines económicos. El emprendedor es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas. Es un individuo que no solo sabe mirar su entorno, sino también ver y descubrir las oportunidades que en él están ocultas. Tiene alta autoestima, confía en sí mismo y posee una gran necesidad de logro. Es un individuo positivo, pero no sólo para sí mismo, sino que genera un ambiente positivo a su alrededor que le favorece para alcanzar las metas que se proponga.

Los requisitos que debe cumplir una persona para llegar a ser un emprendedor de éxito se basan en las características, cualidades y aptitudes que se suelen encontrar en los emprendedores, y pueden ser los siguientes¹:

¹ Requisitos para ser emprendedor. 25 noviembre 2009. Crece Negocios

- **Energía y motivación:** uno debe tener la suficiente energía como para cumplir las diversas actividades, funciones y tareas que conlleva ser un emprendedor, y debe estar siempre motivado para así poder hacer las cosas con entusiasmo, alegría y pasión.
- **Paciencia y perseverancia:** uno debe tener paciencia para no desmotivarse cuando el éxito tarda en llegar, y perseverancia para seguir adelante a pesar de todas las dificultades que se presentan.
- **Capacidad para detectar oportunidades:** uno debe tener la costumbre de buscar siempre nuevas oportunidades, de estar siempre investigando el mercado, atento a los cambios, a las nuevas tendencias, a las nuevas modas, nuevas necesidades, gustos y preferencias.
- **Capacidad para asumir riesgos:** uno debe tener valor para tomar decisiones que impliquen cierto riesgo, y saber asumir la responsabilidad por lo que pueda pasar.
- **Capacidad de liderazgo:** uno debe tener la capacidad para identificar a las personas indicadas, la habilidad para convocarlas, para hacer que trabajen en equipo, para dirigir las, para hacer que lo sigan con entusiasmo, y para liderarlas y motivarlas hacia el cumplimiento de los objetivos.
- **Capacidad para planificar y organizar:** uno debe tener la capacidad para analizar la situación, establecer objetivos y diseñar estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos; también debe tener la capacidad para reunir, organizar y coordinar recursos, para poner en práctica todo lo planificado.
- **Capacidad para adaptarse a los cambios:** uno debe tener la capacidad para responder rápidamente a los cambios del entorno, es decir, a los cambios en el mercado, a las tendencias, a las nuevas modas, las nuevas necesidades, gustos y preferencias, a los nuevos competidores.

Por tanto, si alguien decide desarrollar una actividad emprendedora, debe ser consciente de que debe cumplir por lo menos con los anteriores requisitos, ya que sacar una idea adelante requiere de estos y muchos factores más.

4.4. El emprendedor en la empresa familiar

En una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Si no hay empresarios no hay empresas, pues no hay creación de puestos de trabajo ni de riqueza. Dentro del conjunto de empresas, las familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico (Gómez-Betancourt, 2006). Una capacidad crítica es que las empresas familiares aprendan a identificar y explotar las mejores oportunidades para poder ser exitosas, las cuales tienen que satisfacer una necesidad indispensable (Ramachandran y Mathew, 2012). Las familias emprendedoras son un subconjunto de familias propietarias de negocios orientadas a objetivos o motivos emprendedores. Uhlaner, Kellermanns, Eddlestone y Hoy (2012) reconocen que algunos grupos de propietarios familiares trabajan juntos para hacer crecer la riqueza de la familia a través de la creación de valor de la empresa.

De un estudio realizado por Pistrui, Huang, Oksoy, Jing y Welsch (2001) acerca del espíritu emprendedor de las pymes familiares en China, podemos extraer las siguientes características a cerca de los emprendedores de las empresas familiares:

- Los emprendedores están motivados por la necesidad de realización personal y el deseo de hacer una contribución directa al éxito de una empresa. Además están motivados por el deseo de obtener mayores ganancias y una mayor seguridad de la familia.
- La edad media de los emprendedores es de 37 años. Los emprendedores masculinos tienden a ser mayores que las emprendedoras femeninas, aproximadamente 3 años mayores. Esto nos demuestra que el espíritu emprendedor no es solo una actividad exclusivamente masculina, ya que casi 1/3 son mujeres.
- Desde el momento en que el emprendedor tiene la idea de comenzar un negocio hasta el momento en que realmente se crea, pasan aproximadamente 3 años.

- Los emprendedores están comenzando a identificar nichos de mercado rentables donde pueden obtener mayores ingresos y más independencia, estos son los negocios de venta al por menor y los negocios de hardware y software.
- Los emprendedores están de acuerdo en que la semilla del capital de la empresa debe obtenerse de los ahorros familiares en lugar de las instituciones públicas, tales como bancos o ayudas del gobierno.

4.5. La orientación emprendedora

La orientación emprendedora es uno de los conceptos más estudiados dentro de la literatura de espíritu emprendedor (Hansen, Deitz, Tokman, Marino y Weaver, 2011), el cual se centra en los estilos de toma de decisiones, procesos, comportamientos y prácticas relacionadas con la actividad emprendedora de las empresas (Nordqvist, Habbershon y Melin, 2008). Este constructo es inherentemente estático, pues es desarrollado y usado para medir el comportamiento emprendedor en un determinado momento en el tiempo (Zellweger y Sieger, 2012a). Se refiere a la mentalidad de las empresas dedicadas a la búsqueda de la creación de empresas y proporciona un marco útil para investigar en la actividad empresarial. Muchos estudiosos han usado la orientación emprendedora para describir un conjunto bastante coherente de las actividades o procesos relacionados (Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007). Estos procesos incorporan una amplia variedad de actividades, incluidos los estilos de toma de decisiones estratégicas de una empresa y las prácticas de negocios, donde la orientación emprendedora refleja "los procesos organizacionales, métodos y estilos que las empresas utilizan para actuar empresarialmente" (Lumpkin y Dess, 1996: 139).

La orientación emprendedora es inevitable para las empresas que quieren prosperar en ambientes de negocios competitivos. Empíricamente, el impacto

positivo de la orientación emprendedora sobre los resultados empresariales y el crecimiento ha sido apoyada por varios estudios (Por ejemplo: Wiklund, 2006; Nordqvist, Habbershon y Melin, 2008).

Los orígenes del constructo orientación emprendedora está ligados al concepto de Emprendedurismo Corporativo (*Corporate Entrepreneurship*), que puede albergar dos formas diferentes (Morris, Kuratko y Covin, 2010):

- a. Una iniciativa empresarial de capital de riesgo que supone, entre otros, la entrada en un mercado nuevo implicando la creación de una nueva empresa.
- b. Un emprendimiento estratégico que puede ser entendido en términos de comportamientos de búsqueda de oportunidades y de ventajas, con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Para conseguir esta ventaja competitiva, algunos de los factores clave son la capacidad de las empresas para innovar, iniciar el cambio y reaccionar rápidamente para cambiar con flexibilidad y destreza; siendo estas características las que distinguen a una empresa emprendedora de otra que no lo es (Arzubiaga, Iturralde y Maseda, 2012).

A pesar de que no es sencilla su medición, Miller (1983) sugiere que el grado de emprendedurismo de una empresa puede ser visto como el grado en que ésta *innova* (predisposición a participar en nuevas combinaciones), *asume riesgos* (una propensión para acciones audaces como la de aventurarse en nuevos mercados, el endeudamiento en gran medida, o comprometer recursos significativos en medio de una incertidumbre sustancial), y *actúa proactivamente* (perseguir una oportunidad, actitud pionera distinguida por el mercado, se mueve por delante de la competencia y en previsión de la demanda futura); siendo éstas las principales dimensiones del constructo Orientación Emprendedora. Más tarde, Covin y Slevin (1989) completaron la definición de Miller afirmando que la orientación

empresarial de una empresa se demuestra por el grado en que la alta dirección está dispuesta a asumir los riesgos relacionados con la empresa (dimensión de asunción de riesgos), para favorecer el cambio y la innovación con el fin de obtener una ventaja competitiva para su empresa (dimensión de innovación) y competir agresivamente con otras organizaciones (dimensión de proactividad).

Años más tarde Lumpkin y Dess (1996) añadieron dos dimensiones más al concepto de orientación emprendedora: **autonomía** (discreción para aprovechar las oportunidades sin obstáculos por las limitaciones de la organización) y **agresividad competitiva** (intensidad del deseo de una empresa para superar a sus competidores y su actitud ofensiva frente a las amenazas competitivas). Además, estas cinco dimensiones de la orientación emprendedora pueden dividirse en varias subdimensiones (Zellweger y Sieger, 2012b) (tabla 4.1):

Tabla 4.1. Dimensiones y subdimensiones de la orientación emprendedora

Dimensión	Subdimensión
Autonomía	Autonomía interna: libertad de los individuos y equipos para actuar dentro de una organización. Autonomía externa: independencia de terceras partes como bancos, proveedores, etc.
Innovación	Innovación interna: innovaciones dentro de una empresa, por ejemplo sistemas y estructuras. Innovación externa: innovaciones como nuevos productos, mercados, servicios.
Propensión al riesgo	Riesgo empresarial: riesgo asociado con decisiones operativas que comprometen a toda la compañía. Riesgo de propiedad: riesgo para la familia de invertir todos sus activos en una compañía. Riesgo de control: riesgo de perder el control de la compañía.
Proactividad	Propensión a explotar nuevas oportunidades antes que la competencia.
Agresividad competitiva	Propensión a desafiar a la competencia de manera directa y agresiva.

Fuente: elaboración propia

Todas estas dimensiones sugieren que las organizaciones que tienen una orientación emprendedora son más propensas a centrar la atención y el esfuerzo hacia las oportunidades (Wiklund y Shepherd, 2003).

Miller (1983) y Covin y Slevin (1989), entre otros, perciben la orientación emprendedora como un constructo en el que todas las dimensiones se correlacionan positivamente, es decir, es necesario alcanzar un alto nivel en todas las dimensiones para tener orientación emprendedora, ya que una alta puntuación en una de ellas promoverá un alto nivel en el resto. En cambio, otros autores perciben la orientación emprendedora como un constructo multidimensional.

En este sentido, Lumpkin y Dess (1996) señalan que estas dimensiones, aunque están relacionadas entre sí, son realmente independientes (Hansen, Deitz, Tokman, Marino y Weaver, 2011). Esta hipótesis de independencia indica que una organización puede mostrar altos niveles de orientación emprendedora en algunas de sus dimensiones pero no necesariamente en todas, lo cual depende de ciertas variables como el entorno, sin poner en duda la condición emprendedora de una compañía. Kraus, Rigtering, Hughes y Hosman (2012) apuntan además que no todas las dimensiones influyen por igual en el rendimiento de la empresa, e incluso puede que haya algunas dimensiones que estén positivamente relacionadas con el rendimiento y otras no. En su estudio obtuvieron varias conclusiones: aunque no encontraron un efecto positivo directo de la innovación sobre el rendimiento, sí que encontraron que las pequeñas y medianas empresas innovadoras tenían un mejor rendimiento en los entornos turbulentos; además, el nivel de riesgo asumido se relacionaba negativamente con el rendimiento de la empresa, debido a la crisis del 2009 en Holanda; y por último, la proactividad mostró una contribución consistente e importante al rendimiento de la empresa, independientemente de las turbulencias del mercado. Es por ello por lo que Lumpkin y Dess (1996) afirman que las implicaciones de las dimensiones de la orientación emprendedora sobre el rendimiento de la empresa son contextos específicos y pueden variar

independientemente de cada uno en un contexto organizacional dado. Esta asunción de que las dimensiones no necesitan covariar entre sí para catalogar una empresa como emprendedora está ganando fuerza entre los autores (Arzubiaga, Iturralde y Maseda, 2012).

Estos autores, en su artículo, clasifican los estudios empíricos y trabajos conceptuales sobre orientación emprendedora en dos grupos:

1. El constructo es considerado como variable independiente. Mide su efecto en el rendimiento de la empresa, cuantificándose a través de diferentes variables como el crecimiento de las ventas e indicadores como el retorno sobre patrimonio (ROE) y el retorno sobre activos (ROA). Este grupo es más extenso que el siguiente.
2. El constructo es considerado como variable dependiente. Analiza los factores, internos y externos, que tienen influencia sobre la orientación emprendedora de la empresa y cuantificar dichos efectos.

En nuestro estudio, tal y como veremos en los próximos capítulos de esta tesis doctoral, utilizaremos el constructo orientación emprendedora tanto como variable dependiente como independiente; ya que estudiaremos cómo influye la transmisión de conocimientos en la orientación emprendedora y el efecto de ésta en el rendimiento de la empresa. Estas relaciones se llevarán a cabo en el ámbito específico de la empresa familiar, ya que serán diferentes al resto de empresas; aspecto que justificaremos en los siguientes párrafos.

Miller (1983) sugiere que los investigadores deben tener en cuenta las características únicas de los diferentes tipos de empresas al estudiar el emprendedurismo a nivel corporativo. Por consiguiente, la fortaleza del espíritu emprendedor y los posibles resultados pueden variar según el contexto, tipo, tamaño, propiedad y edad de la empresa (Nordqvist, Habbershon y Melin (2008).

De este modo, y siguiendo a Miller (1983), debemos tener en cuenta las características únicas de las empresas familiares para poder estudiar en profundidad su espíritu emprendedor; ya que estas empresas son consideradas un tipo distintivo de empresas y son diferentes a otras empresas debido a la interacción única entre los miembros individuales de la familia, el sistema familia y el sistema empresa (Tagiuri y Davis, 1996), donde a menudo los intereses de la familia chocan con los intereses de la empresa (Ussman, 2004), influyendo, por tanto, en el ámbito del emprendedurismo. Así pues, la orientación emprendedora de las empresas familiares será diferente a la de las empresas no familiares, siendo uno de los motivos por los que nos centramos en este campo de estudio.

4.6. La orientación emprendedora de las empresas familiares

En el ámbito de las empresas familiares, Hall, Melin y Nordqvist (2001) definen el espíritu emprendedor como un cambio radical y estratégico en esta tipología de empresas. El contexto de las empresa familiares es muy importante para expandir su conocimiento hacia la orientación emprendedora (Casillas, Moreno y Barbero, 2010), ya que éstas proporcionan un terreno particularmente fértil para el esencial comportamiento emprendedor que se necesita para la creación y el crecimiento de empresas (Aldrich y Cliff, 2003).

Investigadores como Donckles y Fröhlich (1991) o Nordqvist, Habbershon y Melin (2008) señalan que las empresas familiares constituyen un contexto único para el espíritu emprendedor debido a las características que definen a las empresas familiares, es decir, estas empresas poseen un conjunto específico de recursos y

capacidades² que pueden tanto promover como restringir las actividades emprendedoras (Short, Payne, Brigham, Lumpkin y Broberg, 2009).

A pesar de que las empresas familiares son a menudo criticadas por ser reticentes a invertir en nuevas empresas, inducir cambios y asumir riesgos, recientemente se ha puesto de manifiesto una visión más compleja de las empresas familiares y su propensión frente al riesgo; algunas han empezado a reconocer su capacidad de innovación y su agresividad competitiva (Kellermanns, Eddleston, Sarathy y Murphy, 2012).

Por ello, las empresas de naturaleza familiar poseen características que pueden **fomentar** el comportamiento emprendedor en la empresa debido a los continuos objetivos, las valiosas relaciones sociales, la supervivencia y visión a largo plazo, el altruismo recíproco, los lazos de parentesco, la naturaleza a largo plazo de la propiedad de la empresa familiar, la acumulación de capital social. En general, la continuidad de los objetivos y valores a lo largo de múltiples generaciones puede definir el contexto adecuado para emprender y continuar emprendiendo. Por el contrario, también poseen características que pueden **restringir** dicho comportamiento como la mayor aversión al riesgo, la diferente percepción del entorno dependiendo del nivel generacional de la familia implicada, altos niveles de concentración de la propiedad, la intención de mantener el control de la empresa en manos de la familia, el deseo de proteger la riqueza de la familia (Kellermanns, Eddleston, Barnett y Pearson, 2008; Cruz y Nordqvist, 2012; Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007; Memili, Eddleston, Kellermanns, Zellweger y Barnett, 2010; Zellweger y Sieger, 2012a; Chung, Yeh y Chen, 2012).

De este modo, la literatura existente ha desarrollado dos perspectivas opuestas:

² Las características de las empresas familiares en función de sus recursos y capacidades fueron explicadas en el capítulo 3.

1. Por un lado, numerosos investigadores señalan que las empresas familiares presentan un entorno único y favorable para el emprendedurismo (Aldrich y Cliff, 2003).
2. Por otro lado, los investigadores argumentan que las empresas familiares no presentan un entorno favorable para el emprendedurismo por su aversión al riesgo y al cambio (Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007).

Sin embargo, tal y como apuntan Chirico, Sirmon, Sciascia y Mazzola (2011), quizás ninguna de estas dos perspectivas sea totalmente correcta, ya que puede ser que las empresas familiares entiendan la necesidad de ser emprendedoras para prosperar en un entorno turbulento, pero que la complejidad de la integración de la familia y la empresa hacen que las actividades emprendedoras sean un gran desafío. En cualquier caso, la literatura proporciona resultados ambiguos de si el contexto de la empresa familiar fomenta o impide el emprendedurismo (Zellweger y Sieger, 2012a), por ello es necesaria una mayor investigación sobre el espíritu emprendedor de las empresas familiares.

El constructo de orientación emprendedora proporciona un marco para hacer comparaciones significativas entre las empresas familiares y las no familiares investigando las diferencias en las estrategias empresariales o emprendedoras, así como investigar las diferencias en la forma en que las empresas proyectan los elementos de sus identidades organizativas. Es decir, la presencia de orientación emprendedora en una empresa es el resultado de los procesos organizativos, métodos y estilos implementados por la empresa con el fin de actuar de forma emprendedora. Por tanto, si las empresas familiares tienen orientación emprendedora, tales creencias deberían ser una parte de su identidad organizativa única y, en consecuencia, esas creencias deberían destacarse en sus documentos públicos como un reflejo de esas creencias (Short, Payne, Brigham, Lumpkin y Broberg, 2009).

Como podemos observar, aun no están claras las investigaciones sobre si las empresas familiares difieren de las no familiares con respecto a la orientación emprendedora y cómo son esas diferencias (Short, Payne, Brigham, Lumpkin y Broberg, 2009; Quintana, 2005).

Sin duda, muchas empresas familiares adoptan actividades emprendedoras. Si bien, no todas estas empresas son iguales con respecto a la innovación, la proactividad, la asunción de riesgos, el espíritu emprendedor internacional o su compromiso de alcanzar el crecimiento de la empresa. Uhlaner, Kellermanns, Eddlestone y Hoy (2012) concluyen que el estereotipo de las empresas familiares como resistentes al cambio, estancadas y miopes está pasado de moda. Tal vez las empresas familiares deberían ser vistas como emprendedoras que callan su éxito, que guardan sus secretos empresariales del resto de la sociedad y muchas veces, no revelan sus lazos familiares cuando son reconocidas por su innovación en la prensa popular.

Por tanto, las empresas familiares son vistas como ejemplos de empresas emprendedoras (Litz, 1995) aunque relativamente poca investigación ha examinado cómo las estructuras de las familias afectan a las prácticas emprendedoras (Sharma, Chrisman y Chua, 1997); por ello, los fundadores de dichas empresas son a menudo vistos como emprendedores, ya que a partir de una idea han conseguido crear un negocio. Sin embargo, esta capacidad emprendedora disminuye cuando la empresa está establecida exitosamente, es decir, cuando consigue la etapa de madurez. Asimismo, un bajo grado de emprendedurismo puede ser perjudicial para las empresas familiares, ya que no podrán adaptarse adecuadamente a la “nueva economía” (Hall, Melin y Nordqvist, 2001).

Para que una empresa familiar pueda tener una mayor orientación emprendedora debe evolucionar hacia organizaciones más flexibles, y producir una serie de cambios organizativos que le permita generar conocimiento y utilizarlo para

mejorar sus resultados. De este modo, los requisitos básicos que debería cumplir una empresa familiar para que tenga una organización que le permita ser emprendedora, y especialmente ser innovadora, los podemos resumir en los siguientes (Quintana, 2005:127):

- Compromiso, pero no injerencia, de la familia con los proyectos de I+D.
- La actividad innovadora se trata en los niveles más elevados de gobierno corporativo (Consejo de Administración).
- Existe un grupo de personas con una formación adecuada que genera nuevas ideas.
- Existen canales de comunicación formales e informales que funcionan de forma fluida.
- Las ideas llegan hasta los primeros niveles ejecutivos de la empresa y son éstos los que deciden acerca de ellas.

Muchos investigadores afirman que la orientación emprendedora está positivamente relacionada con el éxito de la empresa (Ramachandran y Mathew, 2012), es decir, cuanto mayor sea la orientación emprendedora mayor será el éxito de una organización (Lumpkin y Dess, 1996). Sin embargo, Zellweger y Sieger (2012b) señalan que valores altos en las dimensiones de la orientación emprendedora no representa una mayor garantía para la supervivencia. En su estudio observaron que una orientación emprendedora alta puede ser perjudicial; por otro lado, una orientación emprendedora demasiado baja puede llevar a inercia y recesión a largo plazo. Por tanto, concluyeron que la clave del éxito se encuentra en el punto medio, con una orientación emprendedora promedio que se adapte dinámica y continuamente con el paso del tiempo. De este modo, no es necesariamente cierto que cuanta más orientación emprendedora, mejor.

Kellermans, Eddleston, Barnett y Pearson (2008) indican que las empresas familiares tienen una mayor orientación emprendedora en la etapa del fundador, la cual va disminuyendo conforme las siguientes generaciones se van implicando en la

empresa. Sin embargo, otros estudios muestran que las empresas familiares de segunda generación y/o multigeneracionales muestran un mayor comportamiento emprendedor que las empresas familiares de primera generación (Casillas, Moreno y Barbero, 2010).

Estas diferencias de emprendedurismo en las generaciones podrían estar explicadas por las prácticas de gestión del conocimiento (Uhlaner, Kellermanns, Eddleston y Hoy, 2012); en este sentido, Bañegil, Barroso y Sanguino (2012) argumentan que en el primer caso ha habido una menor transmisión de conocimientos entre los miembros de la familia, pues el fundador podría no realizar una adecuada transmisión de su emprendimiento a las siguientes generaciones. Sin embargo, en el segundo caso la siguiente generación presenta una mayor orientación emprendedora, lo que puede ser debido a que ésta añade su nuevo conocimiento al conocimiento transmitido por sus predecesores. Así, tal y como señalan Ramachandran y Mathew (2012:57) en su estudio, “la participación de miembros jóvenes de la familia es un factor crucial para mantener el espíritu emprendedor en las empresas familiares. El emprendedurismo familiar florece cuando los recursos familiares están disponibles”.

Con el fin de no disminuir la orientación emprendedora es necesaria una efectiva transmisión del conocimiento. Esta es la principal asunción que pretendemos demostrar empíricamente en esta tesis doctoral y en la que trabajan diversas universidades de todo el mundo con el Proyecto STEP (*Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices*)³. Este proyecto se está llevando a cabo con el objetivo de identificar las prácticas que pueden ayudar a las empresas familiares a crecer y desarrollarse a través de las generaciones, dando un nuevo aire

³ El Proyecto STEP fue fundado en 2005 por el Babson College en colaboración con seis filiales académicas de Europa. El Proyecto es una iniciativa global de investigación aplicada que explora el proceso emprendedor dentro de las empresas familiares y genera soluciones que tienen aplicación inmediata para los líderes de la familia. Las instituciones visionarias que fundaron el proyecto son ESADE (España), HEC (Francia), Jönköping International Business School (Suecia), Universidad de Bocconi (Italia), Universidad de St. Gallen (Suiza), Universidad de Witten / Herdecke (Alemania) y el Babson College (EE.UU.).

al espíritu emprendedor a través de lo que se conoce como emprendedurismo transgeneracional. Habbershon, Nordqvist y Zellweger (2010) lo definen como los procesos a través de los cuales una familia usa y desarrolla mentalidades emprendedoras y capacidades influenciadas por la familia para crear nuevas corrientes de valor emprendedor, económico y social a través de las generaciones.

4.7. Dimensiones de la orientación emprendedora

En las empresas familiares, los procesos y prácticas relacionados con actividades empresariales implican un elemento de riesgo. Pero este riesgo no es un elemento aislado, sino que los procesos y prácticas relacionados con el riesgo son correlacionados con la innovación y la proactividad (Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007). Debido a estas relaciones, en este trabajo utilizaremos solo las dimensiones propuestas por Miller (1983): innovación, proactividad y asunción de riesgos.

Algunos autores han utilizado otras dimensiones, ya explicadas anteriormente, como autonomía y agresividad competitiva basadas en el trabajo de Lumpkin y Dess (1996). Arzubiaga, Iturralde y Maseda (2012) estiman más conveniente la utilización de una escala de cinco dimensiones en lugar de una de tres dimensiones. Los motivos que estos autores dan para justificar la escala de cinco dimensiones son los que hacen que, precisamente, nos decantemos por la de tres:

- Con respecto a la justificación de la autonomía, la autonomía interna y externa funcionan de manera contraria en las empresas familiares, es decir:
 - La autonomía interna suele ser menor que en las empresas no familiares, debido a que tienden a utilizar menos la supervisión formal y los mecanismos de control.

- La autonomía externa tiende a ser mayor que en las empresas no familiares, debido a que suelen tener un menor nivel de endeudamiento.

Estos dos efectos antagónicos pueden causar confusión en el constructo de autonomía. De este modo, si los valores de la autonomía son por ejemplo altos, no sabemos si es debido a la autonomía interna o externa, ya que es una combinación de ambos, lo que puede dar lugar a una mala interpretación de los resultados. Por tanto, en nuestra opinión, sería conveniente no utilizar este constructo, ya que los resultados no serían fiables.

- Con respecto a la justificación de la agresividad competitiva, las empresas familiares tienden a evitar las conductas agresivas de carácter muy ofensivo para no dañar la imagen de la empresa; suelen elegir la postura estratégica de “vive y deja vivir”. Solo suelen actuar con agresividad competitiva en los casos en que la empresa realmente se siente amenazada, desarrollando en este caso una postura defensiva.

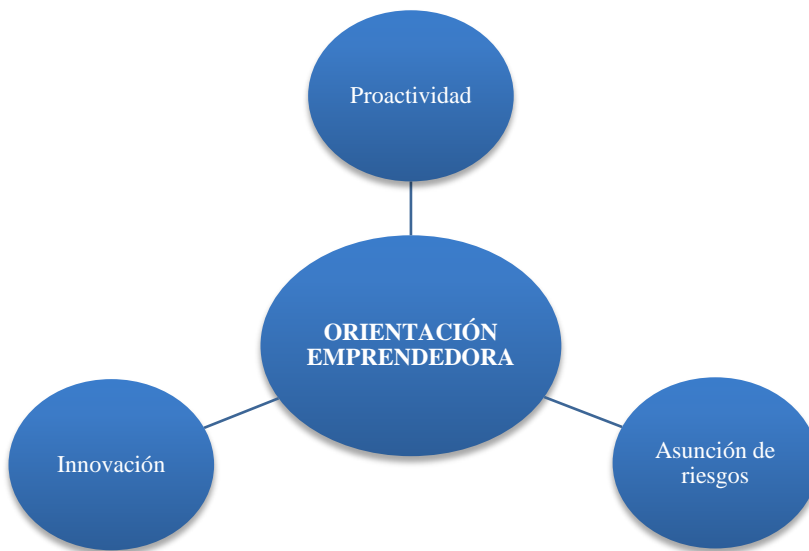
Al igual que el constructo anterior, los valores de la agresividad competitiva también pueden llevar al error, ya que si sus valores son por ejemplo altos, puede ser debido a que la empresa se encuentre amenazada y esté desarrollando una postura defensiva, lo cual no significa que sea más emprendedora. Por ello, en nuestra opinión, no resultaría interesante utilizar este constructo, ya que no está mostrando realmente la capacidad emprendedora de una empresa.

Probablemente por estas razones, la escala desarrollada para medir empíricamente las dimensiones propuestas por Miller (1983) está más extendida, la cual ha sido utilizada en numerosos estudios tanto específicos de empresas familiares como de empresas en general. A modo de ejemplo podemos citar los trabajos de Casillas, Moreno y Barbero, 2010; Ripollés-Meliá, Menguzzato-Boulard

y Sánchez-Peinado, 2007; Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007; Holt, Rutherford y Clohessy, 2007; Cruz y Norqvist, 2012; Chirico, Sirmon, Sciascia y Mazzola, 2011; Hansen, Deitz, Tokman, Marino y Weaver, 2011. De hecho, estas dimensiones reflejan el comportamiento emprendedor esencial en las empresas establecidas, es decir, el proceso de desarrollar nuevas oportunidades de negocio (Ripollés-Meliá, Menguzzato-Boulard y Sánchez-Peinado, 2007). Todos estos estudios nos sugieren que estas escalas de medida son un instrumento viable para analizar el espíritu emprendedor a nivel de empresa (Wiklund, 2006). Además, el hecho de centrarnos solamente en estas tres dimensiones nos va a permitir comparar este estudio con otras investigaciones sobre empresas familiares (Chirico, Sirmon, Sciascia y Mazzola, 2011).

En suma, con objeto de medir la orientación emprendedora de las empresas familiares, vamos a utilizar la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos (figura 4.1). Estas variables las utilizaremos posteriormente, al igual que las variables que forman la transmisión de conocimientos, para estudiar la relación entre la gestión del conocimiento y el espíritu emprendedor.

Figura 4.1 Dimensiones de la orientación emprendedora



Fuente: elaboración propia

4.7.1. Innovación

La globalización comercial implica nuevos retos, pues se origina la necesidad de acudir a nuevos mercados con nuevos y mejores bienes y servicios. Las dificultades para las empresas son muy superiores si no se dispone de productos suficientemente diferenciados y competitivos. A esta diferenciación imprescindible contribuye de forma esencial la innovación.

La característica más interesante en una organización es la presencia de innovación, entendida como un acto de colaboración creativa, como condición necesaria para la generación de espíritu emprendedor en la organización (Comeche, 2007). La innovación ha sido citada como uno de los aspectos más importantes del proceso emprendedor (Schumpeter, 1934).

Se puede decir que el fin de la innovación es contribuir a que la organización produzca bienes y servicios con alta probabilidad de ser introducidos con éxito en el mercado. Además se caracteriza por tener un mayor potencial para el alto rendimiento si es conducido por una toma de decisiones estratégica y una orientación a largo plazo (McCann, Leon-Guerrero y Haley, 2001).

La innovación en el espíritu emprendedor se relaciona con la propensión de una empresa para desarrollar nuevas ideas, promover y experimentar con nuevas combinaciones que finalmente se convierten en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Lumpkin y Dess, 1996). Estos autores distinguen entre dos formas de innovación, una es en el mercado de productos y la otra es en el aspecto tecnológico. La innovación en el mercado de productos se refiere al ámbito del diseño de producto, marketing y ventas. Y la innovación tecnológica se utiliza para capturar los avances en el desarrollo de productos, ingeniería e investigación, siempre con un énfasis en el conocimiento especializado.

Las innovaciones, que reflejan el resultado de una dimensión que ha cobrado importancia en los últimos años debido a los rápidos movimientos de los mercados y a las cambiantes necesidades de los clientes (Arzubiaga, Iturralde y Maseda, 2012), pueden ser clasificadas según su enfoque como externas e internas. Las externas representan las innovaciones más visibles en una empresa, que puede tomar la forma de nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. Las internas tienen que ver más con mejoras innovadoras y generadoras de valor a través de renovaciones dentro de las propias empresas (Zellweger y Sieger, 2012a).

La escala de la innovación en el constructo de orientación emprendedora se ha diseñado para evaluar el énfasis de la alta dirección en el liderazgo tecnológico y desarrollo de nuevos productos, el número de nuevos productos o servicios, y la magnitud del cambio.

El estudio del comportamiento innovador en las empresas familiares es esencial, ya que estas empresas se rigen por un conjunto único de normas, culturas y procesos que no se encuentran en las empresas no familiares (Kellermanns, Eddleston, Sarathy y Murphy, 2012); igualmente, es crucial para abordar cuestiones de sostenibilidad de las empresas familiares (Chung, Yeh y Chen, 2012). En dichas empresas, la innovación es considerada como una dimensión de gran importancia de la orientación emprendedora para el rendimiento a largo plazo, junto con la autonomía y la proactividad (Nordqvist, Habbershon y Melin (2008).

Varios estudios demuestran que una mayor innovación en la empresa familiar está asociada con una mayor rendimiento (Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007). Por ello, la innovación es una condición necesaria para la continuidad de las empresas de dicha naturaleza. Estas empresas deben buscar constantemente formas para reconocer y explotar nuevas oportunidades así como para redefinir los recursos existentes con el fin de crecer y competir satisfactoriamente (Zahra, 2005). Sin embargo, y a pesar de su importancia, las

empresas familiares suelen tener un menor comportamiento innovador que las empresas no familiares (Quintana, 2005; Kellermanns, Eddleston, Sarathy y Murphy, 2012; Short, Payne, Brigham, Lumpkin y Broberg, 2009).

Zellweger y Sieger (2012a) descubrieron que suele haber diferencias entre el nivel de innovación externa e interna. Más concretamente, aunque el nivel de los dos tipos de capacidad innovadora fluctúa a lo largo de la vida de la compañía, las empresas familiares tienden a mantener un nivel entre medio y bajo de innovación externa y entre medio y alto de innovación interna. La razón más extendida sobre este fenómeno es que suele haber un alto grado de libertad interna en las empresas, mientras que el nivel de libertad externa es menor debido al contexto industrial dominado por las multinacionales.

Las empresas familiares más jóvenes y más pequeñas tienen más probabilidades de ser innovadoras que las empresas familiares más antiguas y más grandes (McCann, Leon-Guerrero y Haley, 2001). Además, los cambios generacionales pueden incrementar el nivel de innovación en las empresas familiares (Zellweger y Sieger, 2012a). De hecho, una de las conclusiones del trabajo de Kellermanns, Eddleston, Sarathy y Murphy (2012) sugiere que los factores generacionales pueden ser claves para entender la importancia de la innovación para el éxito y la supervivencia de la empresa familiar. Además afirman que los beneficios de la innovación varían dependiendo de la dispersión de la propiedad entre las generaciones de la empresa familiar, ya que los mejores resultados se dan cuando la propiedad se concentra en manos de una sola generación y la innovación es alta.

La decisión de una empresa familiar para tomar parte en la orientación innovadora puede ser bastante compleja, ya que a menudo tienen dos objetivos que a veces pueden resultar contradictorios: la eficiencia económica y los intereses sociales de la familia (Chua, Chrisma y Steier, 2003). Es decir, por un lado, se

espera que el negocio consiga éxito financiero y de mercado, y por otro lado gestionar las necesidades de la familia de empleo, identidad y riqueza. Este doble, y hasta cierto punto, contradictorio objetivo hace bastante compleja la búsqueda de innovación y la incertidumbre que resulta.

Finalmente y de acuerdo con Quintana (2005: 108), concluimos este apartado aseverando que no es posible pensar en el futuro sin un papel relevante de las empresas familiares en la innovación.

4.7.2. Proactividad

En la investigación sobre espíritu emprendedor, la proactividad se refiere a cómo una empresa reacciona ante las oportunidades del mercado (Kellermans, Eddleston, Barnett y Pearson, 2008); es decir, se actúa de manera anticipada a los futuros problemas, con una perspectiva de visión futura y búsqueda de nuevas oportunidades que son acompañadas por la innovación o la nueva actividad empresarial (Lumpkin y Dess, 1996). Las empresas proactivas adoptan una postura activa en la conformación de la industria y superan a sus competidores del mercado en la introducción de nuevos productos, en el control de recursos valiosos o en la ocupación de nichos atractivos (Miller, 1983). La proactividad, por tanto, implica estar dispuesto a actuar para estar por delante de los competidores (Zellweger y Sieger, 2012a).

A fin de captar esta dimensión del constructo, la escala de orientación emprendedora propone analizar la propensión de la empresa para iniciar cambios en el mercado y ser los primeros en introducir nuevos productos y servicios.

En el caso de las empresas familiares, tal y como acabamos de mencionar, la proactividad junto con la innovación y la autonomía se consideran las dimensiones más importantes (Nordqvist, Habbershon y Melin (2008). Zellweger y Sieger

(2012a) llegaron a la conclusión de que el patrón del nivel de proactividad en las empresas familiares es dinámico, con algunos periodos de bajos niveles de proactividad y otras fases de movimientos bien estudiados. En este sentido, Martin y Lumpkin (2003) llegaron a la conclusión de que el nivel de proactividad varía dependiendo de la generación propietaria de las empresas familiares.

La primera generación suele tener un comportamiento proactivo menor que las segundas o subsiguientes generaciones, debido a que los fundadores no tienen como objetivo prioritario la orientación hacia el crecimiento después de un largo periodo de dirigir la empresa; sus objetivos prioritarios están basados en la productividad, la creación de valor, la reputación, etc. (Casillas, Moreno y Barbero (2010). Para estos autores, otro de los motivos por los que en la segunda y subsiguiente generación existe un comportamiento proactivo mayor es debido a una mayor profesionalización, estructuración y formalización de la empresa, pues en estas generaciones los objetivos van más allá de los anteriormente mencionados.

La literatura presenta diferentes resultados con respecto a la relevancia de esta dimensión. Zellweger y Sieger (2012a) añaden dos perspectivas a la dimensión proactividad:

- a) Las empresas más longevas poseen niveles de proactividad más bajos; si bien es cierto que, intercalado con algunos movimientos proactivos, la mayoría de las empresas familiares longevas adoptan una postura de “esperar y ver”, esperando el momento oportuno para saltar por delante de la competencia.
- b) La fuerte influencia de los miembros de la familia que no trabajan en la empresa familiar puede dificultar los movimientos proactivos del CEO de la familia.

Además, Kreiser, Marino, Dickson y Weaver (2010) afirman que el comportamiento proactivo y el riesgo asumido de una empresa depende de la cultura

nacional, es decir, los CEOs de las pequeñas y medianas empresas suelen tener un comportamiento proactivo mayor cuando el nivel de riesgo económico y político de un país es elevado.

Finalmente, como hemos comentado, la proactividad está relacionada con tomar la iniciativa (ser el primero en moverse), anticiparse y llevar a cabo nuevas oportunidades y crear o participar en mercados emergentes. Hay varios trabajos que incluyen esta característica como un factor importante del espíritu emprendedor, trabajos que enfatizan la proactividad como la mejor estrategia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible capaz de asegurar unos elevados beneficios (Entrialgo, Fernández y Vázquez, 2000). Sin embargo, la proactividad como dimensión de la orientación emprendedora ha sido poco estudiada en comparación con la innovación y la asunción de riesgos.

4.7.3. Asunción de riesgos

En los contextos organizacionales caracterizados por la innovación y la proactividad, la asunción de riesgos parece ser considerable. De hecho, las empresas que generan nuevos productos basados en innovaciones tecnológicas suelen asumir riesgos, ya que la demanda para esos nuevos productos es desconocida (Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007).

La asunción de riesgos describe la tendencia de una empresa a tomar medidas audaces en la asignación de los recursos organizacionales. Miller (1983) define la asunción de riesgos como el grado en el que una empresa está dispuesta a asumir grandes y arriesgados compromisos de recursos y donde los resultados son inciertos. Lumpkin y Dess (2001) además caracterizan su noción de asumir riesgos afirmando que puede tomar la forma de aventurarse en nuevos mercados, la dedicación de importantes recursos para nuevos conceptos de negocio con resultados inciertos para alcanzar los objetivos de la organización. Por otra parte, la asunción

de riesgos ha sido asociada con la búsqueda de altos rendimientos, en comparación con una preferencia más baja, pero más predecible, de tasas de rendimiento (Slevin y Covin, 1990). La propensión de las empresas a asumir riesgos es una cuestión de grados - aunque en el contexto empresarial, "sin riesgo" no es un concepto significativo, ya que todas las actividades empresariales implican algún nivel básico de riesgo.

En consecuencia, las medidas de asunción de riesgos en el constructo de orientación emprendedora son diseñadas para evaluar el riesgo asumido a nivel de empresa mediante la captura de las preferencias de la administración de proyectos con ganancias potencialmente más altas, pero menos seguras, así como la voluntad de aprovechar las posibles oportunidades de una manera valiente, audaz.

Un problema en la literatura actual sobre el espíritu emprendedor y la asunción de riesgos es que no se ha prestado suficiente atención al papel del contexto organizativo en el que este riesgo ha teniendo lugar. El riesgo asumido por una empresa depende de sus estructuras de gobierno y de organización, pudiendo ser mayor en algunos contextos organizativos que en otros (Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007); es decir, las actividades de riesgo están influenciadas por la propiedad y el gobierno de las empresas. En este sentido, las empresas familiares constituyen un contexto organizacional relevante para examinar el concepto del riesgo asumido; tratan el riesgo de una manera diferente al ser estas empresas diferentes en cuanto a su estructura y propiedad con respecto a las empresas no familiares, ya que normalmente la propiedad y la gestión no se encuentran separadas (Ussman, 2004; Zahra, 2005).

El riesgo asumido es una dimensión importante del comportamiento emprendedor en las empresas familiares. Estas empresas tienden a asumir menos riesgos que las empresas no familiares, debido a que la mayor parte de la riqueza de la familia suele estar invertida en la empresa, soportando por completo las

hipotéticas pérdidas financieras de las inversiones fallidas (Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007).

En la literatura académica, las empresas familiares se asocian con atributos de soporte de bajo riesgo, lo que puede dañar su longevidad y su eficiencia. Además, se ha argumentado que este tipo de empresas experimentan desde la inercia estratégica, convirtiéndose en adversas al riesgo. Igualmente, una concentración especialmente elevada de propiedad puede dar lugar a que los directores de las empresas familiares tiendan a ser más adversos al riesgo. Esta lógica sugiere que los CEOs de las empresas familiares tienen menos control y comprensión de los riesgos que están tomando; también tienen menos presión para analizar y motivar diferentes alternativas tanto para los *stakeholders* internos como externos (Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007). En este sentido, Zahra (2005) afirma que la larga permanencia del CEO en la empresa tiene un efecto negativo sobre el riesgo asumido.

De manera global, Memili, Eddleston, Kellermanns, Zellweger y Barnett (2010) recogen una serie de aspectos asociados con la asunción o aversión al riesgo a partir de una revisión de la literatura. Especialmente, señalan que el altruismo recíproco, la preocupación por las futuras generaciones, la creación de trabajo para los miembros de la familia y el capital social pueden facilitar la asunción de riesgos empresarial. Sin embargo, los altos niveles de concentración de la propiedad y la intención de mantener el control familiar de la empresa, son asociados con la aversión al riesgo. En este tipo de empresas es necesario asumir riesgos para proporcionar riqueza a las futuras generaciones y para seguir siendo competitivas, es decir, la asunción de riesgos va a asegurar la sostenibilidad a través de las generaciones y el rendimiento de la empresa (Zahra, 2005).

Zellweger y Sieger (2012a) apuntan que el riesgo es multidimensional, por ello proponen tres aspectos diferentes de riesgo:

1. Identifican altos niveles de riesgo de la propiedad, como resultado de elevados niveles de riqueza no diversificada vinculada a la empresa familiar.
2. Como resultado del alto riesgo de la propiedad, encuentran una menor disposición a tomar decisiones arriesgadas, definido como riesgo de amenaza del rendimiento.
3. Revelan una aversión a los altos niveles de riesgo de control, medido en términos de apalancamiento.

Pero además, al igual que indicamos en el subapartado anterior, Kreiser, Marino, Dickson y Weaver (2010) afirman que el riesgo asumido de una empresa también depende de la cultura nacional, ya que el riesgo asumido de los CEOs de las pequeñas y medianas empresas es mayor en los países con altos niveles de riesgo económico y moderados niveles de riesgo político.

Finalmente, Nordqvist et al. (2008) llegaron a la conclusión de que los niveles de asunción de riesgos y agresividad competitiva son más bajos en las empresas familiares en comparación con los niveles de proactividad, innovación y autonomía.

4.8. Influencia de la cultura de la empresa familiar en el espíritu emprendedor

Es reconocido el vital papel que juegan las familias en las empresas. Pero el impacto de la familia y su cultura en el negocio es aún más evidente en el caso las empresas familiares (Aldrich y Cliff, 2003). La investigación sobre empresa familiar ha observado la influencia de la cultura organizacional tanto para favorecer como para limitar la actividad empresarial (Zahara, Hayton y Salvato, 2004), incluyendo las razones que obliga a las empresas familiares a permanecer en los límites de sus

estrategias actuales, a pesar de los drásticos cambios que se producen en el entorno (Eisenhardt y Martin, 2000). La cultura de la empresa familiar es un elemento estratégico importante para promover el aprendizaje, la asunción de riesgos y la innovación (DeLong y Fahey, 2000), proporcionando a estas empresas una ventaja competitiva diferencial sobre sus competidores al dar apoyo y mantener actividades emprendedoras. Sin embargo, a pesar de que las publicaciones sobre emprendedurismo han aumentado considerablemente, hay muy pocos estudios empíricos que documentan cómo las empresas familiares y su cultura afectan al proceso emprendedor (Pistruì, Huang, Oksoy, Jing y Welsch, 2001; Chirico y Nordqvist, 2010).

En las empresas familiares es necesario dar una orientación pragmática a la cultura para conseguir una mayor flexibilidad en la organización y fomentar determinados procesos como, por ejemplo, la profesionalización o la internacionalización, favoreciendo actividades emprendedoras (Quintana, 2005). Tanto el grado de apertura como si es más o menos explícito, son dimensiones importantes de cómo la cultura organizacional tiene impacto sobre los procesos emprendedores en una empresa familiar. Así, es importante que todos conozcan la cultura de la empresa y puedan expresar sus ideas y críticas.

La cultura de una organización es lo que hace posible el espíritu emprendedor, ya que puede permitir y/o restringir los movimientos estratégicos de una organización, esto es, puede determinar el alcance de posibles acciones estratégicas (Donckles y Fröhlich, 1991). Estudios relacionados con empresas familiares y espíritu emprendedor muestran que una fuerte cultura empresarial relacionada con la familia podría impactar sobre la habilidad para crear y mantener capacidades emprendedoras en la empresa familiar (Casillas, Moreno y Barbero, 2010), resaltando la importancia del *familiness* en promover el espíritu emprendedor (Zahra, Hayton y Salvato, 2004).

La cultura original de una empresa se deriva de la filosofía de su fundador (Quintana, 2005). La primera generación de la empresa familiar, personificada en el fundador, se suele caracterizar por una elevada intensidad en el poder que ejerce en la empresa y una amplia duración del mismo, contraria a repartir el poder y estratégicamente conservadora. A lo largo del tiempo, algunas empresas familiares se muestran adversas al cambio y siguen estrategias conservadoras que limitan su futuro crecimiento y éxito. De hecho, algunos fundadores mantienen el control durante un largo periodo de tiempo, no preparando a líderes futuros capaces de asumir el relevo generacional. Sin embargo, las empresas familiares están en una posición inmejorable para construir relaciones estables que les lleven a la consecución de una ventaja competitiva sostenible (Ward, 1997). Estas relaciones favorecen el reconocimiento de oportunidades para crear valor para la familia y la sociedad, proporcionando un contexto único para las actividades emprendedoras (Aldrich y Cliff, 2003).

Basándonos en las aportaciones de Quintana (2005:123-125), en las empresas familiares pueden darse los siguientes hechos:

- a) Cuando la cultura de la empresa está marcada por el carácter emprendedor del fundador, las nuevas generaciones tienen mayores posibilidades de introducir transformaciones estratégicas sin ser rechazadas; sin embargo, esto no siempre ocurre.
- b) Igualmente, tras una generación dotada de un fuerte espíritu emprendedor, los sucesores están capacitados para darle continuidad.

Atendiendo a estos hechos, los autores distinguen cuatro tipos de escenarios en una empresa familiar:

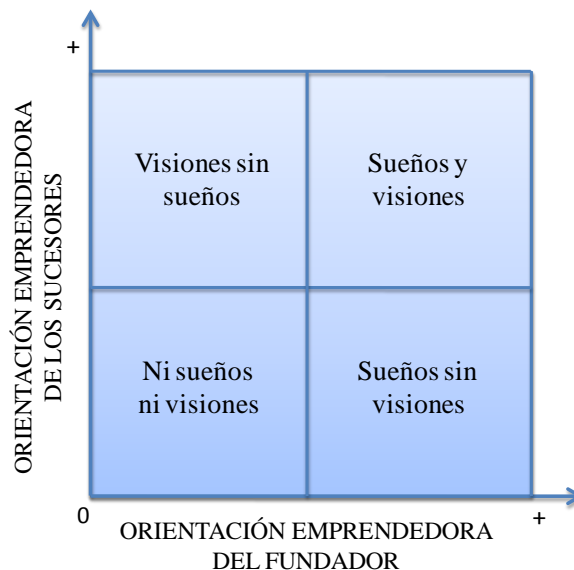
- “Sueños y visiones”: El espíritu emprendedor es un fenómeno intergeneracional en el que la capacidad de emprender de los sucesores

está relacionada con la de las generaciones anteriores. Es la situación más óptima.

- “Sueños sin visiones”: La primera generación posee una enorme capacidad emprendedora que no es continuada por las siguientes generaciones.
- “Visiones sin sueños”: Las nuevas generaciones poseen la capacidad emprendedora que sus predecesores no tienen. Este escenario requiere cambios más radicales, ya que exige alterar la cultura de la familia y de la empresa.
- “Ni sueños ni visiones”: Ni los fundadores ni los sucesores poseen un espíritu emprendedor. Es la situación más peligrosa, ya que al recibir los herederos una empresa en declive, ésta acabará desapareciendo.

En la siguiente matriz (figura 4.2) podemos observar representados estos cuatro escenarios.

Figura 4.2: Escenarios de la orientación emprendedora del fundador y los sucesores



Fuente: elaboración propia

Continuando con los tipos de cultura existentes en las empresas de naturaleza familiar, por un lado nos podemos encontrar con empresas familiares innovadoras, proactivas, interdependientes y emprendedoras; y por otro lado, con empresas familiares conservadoras, tradicionales, introvertidas, anticuadas, estancadas y adversas al riesgo (Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007; Uhlaner, Kellermanns, Eddleston y Hoy, 2012). Frente a esta paradoja, conservadora versus progresista, los nuevos retos actuales y futuros son los que convierten el problema de continuar emprendiendo y dar continuidad a la empresa familiar en una constante, reinterpretado a tenor de la evolución del contexto organizativo.

Para que una cultura sea más progresista va a depender en gran medida de la habilidad del director de solicitar ideas de otras personas, pues es importante no restringir el pensamiento estratégico exclusivamente al equipo de alta dirección, ya que es necesario que participen todos los miembros que componen la organización, para verlos como empresarios potenciales. En este tipo de pensamiento, a los miembros de la organización se les debería permitir hacer sugerencias y tomar iniciativas por su cuenta. Para ello se requiere en la empresa ciertas características estructurales y actitudinales, que serán responsabilidad del director de la empresa (Aronoff y Ward, 1997). Por ello, la cultura organizacional es esencial para el espíritu emprendedor como un cambio radical en las empresas familiares (Pistrui, Huang, Oksoy, Jing y Welsch, 2001; Hall, Melin y Nordqvist, 2001).

Sin embargo, las empresas familiares suelen estar caracterizadas por ser paternalistas, especialmente las primeras generaciones, lo que provoca que sus culturas sean más tradicionales y conservadoras, y por tanto más inflexibles, resistentes al cambio y preocupadas por las tradiciones. El paternalismo es la práctica de la excesiva preocupación por los demás con el fin de interferir en sus decisiones y autonomía. Los propietarios paternalistas tienden a "proteger" a los empleados de la empresa familiar, al mismo tiempo que les niega la responsabilidad

y la libertad de expresar sus ideas y tomar decisiones, promoviendo así la inercia de la familia (Chirico y Nordqvist, 2010).

En las empresas familiares con culturas paternalistas los líderes, que son miembros de la familia, ostentan el poder y la autoridad y toman todas las decisiones claves. La familia no confía en quienes no forman parte de ella y supervisa de cerca los empleados. Además, los miembros de la familia se permiten un trato preferencial. En cuanto a su postura hacia el entorno, la familia suele crear un nicho de mercado particular y optar por mantenerse en él. Algunas empresas familiares paternalistas tienden a orientarse al pasado, ya que el objetivo principal de la familia propietaria es continuar con el legado del fundador y de la familia; de este modo, las antiguas tradiciones son el centro de la cultura (Dyer, 1988: 39, 41, 42).

Por suerte, no todas las culturas paternalistas poseen este comportamiento. Hay otras empresas familiares paternalistas en las que su postura hacia el entorno tiende a ser proactiva a la hora de desarrollar nuevos mercados y productos. Además, tienden a estar muy orientadas al presente. Y, aunque conservan algunas tradiciones, se centran en los problemas y las necesidades actuales y cambian rápidamente para superar las nuevas amenazas (Dyer, 1988: 39, 41, 42). Por ello decimos que las empresas familiares también pueden caracterizarse por tener culturas abiertas y explícitas. Estas empresas estarán mejor preparadas para la incertidumbre y la rapidez de los cambios en la nueva economía. Consecuentemente, las empresas familiares pueden poseer aquellas características que fomenten su orientación emprendedora, más que reprimirlas a través de la transformación de sus patrones culturales. (Hall, Melin y Nordqvist, 2001).

En suma, aunque Chirico y Nordqvist reconocen “la importancia de la cultura y las tradiciones de las empresas familiares, sugieren que es fundamental para estas empresas desaprender, reaprender y adoptar nuevas formas de pensar y hacer negocios, especialmente en los mercados dinámicos” (2010:500).

En cuanto a la transmisión de la cultura de la empresa familiar a las siguientes generaciones, ésta va a formar patrones culturales estables tanto en la familia como en la empresa familiar, que serán esenciales para entender el proceso emprendedor en la empresa familiar (Hall, Melin y Nordqvist, 2001). Por tanto, esta transmisión de conocimientos y de cultura va a permitir que se potencie la orientación emprendedora de las siguientes generaciones.

Sin embargo, aún no se ha considerado cómo la implicación de la familia en la transmisión de conocimientos puede desencadenar eventos que estimulen el espíritu emprendedor. Del mismo modo, las consideraciones de la familia empresaria rara vez aparecen en la investigación sobre por qué, cuándo y cómo las oportunidades de negocio son descubiertas por algunos individuos pero no por otros.

Así, como hemos señalado, nos podemos encontrar tanto con culturas progresistas que están más orientadas al cambio, como con culturas más conservadoras, que prefieren la estabilidad. En el primer caso, nos encontramos con culturas más flexibles, que pueden hacer más exitoso el proceso de transferencia de conocimiento (Zapata, Rialp y Rialp, 2009). En el segundo caso, las empresas familiares hacen inflexibles sus organizaciones, son más resistentes al cambio, debido a que sus sentimientos y emociones relacionados con el cambio son más profundos y están cargadas de tradiciones; lo que les convierte en que cada vez sean menos favorables a las nuevas estrategias empresariales proactivas (Hall, Melin y Nordqvist, 2001). Con lo cual, sería interesante fomentar culturas más progresistas que permitan y desarrollen la transmisión de conocimiento y, por tanto, del espíritu emprendedor.

Capítulo 5.

Formulación de Hipótesis y Desarrollo del Modelo Teórico

5.1. Introducción

Los capítulos anteriores se han dedicado a revisar con detenimiento la mayor parte de la literatura relevante acerca de la Empresa Familiar, la Gestión del Conocimiento y el Espíritu Emprendedor. En este capítulo se pretende estudiar la relación existente entre estos constructos.

Para ello, a través de una revisión completa de la literatura analizaremos como se relacionan las prácticas de gestión del conocimiento, en concreto la transmisión de conocimientos, y el espíritu emprendedor, concretamente la orientación emprendedora, a pesar de que existen muy pocos trabajos que realmente estudian dicha relación.

A continuación, analizaremos las relaciones entre la transmisión de conocimientos y el rendimiento o *performance*, y entre la orientación emprendedora y el rendimiento. Pero además, analizamos cómo la influencia familiar puede moderar todas las relaciones anteriormente propuestas, y estudiaremos las distintas variables que forman este constructo de influencia familiar.

Para finalizar, se propone un modelo teórico que pretende analizar las relaciones que se establecen entre la transmisión del conocimiento, la orientación emprendedora y el rendimiento, y el papel moderador de la influencia familiar.

La metodología utilizada para la contrastación de las hipótesis que formulamos se basa en la modelización a través de un proceso de ecuaciones estructurales. Los modelos de ecuaciones estructurales permiten comprobar si las escalas de medida utilizadas son adecuadas para medir los conceptos teóricos y si aparecen y se verifican las relaciones del modelo teórico.

5.2. Relación entre transmisión de conocimientos y orientación emprendedora

El hecho de que los miembros de la empresa familiar vivan en la familia y trabajen en la empresa desde temprana edad, les va a permitir adquirir el conocimiento tácito de la empresa y la familia, que de otro modo sería muy difícil de conseguir (Chirico, 2008; Zahara, *et al.*, 2007). La transferencia de conocimiento tácito es importante para preservar y ampliar la ventaja competitiva, ya que el éxito de una empresa familiar a menudo se basa en la experiencia única del predecesor, siendo importante extender esta experiencia a todos los miembros de la empresa familiar (Cabrera-Suarez, *et al.*, 2001). Investigaciones anteriores han encontrado que las empresas que se centran en la creación y explotación del conocimiento como fuente de ventaja son más propensas a desarrollar habilidades de aprendizaje útiles para la adaptación y el crecimiento en nuevos entornos (Grant, 1996). El aprendizaje genera conocimiento sobre aquellas áreas donde podrían existir oportunidades emprendedoras; por lo que el aprendizaje organizacional puede estimular las actividades emprendedoras (Zahra, 2012).

Basándonos en estudios previos (Mazzola, Marchisio y Astrachan, 2008; Sharma, 2004) podemos argumentar que aún existen lagunas en la identificación de herramientas específicas de formación que faciliten la transferencia de conocimientos durante el proceso de sucesión. La participación de los miembros de la nueva generación en el proceso de planificación estratégica les proporciona el conocimiento tácito del negocio y las habilidades, lo que respalda el proceso de sucesión. Por ello, estos autores hacen una llamada para que aumenten la investigación, de modo que se pueda entender mejor este tema sobre la transferencia de conocimientos de una generación a otra, así como los mecanismos por los que desarrollar, comunicar y reforzar la visión de los líderes y la cultura organizacional a través de las generaciones. Para Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004) este proceso ha sido considerado como la transferencia de una visión compartida, es

decir, compartir los objetivos fundamentales de la empresa, lo que implica también valores compartidos, prioridades y aspiraciones para el futuro.

Una transferencia de conocimientos efectiva es considerada como la clave para los procesos y resultados de la organización, incluyendo la transferencia de las mejores prácticas, el desarrollo de nuevos productos, la rapidez en el aprendizaje y la supervivencia de la organización (Zhang, Zheng, Li, Nie, Huo y Shi 2008). Por ello, Watson y Hewett (2006) proponen en su estudio obtener una mejor comprensión de cómo las empresas acumulan y transfieren conocimiento organizacional con eficacia. De hecho, examinaron los factores que influyen en la frecuencia con la que los individuos contribuyen a los repositorios de conocimiento de la empresa y los factores que influyen en la frecuencia con la que ellos acceden y reusan el conocimiento. Es decir, los factores que afectan al movimiento del conocimiento.

Bartol, Liu, Zeng y Wu (2009) señalan que el intercambio de conocimientos entre las personas es una forma de innovación organizativa que tiene el potencial para generar nuevas ideas y desarrollar nuevas oportunidades de negocios a través de los procesos de socialización y aprendizaje. Recientes estudios de carácter empírico apoyan esta relación (Camelo, García y Sousa, 2010), pero no en el ámbito específico de la empresa familiar, sino en el de la empresa en general. Así, por ejemplo Seidler de Alwis y Hartmann (2008) y Brachos, et al., (2007) llegaron a la conclusión de que las organizaciones que promueven los procesos de intercambio y transferencia de conocimientos tienen más éxito en la innovación a nivel organizativo. Sin embargo, frecuentemente estos procesos no se han desarrollado con éxito en las organizaciones, y como consecuencia, el rendimiento y el espíritu emprendedor no mejoran (Hsu, 2008).

Camelo, García y Sousa (2010) confirman que el grado en que el conocimiento es compartido entre los miembros de la organización se relaciona

positivamente con el rendimiento innovador de la empresa. Por tanto, la innovación implica un amplio proceso que permite compartir conocimiento entre los empleados, lo que contribuirá a la implantación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios. El conocimiento organizacional se considera un recurso valioso y una potencial fuente de habilidades y competencias para la innovación y el desarrollo de nuevos productos (Endres, Endres, Chowdhury y Alam, 2007).

Para Holt, Rutherford y Clohessy (2007) el contexto y los procesos afectan al emprendedurismo organizacional. Además, las características individuales de los miembros pueden ser una barrera inherente a la introducción y difusión del emprendedurismo. En nuestro caso, las empresas familiares (que sería el contexto) y la transmisión de conocimientos (que se correspondería con el proceso), deberían influir igualmente en el espíritu emprendedor. Por tanto, sería interesante investigar cómo la empresa familiar y transferencia de conocimientos afectan en el espíritu emprendedor de la organización.

En este sentido, las empresas familiares cuentan con ventaja por la sencilla razón de que la transferencia de conocimientos entre sus miembros se realiza más fácilmente debido a su vida en común en la empresa y en la familia. Sin embargo, los miembros no familiares suelen ser resistentes a compartir lo que saben e incluso estando dispuesto a hacerlo, el conocimiento, especialmente el tácito, no se transmite fácilmente debido a que compartir es una tarea compleja que requiere esfuerzo y tiempo (Ardichvili, 2008).

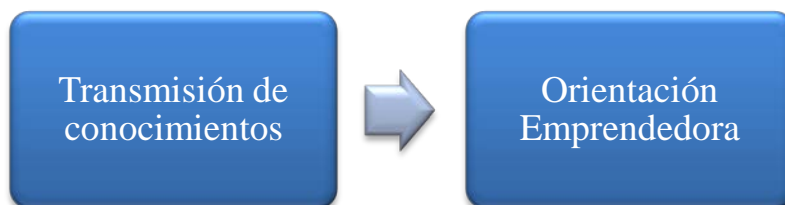
Uno de los aspectos más importantes es especificar cómo y cuando los miembros de las familias multigeneracionales son capaces de utilizar su propio conocimiento y el adquirido a través de sus predecesores para aumentar su espíritu emprendedor y, a su vez, para convertirlo en resultados positivos (Chirico et al., 2011). De este modo, tanto los recursos (conocimiento) como las capacidades (gestión del conocimiento) son importantes para una efectiva orientación

empresadora. Los recursos son necesarios pero no suficientes para una orientación emprendedora si no se hace una efectiva transmisión de esos recursos o conocimientos. Por lo tanto, podemos observar que existe una estrecha relación entre el conocimiento, las capacidades, la innovación y el rendimiento del negocio (Teece, Pisano y Shuen, 1997, Sharma y Chrisman, 1999).

Los recursos basados en el conocimiento pueden ser especialmente importantes para proporcionar ventaja competitiva sostenible, debido a que son inherentemente difíciles de imitar, lo que facilita la diferenciación sostenible, juegan un papel esencial en la capacidad de la empresa para ser emprendedora y mejoran el rendimiento (Wiklund y Shepherd, 2003).

Del mismo modo, Moores (2009) sugiere que un clima que promueva la orientación al aprendizaje en una empresa tendrá la capacidad de crear nuevos conocimientos y, posteriormente, dicho conocimiento permitirá a la empresa ser innovadora y mejorar así su rendimiento. De esta manera, los miembros de la familia deben tener capacidad para combinar la nueva información con su stock existente de conocimiento común con el fin de aprovechar el nuevo *know-how* y el conocimiento de aspectos en actividades económicas que no pueden ser duplicados con el mismo coste por los competidores (Patel y Fiet, 2011). Por ello, está ampliamente aceptado en la literatura que la capacidad innovadora de las empresas está estrechamente ligada a su habilidad para gestionar, mantener, transmitir y crear conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990; Nahapiet y Ghoshal, 1998).

A partir de las relaciones entre ambos constructos, transmisión de conocimientos y orientación emprendedora, podemos comenzar nuestro modelo objeto de estudio:

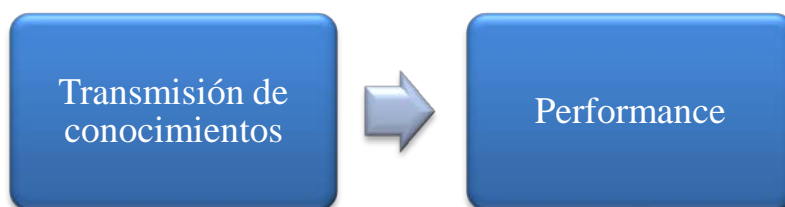
Figura 5.1. Modelo objeto de estudio

Fuente: elaboración propia

De este modelo, la primera hipótesis subyacente que planteamos es la siguiente:

H₁: La transmisión de conocimientos influye positivamente en la orientación emprendedora de las empresas familiares

Numerosos autores han estudiado empíricamente el efecto de la gestión del conocimiento sobre el rendimiento (figura 5.2), entendido este último de manera amplia, según el concepto anglosajón de *performance* (Wiklund y Shepherd, 2003; Marqués y Simón, 2006; Knockaert, Ucbasaran, Wright y Clarysse, 2011; Schiuma, 2012; entre otros).

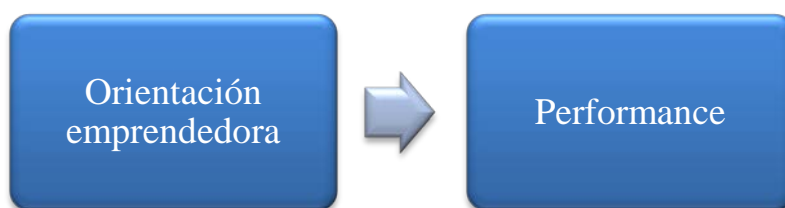
Figura 5.2. Modelo de relación transmisión de conocimientos-rendimiento

Fuente: elaboración propia

Existe además una multitud de trabajos que han estudiado el efecto del espíritu emprendedor sobre el *performance* (5.3) (Wiklund y Shepherd, 2003;

Wiklund y Shepherd, 2005; Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007; Wang, 2008; Frank, Kessler y Fink, 2010; Uhlaner, Kellermanns, Eddelston y Hoy, 2012; entre otros).

Figura 5.3. Modelo de relación orientación emprendedora-rendimiento



Fuente: elaboración propia

Por ello, a partir de las anteriores relaciones, proponemos las siguientes hipótesis:

H₂: La transmisión de conocimientos influye positivamente en el rendimiento de la empresa.

H₃: La orientación emprendedora influye positivamente en el rendimiento de la empresa.

Pero además, creemos que en estas relaciones entre la transmisión de conocimientos y la orientación emprendedora, la transmisión de conocimientos y el *performance* y la orientación emprendedora y el *performance*, existe una gran influencia de la familia, la cual actuaría como un constructo moderador entre dichas relaciones.

Queremos resaltar en este momento que la principal aportación teórica de la tesis es el estudio riguroso de la interrelación entre estas tres variables, así como la influencia de la familia.

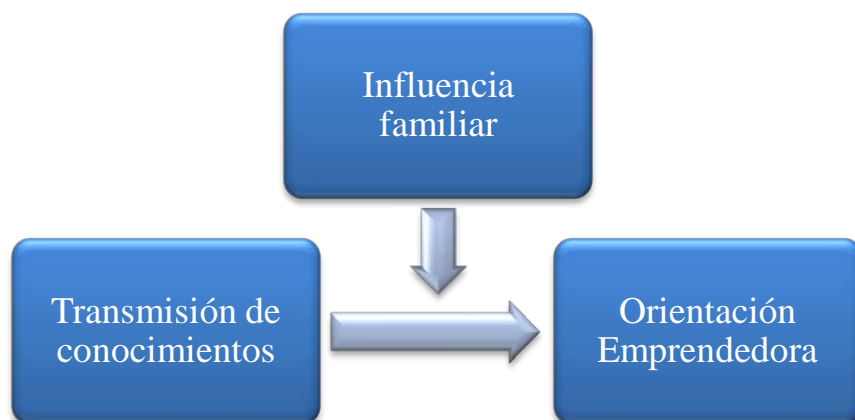
5.3. El papel moderador de la influencia familiar

Aunque numerosos autores han estudiado empíricamente el efecto de la gestión del conocimiento sobre el rendimiento y el efecto del espíritu emprendedor sobre el rendimiento; sin embargo, han ignorado investigar cómo las características internas de la empresa moderan ambas relaciones (Wiklund y Shepherd, 2003; Martín-de Castro, López-Sáez y Delgado-Verde, 2011). Según nuestro estudio, cuando hablamos de las características internas de la empresa nos estamos refiriendo a la influencia de la familia en la empresa. Por ello, en este trabajo vamos analizar, además, dichas relaciones moderadas por la influencia familiar.

En términos de emprendedurismo, la implicación de la familia es vista como la configuración de la innovación, de la asunción de riesgos y de la proactividad de las estrategias de las empresas, lo que influye en cómo las oportunidades son reconocidas y explotadas (Casillas, Moreno y Barbero, 2010).

Como hemos comentado en repetidas ocasiones, las empresas familiares comparten ciertas características que las hacen únicas en términos de propiedad, gobierno y sucesión (Chua, Chrisman y Sharma, 1999). De hecho, las familias propietarias comparten el deseo del control de la propiedad y de la continuidad de la participación de la familia en la empresa (Neubauer y Lank, 2003). Para apreciar plenamente estas características especiales, es crucial centrarse en las empresas familiares, donde la familia tiene un impacto considerable sobre las actividades emprendedoras (Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007).

Figura 5.4. Modelo de relaciones transmisión de conocimientos-orientación emprendedora-influencia familiar



Fuente: Elaboración propia

La siguiente hipótesis que planteamos a partir de la influencia familiar quedaría reflejada de la siguiente manera:

H₄: La influencia de la familia modera la relación entre la transmisión de conocimientos y la orientación emprendedora

Mientras que la influencia de la familia puede ser medida de diferentes formas, por ejemplo, la proporción de cargos en juntas directivas, las posiciones de alta dirección, las acciones en manos de representantes de las familias (Klein, Astrachan y Smyrniotis, 2005), la dispersión de la propiedad entre diferentes generaciones, reciprocidad de los miembros de la familia (Kellermanns, Eddleston, Sarathy y Murphy, 2012), nosotros nos centramos en: la generación que controla la empresa, el porcentaje de propiedad en manos de la familia, el número de generaciones implicadas en la gestión de la empresa y el porcentaje de familiares en la alta dirección, los cuales vamos a analizar a continuación:

I. Generación en la que se encuentra la empresa o generación que controla la empresa:

Algunos trabajos han resaltado el papel jugado por la variable implicación generacional en la explicación del comportamiento emprendedor de las empresas familiares. La generación fundadora suele mostrar mayor preocupación por consolidar su posición en el mercado doméstico. Los sucesores, por el contrario, estarán deseosos de demostrar su valía e independencia, lo que les hará mucho más propensos a los cambios. Por ello, el traspaso generacional ofrece nuevas oportunidades de crear valor y regenerar la compañía (García-Tenorio y Sánchez, 2009). Los directivos que se encuentran en segunda generación prestan mayor atención al entorno competitivo con el fin de expandir, revitalizar y capturar oportunidades emprendedoras más allá de las ideas y objetivos originales de los fundadores. Sin embargo, esta orientación emprendedora va disminuyendo a partir de la tercera y subsiguientes generaciones (Cruz y Nordqvist, 2012).

De este modo, los trabajos de Kellermans, Eddleston, Barnett y Pearson, (2008) muestran que las empresas familiares de segunda generación y multigeneracionales muestran un mayor comportamiento emprendedor que las empresas familiares de primera generación; aunque si bien es cierto, también creemos que a partir de la tercera generación el nivel de espíritu emprendedor comienza a disminuir. Cruz y Nordqvist (2012) afirman que para las terceras y siguientes generaciones, la presencia de directivos no familiares e inversores profesionales es clave para conseguir una mayor orientación emprendedora.

Esta relación positiva entre implicación generacional y orientación emprendedora en las empresas familiares es motivada, entre otros, por dos factores principales (Casillas, Moreno y Barbero, 2010):

- En primer lugar, el comportamiento de las empresas en la primera generación se espera que sea un “imperativo de liderazgo” que conduce el espíritu emprendedor; mientras que las empresas de segunda generación

desarrollan una orientación más externa, prestando más atención a las variables del entorno.

- En segundo lugar, hay diferentes necesidades en las primeras y posteriores generaciones para desarrollar un comportamiento emprendedor; aunque el fundador crea la empresa con un fuerte ímpetu emprendedor, conforme pasan los años la mayoría de los fundadores tienden a modificar su orientación, reduciendo la innovación, el riesgo y la proactividad. Y la segunda generación, sin embargo, se caracteriza por el deseo de aportar nuevas ideas y cambios a la organización.

Otro de los motivos por los que tendremos en cuenta la generación en la que se encuentra la empresa es porque queremos continuar con una de las líneas de investigación que proponen Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund (2007) en su trabajo. Estos autores plantean como futuras líneas de investigación relacionar el riesgo asumido por una empresa familiar y la generación en la que se encuentra la misma. En este trabajo no solo tendremos en cuenta la generación en la que se encuentra la empresa con respecto al riesgo, sino que también con respecto a la innovación y la proactividad.

II. Porcentaje de propiedad en manos de la familia:

La propiedad de la familia es significativo cuando una familia posee todo o una parte del control del negocio y juega un papel activo en la definición de la estrategia y en el funcionamiento del negocio sobre la base del día a día (Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000:27). Esta variable influye en la motivación, los incentivos y el poder de quienes toman las decisiones, determinando sus habilidades para explorar diferentes oportunidades para aprender e innovar (Zahra, 2012). La propiedad familiar empuja a los líderes de las empresas a crecer sus negocios para ser dignos de sucesión. Además, cuando la toma de decisiones está centralizada entre los miembros de la familia, la flexibilidad incrementa y los costes disminuyen

(Habbershon y Williams, 1999). Adicionalmente, la propiedad afecta significativamente a la elección estratégica (por ejemplo el emprendimiento) de las empresas familiares (Zahra, 2005). Memili, Eddleston, Kellermanns, Zellweger y Barnett (2010) señalan que altos niveles de propiedad familiar pueden asegurar que se lleven a cabo actividades emprendedoras; lo cual corrobora además Zahra (2012) en su estudio, donde afirma que la propiedad familiar está positivamente asociada con el espíritu emprendedor, concretamente, la propiedad proporciona incentivos y oportunidades para crear nuevos negocios o innovar y crear riqueza.

Sin embargo, con respecto a esta dimensión, existen diferentes conclusiones. Así por ejemplo, con respecto a la estructura de propiedad, Sciascia, Mazzola, Astrachn y Pieper (2012) encuentran una relación no lineal entre la propiedad de la familia y la intensidad de emprendedurismo internacional. Por otro lado, Zahra (2012) muestra una relación lineal positiva entre la propiedad familiar y la orientación emprendedora. Estas diferencias en los resultados podrían tener algunas causas, incluyendo diferencias en la muestra o el tipo de variable dependiente prevista (Uhlaner, Kellermanns, Eddleston y Hoy, 2012).

III. Número de generaciones implicadas en la gestión de la empresa:

Por otro lado, también tendremos en cuenta el número de generaciones implicadas en la gestión de la empresa (Kellermanns, Eddleston, Sarathy y Murphy, 2012), ya que pueden incrementar el comportamiento emprendedor, debido a que la empresa tiene una mayor variedad de inputs y de perspectivas individuales. De este modo, las nuevas generaciones pueden ser una fuerza impulsora del cambio y la innovación y también pueden ser más propensas a percibir la importancia del comportamiento emprendedor para la supervivencia a largo plazo de la empresa (Kellermanns, Eddleston, Barnett y Pearson, 2008). Zahra, Neubaum y Larrañeta (2007) sugieren que los beneficios que las empresas familiares podrían recibir de sus

prácticas de conocimiento compartido serán mayores cuando los miembros de la familia están más fuertemente implicados en la gestión.

La implicación de algunos miembros de la familia en la gestión puede aumentar los beneficios de compartir conocimiento en varias vías:

1. A pesar de que el control y las decisiones normalmente se encuentran en una sola generación, una empresa familiar con múltiples generaciones involucradas en la gestión puede barajar múltiples perspectivas que pueden ser apreciadas y consideradas, como la modernización de objetivos y estrategias.
2. El intercambio de conocimiento a través de múltiples generaciones es probable que sea más rico que el intercambio de conocimiento entre miembros de familia dentro de alguna generación.
3. Las nuevas generaciones en las empresas familiares a menudo manifiestan fuertes compromisos afectivos a la empresa, mostrando apego emocional importante e implicación en el negocio.
4. Tener múltiples generaciones representadas en la gestión indica que la empresa familiar ha aprendido a superar algunos de los efectos nocivos de la estructura de propiedad de la familia.

De acuerdo con Steier (2003), el control de la familia sobre la gestión de la empresa ofrece mucho en la forma de explicar el comportamiento de la empresa familiar.

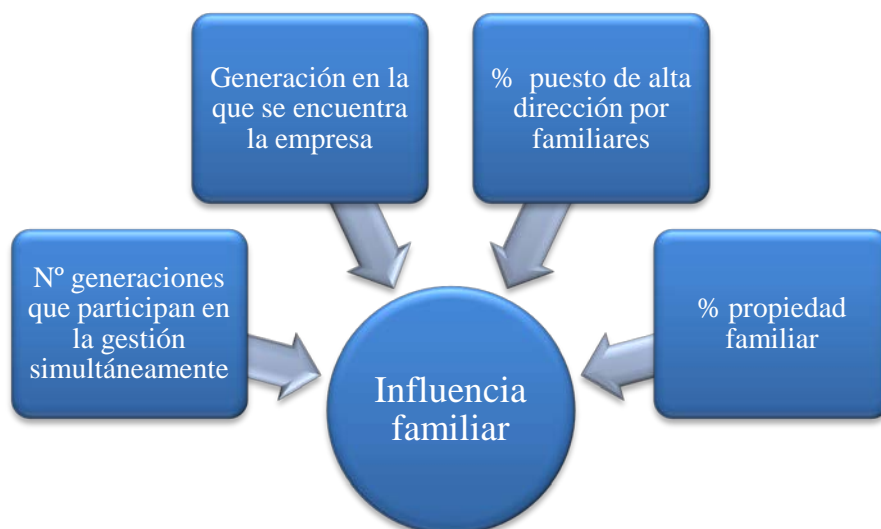
Aunque puede haber algunos efectos negativos asociados con la extensa participación de la familia en la gestión, Kellermanns, Eddleston, Sarathy y Murphy (2012) argumentan que la influencia positiva de la participación de los miembros de la familia en la gestión ofrece más beneficios que daños, experimentando un rendimiento superior.

IV. Porcentaje de familiares en la alta dirección:

Normalmente, las empresas familiares se han diferenciado en función del nivel de propiedad familiar, que influye en cómo los miembros de la familia interactúan entre sí y con el negocio. Como tal, los académicos han discutido recientemente cómo oscila la implicación de la familia desde el control de la familia (es decir, una participación mayoritaria que permite a la familia controlar los procesos de toma de decisiones de la empresa) a diferentes grados de influencia de la familia (es decir, una participación sustancial de la propiedad que permite a la familia influir, pero no controlar, los procesos de toma de decisiones de la empresa) y a la influencia familiar cero, tal y como existe en las empresas no familiares (Webb, Ketchen e Ireland, 2010; Zahra, Neubaum y Larrañeta, 2007).

La implicación familiar de propietarios-directivos en el negocio puede mejorar la comprensión de la familia sobre los retos competitivos y las oportunidades a enfrentar por la empresa (Kellermann, Eddleston, Barnett y Pearson, 2008). Los lazos de parentesco, que son únicos en la empresa familiar, pueden tener un efecto positivo sobre la oportunidad de emprender, ya que los directivos-propietarios entienden que la supervivencia del negocio depende de sus capacidades y habilidades para entrar en nuevos mercados y revitalizar las operaciones. Así, las actividades emprendedoras incrementarán la característica distintiva de los productos de las empresas familiares, mejorando su rentabilidad y crecimiento (Zahra, Hayton y Salvato, 2004).

Llegados a este punto, a continuación resumimos las variables que utilizaremos para medir la influencia familiar, las cuales pueden verse reflejadas en la siguiente figura 5.5:

Figura 5.5. Variables que miden la influencia familiar

Fuente: elaboración propia

5.3.1. Influencia familiar como moderadora del rendimiento

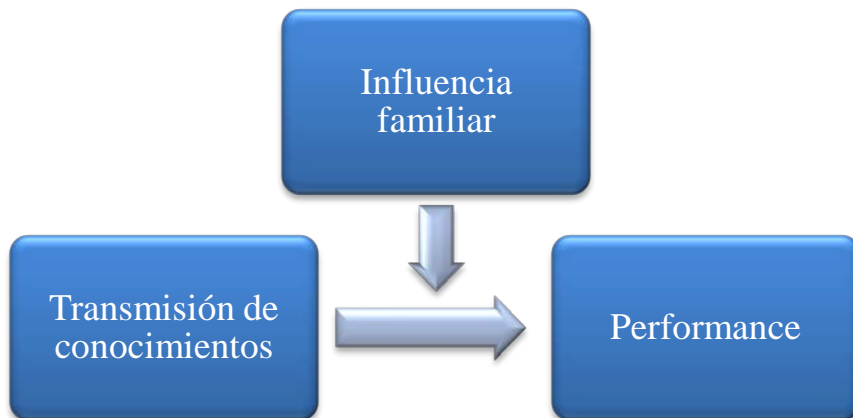
Las empresas familiares contienen características únicas derivadas de los patrones de propiedad, gobierno y sucesión, los cuales influyen sobre los procesos estratégicos y, fundamentalmente, sobre el rendimiento de estas empresas (Tagiuri y Davis, 1996; Chua, Chrisman y Sharma, 1999). Sciascia y Mazzola (2008) y Webb, Ketchen e Ireland (2010) encuentran que la influencia familiar conduce a un mayor rendimiento que en aquellas empresas no controladas por las familias o no familiares. Sciascia, Mazzola, Astracán, y Pieper (2012) también apuntan a una relación curvilínea entre la influencia familiar y el nivel de emprendedurismo internacional de una empresa. Del mismo modo, Kellermanns, Eddleston, Sarathy y Murphy (2012) identificaron que las dimensiones de la influencia familiar pueden impactar en el rendimiento de la empresa familiar tanto negativa como positivamente. Lo que sugieren que la influencia de la familia es un complejo y multifacético fenómeno que puede tener tanto efectos positivos como negativos sobre la empresa familiar.

En los siguientes subapartados vamos a describir cómo puede ser este papel moderador la influencia de la familia en la relación entre la transmisión de conocimientos y el *performance* y entre la orientación emprendedora y el *performance*.

a. Con respecto a la transmisión de conocimientos:

Este es uno de los apartados más difíciles de justificar, pues que, como hemos venido comentando a lo largo de todo el trabajo, existe una falta de estudios relacionados con la gestión del conocimiento en las empresas familiares y, especialmente, de la influencia de los miembros de la familiar en la relación entre la transmisión de conocimientos y el *performance*.

Figura 5.6. Modelo de relaciones transmisión de conocimientos-rendimiento-influencia familiar



Fuente: elaboración propia

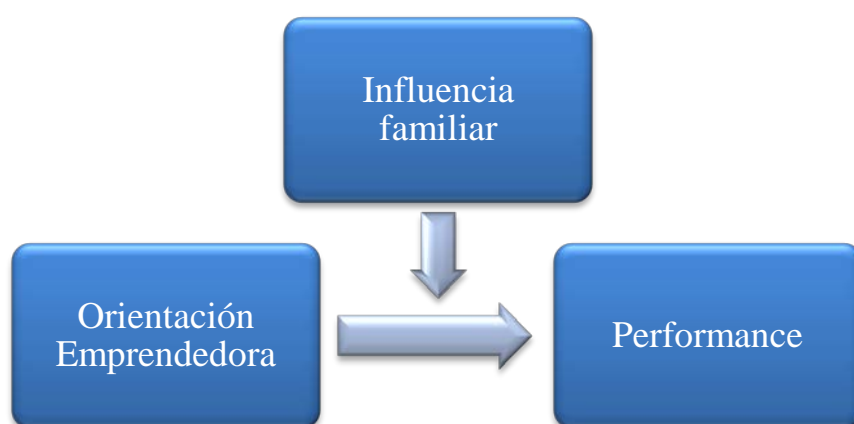
La hipótesis que podemos extraer del papel moderador de la influencia familiar en dicha relación es la siguiente:

H₅: La influencia familiar modera la relación entre la transmisión de conocimientos y el rendimiento de la empresa.

b. Con respecto a la orientación emprendedora

Memili, Eddleston, Kellermanns, Zellweger y Barnett (2010) consideran cómo las características particulares de la familia pueden afectar el rendimiento de la empresa a través de su influencia sobre la asunción de riesgos, y por tanto, sobre la orientación emprendedora. Cruz y Nordqvist (2012) proponen, entre las futuras líneas de investigación de su trabajo, investigar cómo influye la familia en la relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento. Estos autores sugieren que la influencia de la familia podría moderar dicha relación, lo cual vamos a comprobar empíricamente en este trabajo. Por ello, y atendiendo a la llamada de Chrisman, Chua y Sharma (2005) de que se necesitan más trabajos acerca de cómo afecta la implicación de la familia en las actividades emprendedoras y en el rendimiento, vamos a analizar dicha relación.

Figura 5.7. Modelo de relaciones orientación emprendedora-rendimiento-influencia familiar



Fuente: elaboración propia

Finalmente, la hipótesis que proponemos a partir de este último modelo de relaciones es la siguiente:

H₆: La influencia familiar modera la relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento de la empresa.

En la siguiente tabla (5.1) recogemos cada una de las hipótesis que pretendemos testar empíricamente, a través de los modelos de ecuaciones estructurales, en esta tesis doctoral:

Tabla 5.1. Hipótesis de estudio

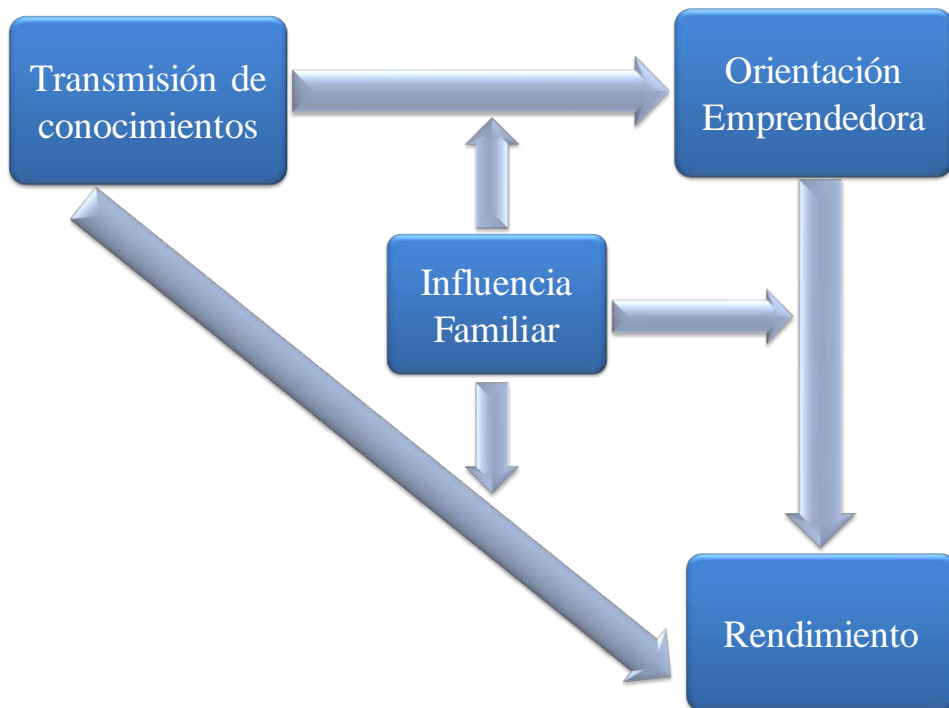
Hipótesis
H ₁ : La transmisión de conocimientos influye positivamente en la orientación emprendedora de las empresas familiares
H ₂ : La transmisión de conocimientos influye positivamente en el rendimiento de la empresa
H ₃ : La orientación emprendedora influye positivamente en el rendimiento de la empresa
H ₄ : La influencia familiar modera la relación entre la transmisión de conocimientos y la orientación emprendedora
H ₅ : La influencia familiar modera la relación entre la transmisión de conocimientos y el rendimiento de la empresa
H ₆ : La influencia familiar modera la relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento de la empresa

Fuente: elaboración propia

5.4. Modelo teórico propuesto a través de los modelos de ecuaciones estructurales

En este apartado proponemos un modelo teórico que pretende analizar las relaciones entre la transmisión de conocimientos, la orientación emprendedora y el rendimiento de las empresas familiares, moderadas por la influencia de la familia; es decir, si el hecho de que en una empresa familiar se transmita el conocimiento de una manera más eficaz, a través del ejemplo, de las relaciones familiares, de la pronta entrada en la empresa de los sucesores, etc. influye positivamente en la orientación emprendedora de los miembros familiares y a su vez en el rendimiento de la empresa

Figura 5.8. Modelo teórico propuesto



Fuente: elaboración propia

Nuestra investigación viene a superar la falta de estudios con la adecuada contrastación empírica del modelo completo.

Teniendo en cuenta el análisis teórico efectuado hasta aquí podemos indicar que:

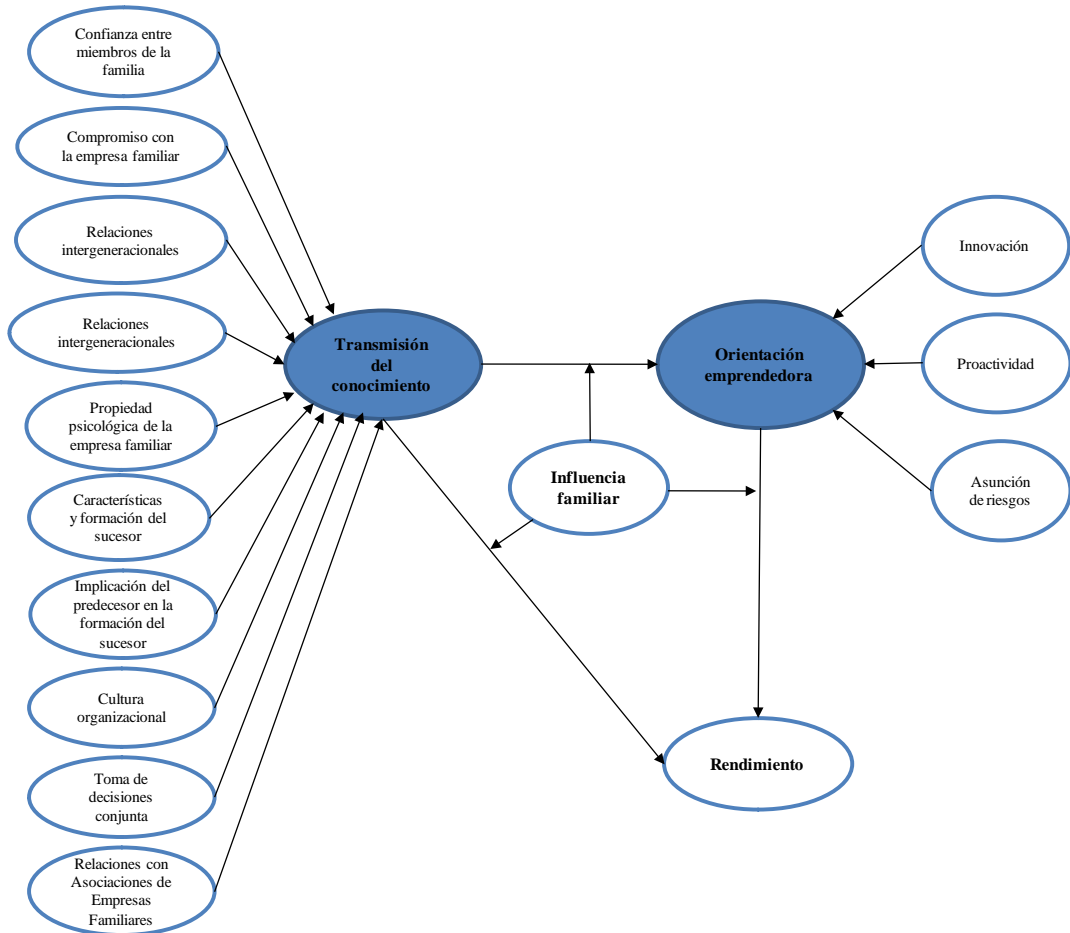
La **transmisión de conocimiento** estará compuesta por diez variables: confianza entre miembros de la familia, compromiso con la empresa familiar, relaciones intergeneracionales, relaciones intrageneracionales, propiedad psicológica de la empresa familiar, características y formación del sucesor, implicación del predecesor en la formación del sucesor, cultura organizacional, toma de decisiones conjunta y relaciones con Asociaciones de Empresas Familiares.

La **orientación emprendedora** será medida a través de tres variables: innovación, proactividad y riesgo asumido.

La **influencia familiar** estará compuesta por cuatro variables: generación en la que se encuentra la empresa, el número de generaciones que participan en la gestión de la empresa, el porcentaje de puestos de alta dirección en manos de los miembros de la familia y el porcentaje de propiedad familiar.

Si interaccionamos todos estos constructos con sus respectivas variables podremos obtener un modelo teórico que nos permita contrastarlo empíricamente para poder analizar si la transmisión de conocimientos entre los miembros de una familia empresaria influye positivamente en la orientación emprendedora de los mismos. De este modo, el modelo teórico de relaciones propuesto puede ser representado de forma gráfica como sigue:

Figura 5.9. Modelo teórico propuesto a través de los modelos de ecuaciones estructurales



Fuente: elaboración propia

5.5. Análisis del modelo estructural: métodos estadísticos utilizados

El objetivo de este apartado es describir las técnicas estadísticas utilizadas en el análisis del modelo estructural: el análisis factorial será utilizado para la creación de un conjunto menor de variables (factores) para los constructos que forman la transmisión de conocimientos; y la técnica SEM (*Structural Equation*

Modeling) y el método PLS (*Partial Least Square*) que será utilizado en el análisis del modelo estructural.

5.5.1. Análisis factorial

El análisis factorial consiste en un conjunto de técnicas estadísticas cuyo objetivo es reducir el número de variables con las que se trabaja, es decir, simplificar la estructura de un grupo grande de variables, determinando si la información puede ser condensada en una serie de factores o componentes que se derivan de las variables originales. Se trata de una técnica estadística multivariada que, a partir de la estructura de dependencia existente entre las variables (en general representadas por las correlaciones o covarianzas entre esas variables), permite la creación de un conjunto menor de variables (factores) obtenidas a partir de las variables originales. A través del análisis factorial podemos identificar nuevas variables, en menor número que el conjunto inicial, sin que haya pérdida significativa de información contenida en el conjunto de las variables iniciales.

Uno de los métodos más utilizados es el basado en el análisis de componentes principales. Técnicamente los factores son obtenidos a partir de una descomposición de la matriz de correlaciones (o de covarianzas). Como resultado de de esa descomposición, obtenemos las cargas factoriales, que indican cuánto está cada variables asociada a cada factor y los valores individuales asociados a cada uno de los factores implicados (Johnson y Wichern, 1992).

Para llevar a cabo este método utilizaremos la prueba de esfericidad de Bartlett (que comprueba que la matriz de correlaciones es significativamente distinta de la matriz diagonal) y la medida de adecuación muestral de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), así como el determinante de la matriz de correlaciones.

El test de esfericidad de Barlett consiste en una estimación ji-cuadrado a partir de una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. Si las variables no están intercorrelacionadas, entonces el test de esfericidad de Barlett debe presentar un pvalor superior al límite 0,1 (De la Orden, 2012).

El índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) nos ayuda a comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación simple con respecto a las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial. Si la suma de los coeficientes de correlación parcial elevados al cuadrado entre todos los pares de variables es bajo en comparación con la suma de los coeficientes de correlación al cuadrado, entonces el índice KMO estará próximo a uno y esto se considera positivo e indicara que es pertinente continuar con el análisis factorial. Pero si, en cambio, obtenemos valores bajos esto nos indicaría que no es factible realizar el análisis factorial, debido a que el índice se aleja de uno. Los valores entre 0,5 y 1 del índice KMO nos indican que es apropiado aplicar el análisis factorial a la matriz de datos sometida a estudio (De la Orden, 2012).

De acuerdo con Hair, Tatham, Anderson y Black (1998), el análisis factorial no debe ser utilizado en muestras inferiores a 50 observaciones. Esta técnica será utilizada en nuestro estudio para la formación de un conjunto menor de factores para los diez constructos de la transmisión de conocimientos.

5.5.2. Método de ecuaciones estructurales

El modelo de ecuaciones estructurales es una técnica que ha sido utilizada en casi todas las áreas de estudio, tales como educación, marketing, psicología, sociología, administración y gestión, salud, demografía, comportamiento organizativo, biología, etc. Existen fundamentalmente dos razones por las que esta técnica ha sido utilizada en diferentes áreas de conocimiento (Hair, Tatham, Anderson y Black, 1998):

1. Se trata de un método directo para tratar con múltiples relaciones simultáneamente con eficiencia estadística.
2. Permite evaluar las relaciones en un ámbito general y facilitar una transición del análisis exploratorio para el análisis confirmatorio.

Hemos decidido utilizar para nuestro análisis los Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE) por considerar que es el método que mejor se adapta al campo de las Ciencias Sociales, con la unión de una perspectiva econométrica y un enfoque psicométrico (Chin, 1998; Roldan y Cepeda, 2010). El modelo de ecuaciones estructurales es un método confirmatorio más que exploratorio, donde se construye un modelo con un sistema de efectos unidireccionales de una variable con otra en diagrama de caminos. Este diagrama permite representar las relaciones entre variables dependientes e independientes, así como correlaciones entre constructos e indicadores.

El análisis del MEE puede llevarse a cabo mediante dos tipos de técnicas estadísticas:

- a. Análisis de covarianzas (CBM), como la máxima verosimilitud (ML) o mínimos cuadrados generalizados (GLS), implementados en software como Amos, Lisrel o EQS, entre otros.
- b. Análisis basados en componentes (Partial Least Squares, PLS), desarrollado en varios tipos de software como SmartPLS, VisualPLS o PLSGraph.

Diversos estudios han utilizado la técnica de PLS en el área de organización de empresas, como ventajas sobre otras técnicas (Sanguino, 2005; Tato, 2008, entre otros). La elección de utilizar un método u otro dependerá de los objetivos de la investigación, del conocimiento que se tenga de la teoría o de las propiedades de los datos (Chin, 1998). Ambos enfoques difieren en los objetivos, enfoques, suposiciones, estimaciones de parámetros, puntuaciones de las variables latentes,

implicaciones, etc. Estas diferencias podemos verlas reflejadas en la siguiente tabla (5.2) (Roldan y Cepeda 2010; Chin 2010):

Tabla 5.2. Comparativa de métodos basados en covarianzas y PLS

Criterio	PLS	CBM
Objetivo	Orientado a la predicción	Orientado a la estimación de parámetros
Enfoque	Basado en la varianza	Basado en covarianzas
Suposiciones	Especificación del predictor (no paramétrica)	Habitualmente distribución normal multivariada y observaciones independientes (paramétricas)
Estimación de parámetros	Consistente a medida que se incrementa el nº de indicadores y aumenta la muestra	Consistente
Puntuación de las variables latentes	Estimadas explícitamente	Indeterminada
Relaciones epistémicas entre las variables latentes y sus medidas	Pueden ser modeladas tanto en forma reflectiva como formativa	Habitualmente solo con indicadores reflectivos
Implicaciones	Óptimo para precisión de predicción	Óptimo para precisión de parámetros
Complejidad de modelos	Gran complejidad. P. ej. 100 constructos y 1000 indicadores	Complejidad pequeña a moderada. P. ej. Menos de 100 indicadores
Tamaño de la muestra	Análisis de poder basado en la porción del modelo con el número mayor de predictores. Recomendaciones mínimas entre 30 y 100 casos	Basada idealmente en el poder de análisis de un modelo específico. Recomendaciones mínimas entre 200 y 800 casos

Fuente: Roldán y Cepeda (2010); Chin (2010).

Los modelos basados en covarianzas son más adecuados en situaciones donde el conocimiento teórico es sólido y el objetivo de la investigación se centra en un mayor desarrollo y evaluación de la teoría. Por su parte, son numerosos los autores que prefieren PLS cuando el conocimiento teórico es más escaso, los fines de la investigación son de carácter predictivo y el modelo a estimar es más complejo (Barclay, *et. al*, 1995; Chin *et. al*, 1996; Wold, 1979).

Por tanto, el modelo propuesto en este estudio será comprobado mediante la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (*Partial Least Squares-PLS*), debido a la

complejidad del modelo estructural a testar al medir constructos de segundo y tercer orden, los condicionamientos teóricos y el interés por predecir las variables dependientes. Las investigaciones que utilizan PLS relacionadas con Empresa Familiar son escasas y aún más si nos centramos en el análisis de las relaciones entre la gestión del conocimiento y el espíritu emprendedor. Concretamente utilizaremos el programa SmartPLS.

5.5.2.1. Rasgos diferenciales de la técnica PLS

El método PLS consiste en una técnica estadística de la familia de la modelización a través de ecuaciones estructurales que permite una estimación simultánea de un conjunto de ecuaciones, midiendo los conceptos (modelo de medición) y las relaciones entre ellos (modelo estructural), y tiene capacidad para tratar con conceptos no directamente observables (Cepeda y Roldán, 2005).

El objetivo de PLS es ayudar al investigador a obtener valores determinados para variables latentes con el fin de realizar predicciones. El modelo formal define explícitamente las variables latentes como combinaciones lineales de sus indicadores observados. Así, el diseño básico de PLS supone que las relaciones entre las variables latentes son no interdependientes. Esta técnica utiliza procedimientos basados en un algoritmo iterativo, que consiste en una serie de mínimos cuadrados ordinarios combinado con un análisis de componentes principales y un análisis *path* (Barclay *et al*, 1995).

Para Roldán (2000:400), el propósito de la técnica PLS es “explicar las varianzas, tanto de las variables observables como de las no observables y que se traduce en un intento de maximizar la varianza explicada (R^2) de las variables dependientes”.

Las razones por las que se ha utilizado la modelización de ecuaciones estructurales con el método PLS para el análisis de esta investigación son principalmente:

- La falta de un modelo teórico validado empíricamente es un punto débil de este campo de la administración que aún no ha sido superado, y sólo gracias a este camino se pueden dar pasos positivos, significativos y sostenidos para superar los vacíos en nuestro conocimiento y comprensión del área de la Gestión del Conocimiento en las Empresas Familiares.
- Relacionado con el anterior, la técnica PLS se muestra como la más adecuada ya que se orienta al análisis causal predictivo en situaciones de alta complejidad pero con un conocimiento teórico, sobre dichas relaciones, no excesivamente desarrollado (Wold, 1979).
- Si bien PLS se puede utilizar para la confirmación de la teoría, también se puede utilizar para sugerir dónde podrían o no existir relaciones y plantear hipótesis para someter a posteriores tests. Además esta técnica evita dos problemas importantes: las soluciones inadmisibles y la indeterminación de factores (Fornell y Bookstein, 1982).
- Se trata de una modelización flexible (Wold, 1979), acorde a las condiciones presentes en las ciencias sociales y del comportamiento.
- PLS contempla unos requisitos menores relativos a escalas de medias de las variables, tamaño muestral, distribuciones que han de presentar las variables (Chin, 1996), y distribución de los residuos (Wold, 1985). Concretamente:
 - Las variables pueden ser medidas a través de indicadores categóricos, ordinales, de intervalos o incluso ratios, ya que, la modelización PLS no implica ningún modelo estadístico.
 - Se puede trabajar con muestras pequeñas debido al procedimiento iterativo de estimación que utiliza. La muestra necesaria será aquella

que sirva de base a la regresión múltiple más compleja que pueda encontrar (Barclay *et al.*, 1995).

- No es necesario que los datos tengan distribuciones normales o conocidas.

5.5.2.2. Tamaño de la muestra

Este método requiere una muestra mínima de 10 veces el bloque de indicadores del constructo con mayor número de indicadores formativos¹ o el constructo que tenga mayor número de variables independientes (Chin, 1998).

5.5.2.3. Aplicación y evaluación del modelo

Para analizar los resultados del modelo propuesto, la técnica PLS estará basada en las etapas recomendadas por Hair *et al* 2005:

Etapas 1: Evaluación del modelo de medida

El modelo de medida trata de analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas. Este análisis se realiza para los constructos reflectivos respecto a los atributos validez, es decir, si la variable observable mide realmente lo que se desea medir, y fiabilidad, que se refiere a si lo hace de una forma estable y consistente. Las propiedades de fiabilidad y validez son indispensables cuando se miden actitudes, predisposiciones, opiniones, con una elevada subjetividad, como es el caso que nos ocupa. En el contexto del PLS, esta primera etapa es evaluada a través del análisis de la fiabilidad individual de los indicadores, de la fiabilidad de una escala y de la validez:

¹ Un indicador es formativo si causa o da lugar al constructo. Un indicador es reflectivo si es un reflejo del constructo no observable al que están ligados.

a) Fiabilidad individual de los indicadores

La fiabilidad mide el grado en el que las medidas están libres de errores aleatorios (proporcionan resultados consistentes). Los ítems que miden un constructo altamente fiable están fuertemente correlacionados (miden el mismo concepto). La fiabilidad de los ítems individuales se evalúa mediante las cargas o *loadings* (λ) (correlaciones simples de las medidas con sus respectivos constructos).

Basándonos en Carmines y Zeller (1979), podemos afirmar que para aceptar un indicador como integrante de un constructo debe poseer una carga superior o igual a 0,707. Sin embargo, Falker y Miller (1992) estipulan dicho umbral en cargas superiores o iguales a 0,505. Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error, lo que supone que más del 50% de la varianza en la variable observada es debido al constructo (Hulland, 1999).

Los indicadores que no satisfagan dicho nivel pueden ser eliminados, reespecificando el modelo (Barclay *et al.*, 1995; Roldán y Cepeda, 2010).

b) Fiabilidad de una escala

Permite comprobar la consistencia interna de entre las variables de una escala. Ésta permite medir la fiabilidad o grado de consistencia entre las múltiples medidas del constructo; es decir, mide la rigurosidad de los indicadores al medir las variables latentes (Roldán, 2000). El análisis de la consistencia interna o fiabilidad nos permite eliminar los indicadores de las escalas que no contribuyen para la interpretación de los constructos considerados. Este tipo de fiabilidad puede medirse con el *Alfa de Cronbach* o la Fiabilidad Compuesta (Werts *et al.*, 1974):

- **Alfa de Cronbach:** presupone que cada indicador de un constructo contribuye de la misma forma, ya que las cargas son fijadas en la unidad (Barclay, *et al.*, 2005). Es el más utilizado. Varía entre 0 y 1, considerándose satisfactorio por encima de 0,7 (Hair, *et al.*, 1998).

- **Fiabilidad compuesta:** utiliza las cargas de los indicadores tal y como están en el modelo causal, estimadas como regresiones simples de la variable efecto por el procedimiento de los mínimos cuadrados ordinarios. Varía entre 0 y 1. Para una fiabilidad modesta en etapas tempranas de investigación el coeficiente debe estar por encima de 0,7 y más estricto para investigaciones básicas por encima de 0,8 (Nunnally, 1978).

Ambos coeficientes solo son aplicables a variables latentes con indicadores reflectivos. A un constructo con indicadores formativos no se puede asumir que las medidas formativas converjan, porque estos indicadores no van a estar correlacionados (Chin, 1998).

c) Validez

Si hacemos referencia a la validez estaremos discutiendo la capacidad para realizar mediciones con el concepto o fenómeno que se trata de medir. La validez teórica o de contenido mide el grado con el que una escala es representativa del concepto que mide, es decir, el grado en el que los ítems de la escala son representativos del concepto que representan (Sarabia, 1999; Hair, *et al.*, 2005). La forma más común para medir la validez de una escala es mediante la validez convergente y la validez discriminante:

- **Validez convergente:** trata de asegurar que los ítems que forman una escala, y que miden un concepto, miden realmente lo mismo. Los ítems deben tener una correlación alta y positiva entre las medidas escogidas para medir el mismo concepto. Esta medida se analiza a través de la Varianza Extraída Media (AVE – Average Variance Extracted) de los constructos, representando una relación de éstos con sus indicadores. Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza extraída media sea superior a 0.50, confirmando que más del 50% de la varianza del constructo es explicada por sus indicadores (Roldan y Cepeda, 2010).

Esta medida solo puede ser aplicada en constructos con indicadores reflectivos.

- **Validez discriminante:** muestra el grado en que las medidas de un constructo dado difieren de las medidas de otros constructos en el mismo modelo. Por tanto, debería existir una correlación baja entre los indicadores que midan constructos diferentes. Existen dos métodos para su valoración. Por un lado puede ser evaluada por la comparación de las correlaciones entre los constructos y el valor de la raíz cuadrada de la AVE de un determinado constructo. Por otro lado, por el análisis de las cargas cruzadas entre los constructos y los respectivos indicadores (Chin, 1998).

Etapas 2: Validación del modelo estructural

En cuanto el modelo de medida relaciona los constructos a las medidas, el modelo estructural relaciona un constructo con otro (Jarvis *et al*, 2003). Después de evaluar el modelo de medida, se valida el modelo estructural.

El análisis del modelo estructural tiene como objetivo testar las hipótesis y averiguar si el modelo propuesto está en conformidad con los datos recogidos. En esta segunda etapa, el objetivo consiste en el análisis del significado de los caminos, confirmando o no las hipótesis planteadas.

La evaluación de los modelos se debería realizarse a través de la observación del R^2 , este valor va a indicar la parte de la varianza de los constructos dependientes que es explicada por las variables independientes del modelo (indicadores). Cuanto mayor sea el valor de R^2 , mejor será el modelo propuesto.

La bondad de un modelo teórico además se determina a través de la fortaleza de cada camino (β) (relación entre constructos). Los coeficientes β representan los coeficientes *path*, que indican la fuerza relativa de las relaciones estadísticas.

Una evaluación de la calidad del modelo puede ser también hecha a través del test *Stone-Geisser* (Q^2) y por el significado de las relaciones estructurales que pueden ser evaluadas con recurso a las técnicas no paramétricas *Jackknife* y *Bootstrap* (Chin, 1998). Siguiendo a Cepeda (2003:228) podemos resumir estas técnicas de la siguiente manera:

- *Jackknife*: técnica inferencial que trata de analizar la variabilidad de una estadística examinando la variación de los datos de la muestra en lugar de utilizar suposiciones paramétricas. Además, permite estimar el sesgo y el error estándar de una estimación. Esta estimación, permite evaluar la significación de las estimaciones de los parámetros a partir de datos que no se presuponen que sigan una distribución normal.
- *Bootstrap*: procedimiento de remuestreo que considera el conjunto de datos original como si fuese la población. Se crean así N conjuntos de muestra para obtener N estimaciones de cada parámetro en el modelo PLS. Cada muestra es obtenida por muestreo con reemplazo del conjunto de datos originales. También ofrece el cálculo del error estándar de los parámetros, así como de los valores t de Student.

Para la evaluación del modelo estructural se ha de responder a las siguientes cuestiones (Roldan y Cepeda, 2010):

¿Qué cantidad de la varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen? R^2

Una medida del poder predictivo de un modelo es el valor R^2 para las variables latentes dependientes. Indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo. Se sugiere que este valor sea mayor o igual a 0,1, pues valores por debajo de ese nivel proporcionarían poca información.

¿En qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas? β

Esta medida viene representada por los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados. Indica la fuerza relativa de las relaciones estadísticas. La varianza explicada en un constructo endógeno por otra variable latente viene dada por el valor absoluto del resultado de multiplicar el coeficiente *path* (β) por el correspondiente coeficiente de correlación entre ambas variables. Se sugiere que este coeficiente debería alcanzar al menos un valor de 0,2.

Como síntesis del proceso de modelización con PLS presentamos las siguientes tablas resúmenes 5.3 y 5.4, tomadas de Riquel (2010) y De la Orden (2011):

Tabla 5.3. Modelo de medida

ETAPA 1: MODELO DE MEDIDA			
OBJETIVO	DETERMINACIÓN	ESTADÍSTICO	ACEPTACIÓN
Fiabilidad	Fiabilidad individual del ítem	λ	$\lambda \geq 0.707$ (Carmines y Zeller, 1979) $\lambda \geq 0.505$ (Falkner y Miller, 1992)
	Fiabilidad del constructo	Alfa de Cronbach Fiabilidad compuesta	≥ 0.7 Investigación prematura ≥ 0.8 Investigación básica (Nunnally, 1971)
Validez	Validez convergente	AVE	≥ 0.5 (Fornell y Lacker, 1981)
	Validez discriminante	Raíz cuadrada AVE	\geq Correlaciones (Chin, 1998)

Fuente: Riquel (2010)

Tabla 5.4. Modelo estructural

ETAPA 2: MODELO ESTRUCTURAL		
OBJETIVO	ESTADÍSTICO	ACEPTACIÓN
¿En qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas?	β	≥ 0.2 (Chin, 1998)
¿Qué cantidad de la varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen?	R^2	≥ 0.1 (Falk y Miller, 1992)
Estabilidad de las estimaciones de los parámetros	T-Student Bootstrap	≥ 1.64
Relevancia predictiva de los constructos dependientes	Q^2 Stone-Geisser	> 0 (Stone, 1974; Geisser, 1975)

Fuente: De la Orden (2011)

Capítulo 6.

Diseño de la Investigación Empírica

6.1. Introducción

El objetivo de este capítulo es el de abordar las cuestiones relacionadas con el diseño de la investigación empírica, necesarias para contrastar el modelo teórico desarrollado en el capítulo anterior.

El diseño de la investigación puede catalogarse como un plan básico que guía las etapas de recolección de datos y el análisis del proyecto (Kinnear y Taylor, 1993, 127). Se debe especificar el tipo de información que se requiere, las fuentes de datos y los procedimientos utilizados para su recolección.

En cuanto al tipo de información, por las especiales características de esta tesis doctoral, se trata de procedimientos y técnicas innovadoras imposibles de encontrar en las fuentes estadísticas habituales. Así, se ha elaborado un cuestionario que, dirigido a un sucesor o miembro de segunda generación o posterior de una empresa familiar perteneciente a las asociaciones territoriales de empresa familiar, nos permitiera conocer el estado de la cuestión con respecto a la Gestión del Conocimiento y el Espíritu Emprendedor de las empresas familiares.

Para ello empezaremos haciendo referencia al sector de aplicación, justificando su elección y algunas otras consideraciones; continuaremos describiendo el instrumento de medida utilizado y su escala de medición; y finalmente comentaremos cómo ha sido organizada la investigación.

6.2. Descripción de las unidades de observación y determinación del ámbito de estudio

I. Descripción de las unidades de observación

Como hemos reflejado en el modelo teórico, el objeto de estudio lo constituyen las empresas familiares. En el capítulo 2 definimos el concepto de empresa familiar como aquella empresa en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes (Barroso, Sanguino y Bañegil, 2012).

En nuestra investigación, la unidad de observación es la empresa familiar. En concreto, el instrumento de medida fue lanzado a todas las empresas familiares que son miembros de las asociaciones territoriales de empresas familiares, por las razones que justificamos en el epígrafe siguiente.

II. Determinación del ámbito de estudio

Nuestra población objeto de estudio está formada por un sucesor o un miembro de segunda generación o posterior de una empresa familiar. Por cuestiones prácticas, y dado que nos parecía imposible realizar el estudio a todas las empresas familiares españolas, decidimos que el cuestionario fuera enviado a las empresas familiares que pertenecen a las distintas Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar existentes cada Comunidad Autónoma. Estas asociaciones están formadas por empresas familiares líderes en los distintos sectores de actividad de su región.

Las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar surgen de la iniciativa de las empresas familiares de las distintas Comunidades Autónomas, que constatan la voluntad del Instituto de Empresa Familiar por contar con una proyección

regional, conocer los asuntos que afectan a este tipo de compañías en sus respectivas áreas de influencia y difundir los asuntos en los que se trabaja a nivel estatal y europeo.

La vinculación entre el Instituto y las Asociaciones Territoriales se realiza a través de un convenio de colaboración que incluye una identificación pública como “Asociación vinculada al Instituto de la Empresa Familiar”.

Actualmente existen 16 asociaciones territoriales de empresa familiar, que cubren casi la totalidad de las comunidades autónomas españolas. En conjunto, engloban a 1.100 empresas de todos los sectores de actividad, que de manera agregada representan el equivalente al 11% del PIB nacional.

La misión de toda Asociación Territorial es ser referente institucional, social, económico y académico de la realidad de la empresa familiar en su Comunidad Autónoma. Entre los principios de las Asociaciones Territoriales podríamos mencionar los siguientes:

- autonomía
- composición homogénea
- reducido número de socios
- ámbito de actuación autonómico
- empresas solventes y significativas
- representación multisectorial

Todos estos aspectos justifican la elección de las empresas familiares que son miembros de las Asociaciones Territoriales como población objeto de estudio.

Pero además, un elemento importante a tener en cuenta está relacionado con el tamaño de la empresa, es decir, con la dimensión adecuada que permita capturar la información relevante de los ámbitos y dimensiones a través de los indicadores

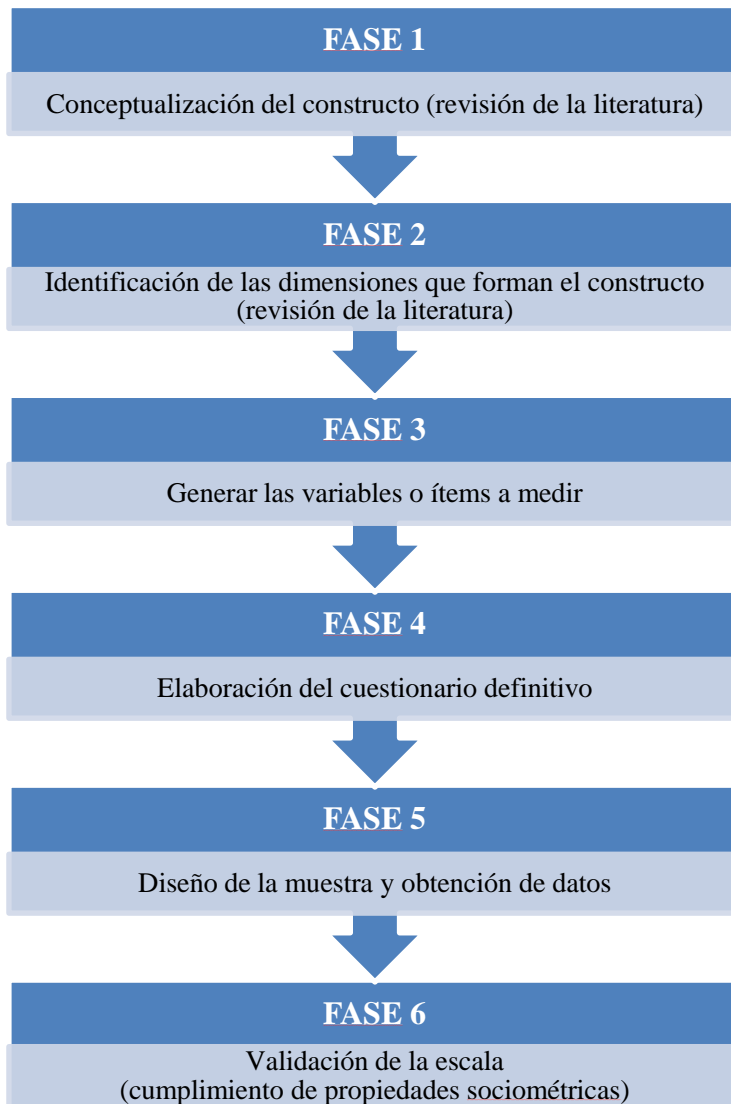
que se plasmarán en el cuestionario como medio de recogida de información (Basco, 2010). Este tipo de empresas suelen presentar un tamaño adecuado que nos ofrezca información relevante para el estudio que pretendemos llevar a cabo en esta tesis doctoral; aspecto que también justifica su elección.

6.3. Diseño del instrumento de medida

El instrumento de medida que vamos a desarrollar para llevar a cabo la investigación de esta tesis doctoral es el cuestionario. Entendemos por cuestionario una técnica estructurada para recopilar datos, consistente en una serie de preguntas escritas, en nuestro caso, que debe responder un entrevistado. El cuestionario es solo un elemento que utilizamos para la recopilación de datos. Nuestro cuestionario contiene 68 preguntas (Anexo I) y utilizamos la escala Likert de siete puntos para todas las variables incluidas en el modelo teórico de la transmisión de conocimientos, orientación emprendedora, influencia de la familia y rendimiento de la empresa. Además, el cuestionario contiene una serie de preguntas generales sobre la empresa y sobre la persona que lo cumplimenta. Entre estas cuestiones, preguntamos si en la empresa está prevista la sucesión del responsable principal de la empresa y si tienen un protocolo familiar por escrito, por considerarlas cruciales en el ámbito de la empresa familiar.

En esta investigación, las variables estudiadas no son directamente observables. Por tanto, la escala de medición debe ser útil para recoger información sobre el constructo a evaluar, y exigiéndose a la información su obtención por el procedimiento más exacto posible. Además, debe cumplir con una serie de propiedades sociométricas para su validación.

El procedimiento básico que vamos a utilizar para desarrollar el instrumento de medición se refleja de forma esquemática en la siguiente figura (Sanguino, 2005):

Figura 6.1. Procedimiento para desarrollar instrumentos de medición.

Fuente: adaptado de Sanguino (2005)

Con el fin de facilitar el cumplimiento del cuestionario por parte de los informantes clave, decidimos hacer también el cuestionario de forma online. A través de la aplicación de Google Drive creamos cada una de las preguntas del cuestionario junto con una pequeña introducción, donde se hace una presentación

del doctorando, se explican los fines del estudio y la confidencialidad de los datos y se da unas breves instrucciones para cumplimentarlo.

La aplicación de Google Drive crea automáticamente un link para su acceso, que enviábamos a las empresas familiares asociadas para que pudieran acceder, cumplimentar y enviarnos de forma rápida y sencilla dicho cuestionario.

En el siguiente link y en el Anexo III se puede visualizar el cuestionario que hemos creado de forma online:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dDAzYWFpaE1GTWRiV0pXRmZFczdJaHc6MQ>

6.4. Escala de medición

A partir del modelo teórico desarrollado en el capítulo anterior, se procede a la generación y selección de indicadores para medir la Transmisión del Conocimiento, la Orientación Emprendedora, el Rendimiento de la Empresa y la Influencia Familiar.

El procedimiento utilizado para obtener los indicadores es la revisión extensa de la literatura realizada en los capítulos anteriores; a partir de la revisión teórica realizada junto con los estudios empíricos analizados. En este sentido, vamos a complementarla específicamente con los escasos estudios empíricos encontrados, siendo este el principal problema encontrado para generar los ítems de la transferencia de conocimientos.

6.4.1. Escala de medida para la Transferencia de Conocimientos

Los métodos de medición de la trasmisión de conocimientos fueron identificados en función de sus diferentes características, su complejidad y su aplicabilidad. La transmisión de conocimientos se estructura en diez componentes principales, cada uno de los cuales se integra por unos ítems que definen los aspectos que lo identifican y, a su vez, describen sus caracteres conceptuales básicos, ofreciendo, en suma, una perspectiva lo más completa posible del valor que se pretende medir y explicar.

Se ha realizado un esfuerzo de adaptación, selección y adecuación a nivel de empresa familiar de los índices considerados, así como de poner los índices en forma de afirmación para que puedan ser contestados por el encuestado en función de una escala Likert de 1 a 7 siendo 1 “Totalmente en Desacuerdo” y 7 “Totalmente de Acuerdo”.

I. Escala de medida para la confianza entre los miembros de la familia

Basada en las escalas utilizadas por Cabrera y Martín (2010). Y basada en las aportaciones de Chirico (2008); Zapata, Rialp y Rialp (2009); Barachini (2009); Bracci (2008); Comeche (2007); Chirico (2008); Trevinyo-Rodríguez y Tàpies (2010); Marouf (2007).

Tabla 6.1. Escala de medida para la confianza entre los miembros de la familia

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
CONF1	Existen fuertes relaciones entre los miembros de la familia
CONF2	Existen contactos personales entre los miembros de la familia
CONF3	Las distintas generaciones trabajan bien juntas
CONF4	La comunicación entre los miembros de la familia es fluida

II. Escala de medida para el compromiso con la empresa familiar

Basada en las escalas utilizadas por Cabrera y Martín (2010). Y basada en las aportaciones de Chirico (2008); Bracci (2008); Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004); Endres, Endres, Chowdhury y Alam (2007); Camelo, García y Sousa (2010).

Tabla 6.2. Escala de medida para el compromiso

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
COMP1	El sucesor disfruta trabajando en la empresa
COMP2	Es importante para el sucesor permanecer como miembro de la empresa
COMP3	El sucesor está contento de dedicar el resto de su carrera a esta empresa
COMP4	El sucesor no se sintió presionado para entrar en la empresa

III. Escala de medida para la propiedad psicológica de la empresa familiar

Basada en las aportaciones de Chirico (2008); Zahra (2010); Bracci (2008); Gallo y Melé (1998).

Tabla 6.3. Escala de medida para la propiedad psicológica

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
PSIC1	El sucesor siente la empresa como parte de la familia
PSIC2	El sucesor le dedica todo el tiempo necesario a la empresa
PSIC3	El sucesor se identifica con la empresa familiar
PSIC4	El sucesor siente realmente los problemas de la empresa como suyos
PSIC5	La empresa tiene una gran significado personal para el sucesor

IV. Escala de medida para las relaciones intergeneracionales

Basada en las escalas utilizadas por Cabrera y Martín (2010). Y basada en las aportaciones de Cabrera-Suárez, Saá-Pérez y García-Almeida (2001); Bracci (2008); Zapata, Rialp y Rialp (2009); Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004); Grant (1996).

Tabla 6.4. Escala de medida para las relaciones intergeneracionales

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
INTER1	Los miembros de las distintas generaciones son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista
INTER2	Los miembros de las distintas generaciones tienen una relación de respeto y confianza mutuos
INTER3	La relación entre los miembros de las distintas generaciones es la de compañeros de trabajo, con independencia de sus lazos familiares
INTER4	Los miembros de las distintas generaciones se comunican bien y hablan frecuentemente

V. Escala de medida para las relaciones intrageneracionales

Basada en las escalas utilizadas por Cabrera y Martín (2010). Y basada en las aportaciones de Ward (1997); Corona (2005); Davis y Tagiuri (1993); Kellermanns y Eddleston (2004); Stanley, Stephenson y Monteith (1995); Handler (1991); Webb, Ketchen e Ireland (2010).

Tabla 6.5. Escala de medida para las relaciones intrageneracionales

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
INTRA1	Los miembros de la misma generación son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista
INTRA2	Los miembros de la misma generación tienen una relación de respeto y confianza mutuos
INTRA3	La relación entre los miembros de la misma generación es la de compañeros de trabajo, con independencia de sus lazos familiares
INTRA4	Los miembros de la misma generación se comunican bien y hablan frecuentemente

VI. Escala de medida para la implicación del predecesor en la formación del sucesor

Basada en las escalas utilizadas por Cabrera y Martín (2010). Y basada en las aportaciones de Le Breton-Miller, Miller and Steier; 2004; Bracci (2008); Treviño-Rodríguez y Tàpies (2010); Argote e Ingram (2000).

Tabla 6.6. Escala de medida para implicación del predecesor

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
PRED1	Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor
PRED2	El predecesor debe tener la intención de enseñar al sucesor todo lo que sabe sobre la empresa
PRED3	El predecesor debe presentar al sucesor a los clientes, proveedores, instituciones financieras, etc.
PRED4	El predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores
PRED5	El predecesor en la empresa asume la mayor responsabilidad

VII. Escala de medida para las características y formación del sucesor

Basada en las aportaciones de Argote e Ingram (2000); Zapata, Rialp y Rialp (2009); Chirico (2008); Cabrera y Marín (2010); Cabrera-Suárez, Saá-Pérez y García-Almeida (2001); Bracci (2008); Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004).

Tabla 6.7. Escala de medida para las características y formación del sucesor

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
SUC1	El sucesor tiene una capacidad de absorción significativa para entender y adoptar el nuevo conocimiento
SUC2	El sucesor ha realizado cursos académicos y de formación dentro o fuera de la empresa
SUC3	El sucesor ha trabajado fuera de la empresa familiar
SUC4	El sucesor tiene capacidad para establecer y mantener contactos dentro y fuera de la organización
SUC5	El sucesor en la empresa asume la mayor responsabilidad

VIII. Escala de medida para las relaciones con la asociación de empresa familiar

Elaboración propia a partir de la información del Instituto de la Empresa Familiar.

Tabla 6.8. Escala de medida para las relaciones con la asociación territorial

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
AEF1	La empresa tiene buena relación con la Asociación
AEF2	La empresa utiliza los servicios que ofrece la Asociación
AEF3	La empresa participa en las actividades que realiza la Asociación
AEF4	Ser miembro de la Asociación es útil
AEF5	En general, la Asociación desarrolla un papel importante

IX. Escala de medida para la cultura organizacional

Basada en las escalas utilizadas por: Zapata, Rialp y Rialp (2009). Y basada en las aportaciones de Rai (2011); Suppiah y Sandhu, 2011); Rodríguez-Zapatero (2011); Lozano (2003); Aronoff y Ward (2001); Chirico y Nordqvist (2008).

Tabla 6.9. Escala de medida para la cultura organizacional

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
CULT1	Un ambiente de franqueza y confianza prevalece en la empresa
CULT2	La empresa tolera errores cuando alguien está aprendiendo una nueva tarea o habilidad
CULT3	En general, las nuevas ideas, antes de saber si son positivas o no, son bien valoradas
CULT4	Se discuten los problemas con los miembros de la organización
CULT5	En la toma de decisiones importantes se tiene en cuenta la opinión de los miembros de la organización

X. Escala de medida para la toma de decisiones conjunta

Basada en la escala de medida de Eddleston y Kellermanns (2007), posteriormente utilizada por Chirico, Sirmon, Sciascia y Mazzola (2011). Y basada en las aportaciones de Eddleston, Kellerman y Zellweger (2010); Ibrahim, Soufani y Lam (2001); De Clercq, Dimov y Thongpapanl (2010); Miller (1993); Knockaert, Ucbasaran, Wright y Clarysse (2011).

Tabla 6.10. Escala de medida para la toma de decisiones conjunta

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
DEC1	Quienes toman las decisiones importantes en la empresa interactúan con todos los miembros de la familia de manera informal
DEC2	Todos los miembros de la familia en la empresa participan en la toma de decisiones estratégicas de manera regular
DEC3	La toma de decisiones en la empresa es participativa
DEC4	La toma de decisiones en la empresa es interactiva
DEC5	Hay un intercambio libre y abierto de ideas entre los miembros de la familia sobre cualquier tema estratégico

XI. Escala de medida para compartir/transmitir conocimiento

Aunque este no sea un componente de la transmisión de conocimientos, está basada en la escala de medida utilizada por Bartol, Liu, Zeng y Wu (2009). Dicha escala ha sido adaptada al contexto específico de empresa familiar, para capturar el grado en el que el conocimiento ganado por un miembro de la empresa es fácilmente transferido a otro miembro de la empresa (Carr, Cole, Ring y Blettner, 2011).

Tabla 6.11. Escala de medida para compartir conocimiento

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
CC1	Se comparte información que puede ser de ayuda al trabajo en equipo
CC2	Se mantiene informado al resto del equipo para incrementar la productividad
CC3	Se busca información valiosa para compartir con el grupo
CC4	Se comparten las mejores prácticas para ayudar a resolver problemas
CC5	Se ofrecen ideas innovadoras que pueden beneficiar a la empresa

6.4.2. Escala de medida para la Orientación Emprendedora

El constructo de orientación emprendedora (constructo de 2º orden) está compuesto por tres constructos (innovación, proactividad y asunción de riesgos), que serán medidos con nueve ítems sobre una escala Likert de 7 puntos. Estos ítems fueron desarrollados por Covin y Slevin (1989), que a su vez fueron adaptados de Miller (1983). Aunque en la literatura existen otras medidas para obtener información acerca del espíritu emprendedor como la utilizada por Zahara (1996), nosotros vamos a utilizar la escala de medida adaptada por Covin y Slevin (1989), ya que ha sido utilizada en un gran número de estudios (por ejemplo: Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007; Hansen, Deitz, Tokman, Marino y Weaver, 2011; Cruz y Nordqvist, 2012; Kraus, Rigtering, Hughes y Hosman, 2012; Chirico, Sirmon, Sciascia, Mazzola, 2011), debido a que se adapta mejor al contexto de las empresas familiares.

I. Escala de medida para la innovación

Tabla 6.12. Escala de medida para la innovación

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
INNO1	La empresa prefiere resaltar de forma evidente la I+D de los productos de la empresa
INNO2	La empresa ha introducido nuevos tipos de productos/servicios, técnicas administrativas o tecnologías en los últimos 5 años
INNO3	Ha habido importantes cambios en los productos/servicios, técnicas administrativas o tecnologías de la empresa

II. Escala de medida para la proactividad

Tabla 6.13. Escala de medida para la proactividad

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
PROAC1	La empresa inicia los cambios antes que los competidores
PROAC2	La empresa es, a menudo, la primera compañía en ofrecer nuevos productos o servicios
PROAC3	La empresa normalmente toma una orientación competitiva agresiva

III. Escala de medida para la asunción de riesgos

Tabla 6.14. Escala de medida para la asunción de riesgos

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
RIESG1	La empresa tiene una fuerte tendencia a involucrarse en proyectos de alto riesgo
RIESG2	El entorno empresarial de la compañía es complejo para lograr los objetivos de la empresa
RIESG3	En situaciones de inseguridad en la toma de decisiones, la empresa toma una posición valiente y agresiva

6.4.3. Escala de medida para el Rendimiento de la Empresa

Basada en las escalas utilizadas por Wiklund y Shepherd (2003); Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund (2007); Kellermanns, Eddleston, Sarathy y Murphy (2012); Cruz y Nordqvist (2012); Kraus, Rigtering, Hughes y Hosman (2012); Chirico, Sirmon, Sciascia, Mazzola (2011).

Tabla 6.15. Escala de medida para el rendimiento

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
REND1	Cómo valorarías el rendimiento de tu empresa comparado con tus competidores en función del beneficio neto
REND2	Cómo valorarías el rendimiento de tu empresa comparado con tus competidores en función del crecimiento de las ventas
REND3	Cómo valorarías el rendimiento de tu empresa comparado con tus competidores en función del cash flow
REND4	Cómo valorarías el rendimiento de tu empresa comparado con tus competidores en función del crecimiento del patrimonio neto

6.4.4. Escala de medida para la Influencia Familiar

Basada en las escalas utilizadas por Kellermanns, Eddleston, Barnett y Pearson (2008); Chirico, Sirmon, Sciascia, Mazzola (2011); Zahra, Neubaum y Larrañeta (2007); Casillas, Moreno y Barbero (2010); Cruz y Nordqvist (2012);

Memilli, Eddleston, Kellermanns, Zellweger y Barnett (2010); Zahra, Hayton y Salvato (2004); Kellermanns, Eddleston, Sarathy y Murphy (2010); Steier (2003); Webb, Ketchen e Ireland (2010); Kelly, Athanassiou y Crittenden (2000); Zahra (2012); (Zahra, 2005); Sciascia, Mazzola, Astrachn y Pieper (2012); Uhlaner, Kellermanns, Eddleston y Hoy (2012); Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund (2007); Klein, Astrachan y Smyrnios (2005); García-Tenorio y Sánchez (2009), a pesar de que ninguno de estos autores han utilizado las cuatros escalas de medida juntas.

Para medir la influencia de la familia hemos utilizado dos unidades de medida, una tipo Likert de 7 puntos (tabla 6.16) y otra numérica (tabla 6.17). El motivo es debido a cuestiones prácticas, ya que hay algunos métodos en los modelos de ecuaciones estructurales que no permiten ítems que no sean medidos a través de escalas tipo Likert.

Tabla 6.16. Escala de medida para la influencia familiar (likert)

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
IF1	Participan varias generaciones en la gestión de forma conjunta
IF2	La empresa familiar ha pasado a la tercera generación
IF3	El equipo de la alta dirección está compuesto principalmente por miembros familiares
IF4	La familia posee la mayor parte de la propiedad de la empresa

Tabla 6.17. Escala de medida para la influencia familiar (numérica)

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
IF1	Número de generaciones que participan en la gestión de la empresa de forma conjunta
IF2	Generación en la que se encuentra la empresa
IF3	Porcentaje de familiares en el equipo de alta dirección
IF4	Porcentaje de propiedad de la empresa en manos de la familia

6.5. Características del trabajo de campo

Una vez revisado el cuestionario inicial, enviamos el Cuestionario Final a toda la población objeto de estudio. Al ser el instrumento de medida en formato electrónico, necesitábamos una dirección de correo electrónico para hacer llegar el cuestionario. En este punto surgió una de las limitaciones más importantes del estudio. Nos pusimos en contacto con todas las Asociaciones Territoriales (tanto de forma telefónica como electrónica) con la intención de que nos facilitaran información sobre sus empresas asociadas o al menos el nombre de cada empresa. Todas las asociaciones (a excepción de la extremeña) se negaron a colaborar con nosotros y a facilitarnos algún tipo de información; a pesar de que incluso algunas de ellas las visitamos personalmente. Sus razones la atribuyeron a la ley de protección de datos.

De este modo, la única forma de conseguir algún dato sobre las empresas familiares asociadas era visitando las páginas webs de las Asociaciones, ya que en alguna de ellas sí que se muestra el nombre de sus empresas asociadas. A partir de ahí, obtuvimos los datos correspondientes a 8 asociaciones, con un total de 480 empresas familiares.

El trabajo de campo fue muy laborioso ya que buscamos las páginas webs de estas 480 empresas para obtener algún dato de contacto como el correo electrónico o el teléfono. Así, conseguimos crear una base de datos con el nombre de la empresa, contacto, dirección y alguna información relevante que mostraban algunas empresas en sus webs.

Una vez concluida la base de datos, procedimos al envío del cuestionario por correo electrónico a principios de septiembre de 2012. Repetimos el envío del mail hasta en 6 ocasiones debido al bajo índice de respuesta.

El mail incluía una pequeña presentación (Anexo II) acerca del estudio y de quién era la persona que debía cumplimentar el cuestionario. Para ello se facilitaba el link mencionado anteriormente para dirigirse directamente al cuestionario online. Pero además se adjuntaban dos archivos con el cuestionario, uno en Word y otro en PDF por si les resultaba más cómodo rellenarlo de esa manera.

En el mes de febrero de 2013 se telefoneó a aquellas empresas que todavía no habían contestado y no habían manifestado su rechazo a colaborar con nosotros, como hicieron algunas, con el fin de seguir potenciando el índice de respuesta.

Hemos de recordar que la población objeto de estudio está constituida por 480 empresas familiares asociadas a las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar. Una vez transcurridos seis meses desde el primer envío, decidimos cerrar el plazo de recepción a primeros de marzo de 2013, habiendo obtenido una respuesta total de 91 cuestionarios debidamente cumplimentados, lo que supone un porcentaje del 18,96% sobre el total de la población.

La ficha técnica del estudio se puede resumir como sigue:

Tabla 6.18. Ficha técnica del estudio

Universo	Empresas familiares asociadas a las Asociaciones de Empresa Familiar
Ámbito geográfico	Nacional
Método de recogida de información	Encuesta electrónica
Unidad muestral	Sucesor/a de la empresa familiar
Censo poblacional	480
Tamaño de la muestra	91
Error muestral	9,26% ¹
Nivel de confianza	95%
Procedimiento de muestreo	El cuestionario fue enviado por correo electrónico a las empresas que componen el universo
Fecha de trabajo de campo	Los cuestionarios se enviaron y se recibieron cumplimentados desde primeros de septiembre de 2012 hasta primeros de marzo de 2013

Fuente: elaboración propia

Con los datos obtenidos se van a realizar los análisis correspondientes y los contrastes necesarios en el capítulo siguiente, en el que se establecen los principales resultados del estudio empírico y la validación del modelo teórico desarrollado.

¹ Se ha calculado el margen de error máximo (%) que se está cometiendo. En poblaciones finitas, el error muestral máximo (para estimar proporciones) se obtiene sustituyendo en la fórmula:

$$e = \sqrt{\frac{k^2 QP(N - n)}{n(N - 1)}}$$

donde:

- n, es el número de empresas familiares que van a constituir la muestra, es decir, 91.
- k, toma el valor 1,96 para un nivel de confianza del 95%.
- Q = P = 50% = 0,5; se supone que los casos posibles tienen igual probabilidad que los no posibles, es decir, las proporciones son iguales.
- N, es la población total, que en nuestro caso es 480 empresas familiares.
- e, es el error

Capítulo 7.

Análisis e Interpretación de los Resultados

7.1. Introducción

El propósito de esta parte de la tesis doctoral es el de presentar los principales resultados que se obtienen de la investigación empírica llevada a cabo. Para ello, en el capítulo 7 intentamos sintetizar los principales pasos que se han seguido en el desarrollo de la investigación y mostramos los resultados obtenidos en la investigación cualitativa, así como la contrastación de las hipótesis formuladas.

La investigación ha sido realizada en varias etapas. En la primera de ellas se llevó a cabo una extensa revisión de la literatura que nos permitió identificar los diferentes constructos que afectan a la transmisión de conocimientos, la orientación emprendedora, la influencia de la familia y el *performance*, así como las escalas más adecuadas para poder medirlos.

Con base en la revisión realizada, propusimos un modelo teórico que implicaba estudiar las relaciones existentes entre los constructos anteriores.

En una tercera etapa procedimos a la administración del cuestionario mediante formato electrónico a nuestra población objeto de estudio que, como ya indicamos en capítulos anteriores, está formada por 480 sucesores de empresas familiares que son miembros de las asociaciones de empresa familiar. Recibimos un total de 91 cuestionarios, con los que pudimos obtener los datos necesarios para contrastar empíricamente el modelo planteado. La información recogida con el cuestionario ha sido tratada con los programas IBM SPSS 19.0 (análisis estadístico) y SmartPLS (contraste de hipótesis).

En cuarto lugar procedimos al estudio de la fiabilidad y validez de cada una de las diferentes escalas multi-items. Finalmente, contrastamos el modelo propuesto mediante el análisis de ecuaciones estructurales.

7.2. Descripción de la muestra: Estadística Descriptiva

El análisis de los datos de cualquier estudio que comporte valores numéricos comienza por la utilización de estadísticas descriptivas que permitan describir las características de la muestra.

El análisis estadístico de los datos se ha realizado con la ayuda del programa informático IBM SPSS 19.0, con el que hemos obtenido las estadísticas descriptivas tanto de los datos demográficos como de aquellas otras cuestiones que lo permitían.

Todas las personas que han contestado el cuestionario son sucesores de empresas familiares asociadas a las Asociaciones Territoriales. Vamos a comenzar describiendo el porcentaje de hombres y mujeres que han participado en el estudio (tabla 7.1):

Tabla 7.1. Sexo de los sucesores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	59	64,8	67,0	67,0
	Mujer	29	31,9	33,0	100,0
	Total	88	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	3,3		
Total		91	100,0		

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar, aun sigue siendo mayoritaria la participación de los hombres en las empresas, 67% frente al 33% de las mujeres. Con respecto al tiempo que llevan trabajando en la empresa familiar, la mayor parte de ellos (78,4%) lleva menos de 20 años (tabla 7.2).

Tabla 7.2. Años de trabajo en la empresa

Años trabajando en la empresa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0 - 9	31	34,1	35,2	35,2
	10 - 19	38	41,8	43,2	78,4
	20 - 29	12	13,2	13,6	92,0
	30 - 39	6	6,6	6,8	98,9
	Más de 40	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	3,3		
Total		91	100,0		

Fuente: elaboración propia

Con respecto a las empresas familiares a las que pertenecen dichos sucesores, dos de ellas fueron fundadas antes de 1900, concretamente una en 1830 y otra en 1854. El periodo en el que se fundaron menos empresas fue entre 1951-1960, con solo tres. Y los periodos en los que se fundaron más empresas fueron los comprendidos entre 1901-1950 (22%) y 1981-1990 (25,3%).

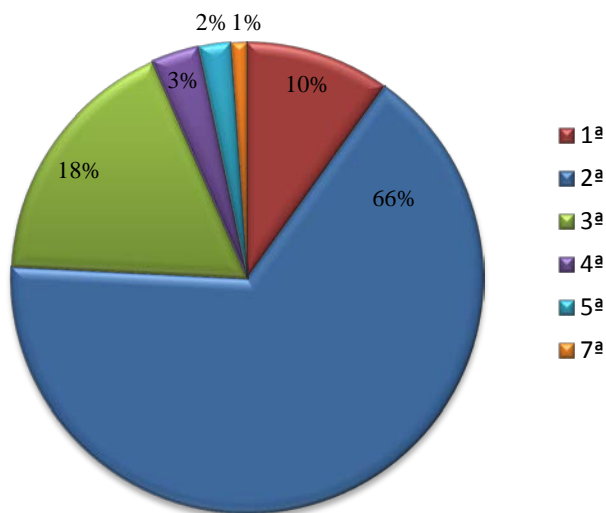
Tabla 7.3. Año de fundación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Anterior a 1900	2	2,2	2,2	2,2
	1901 - 1950	20	22,0	22,0	24,2
	1951 - 1960	3	3,3	3,3	27,5
	1961 - 1970	11	12,1	12,1	39,6
	1971 - 1980	14	15,4	15,4	54,9
	1981 - 1990	23	25,3	25,3	80,2
	1991 - actualidad	18	19,8	19,8	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Si tenemos en cuenta la generación en la que se encuentra la empresa, podemos observar en la siguiente figura (7.1) que la mayoría se encuentran en 2ª generación (65,9%), casi un 10% en primera generación, un 17,6% en tercera generación y un 6,6% en cuarta o posterior generación.

Figura 7.1. Generación en la que se encuentra la empresa



Fuente: elaboración propia

Tabla 7.4. Previsión de la sucesión del responsable principal de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	47	51,6	52,8	52,8
	No	42	46,2	47,2	100,0
	Total	89	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,2		
Total		91	100,0		

Fuente: elaboración propia

Respecto a la sucesión en la empresa familiar, encontramos un resultado alarmante (tabla 7.4), ya que el estudio revela que solo algo más de la mitad de las empresas (52,8%) tiene prevista la sucesión del responsable principal de la empresa,

a pesar de que las empresas vinculadas a las asociaciones territoriales lo están precisamente por su preocupación con el relevo generacional en la empresa. Si bien es cierto que algunas de las empresas de la muestra han pasado por un relevo generacional recientemente y aun no han previsto el siguiente.

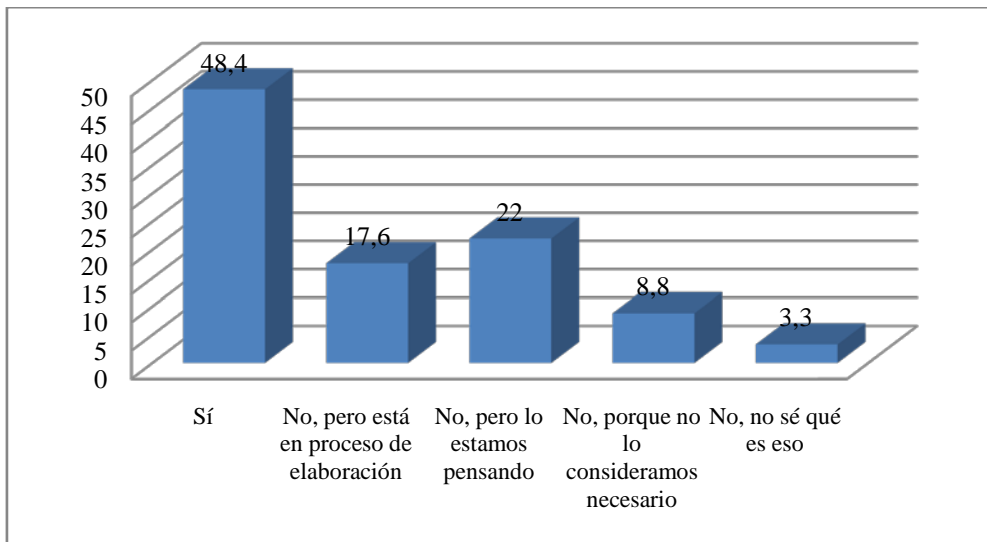
Tabla 7.5. Protocolo familiar por escrito

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	44	48,4	48,4
	No, pero está en proceso de elaboración	16	17,6	65,9
	No, pero lo estamos pensando	20	22,0	87,9
	No, porque no lo consideramos necesario	8	8,8	96,7
	No, no sé qué es eso	3	3,3	100,0
	Total	91	100,0	

Fuente: elaboración propia

Un dato relevante es el relativo a la existencia de protocolo familiar (tabla 7.5 y figura 7.2). El 48,4% de las empresas encuestadas afirman disponer de protocolo familiar por escrito. A éstas se le puede añadir el 17,6% que indican estar elaborándolo, lo que supone que en torno al 66% lo tienen o lo van a tener en un corto plazo. Además, un 22% dicen estar planteándose su elaboración. Otro dato significativo es que el 8,8% de las empresas considera que es un elemento innecesario, a pesar de su importancia como instrumento para la continuidad de la empresa familiar. Finalmente, parece curioso que tres empresas familiares miembros de las asociaciones territoriales no sepan que es un protocolo familiar.

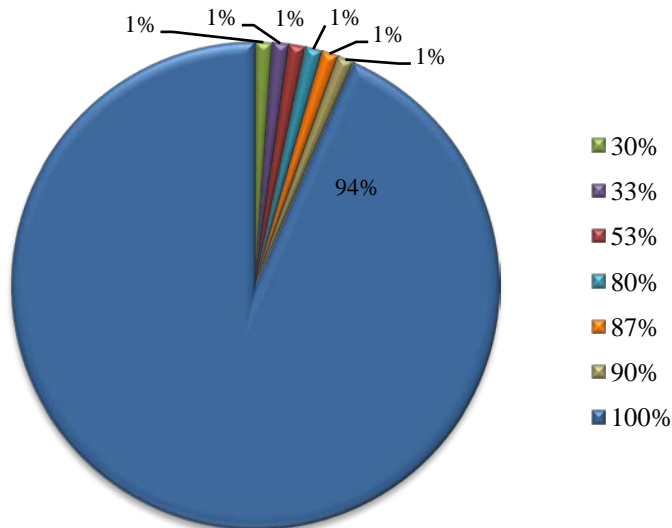
Figura 7.2. Protocolo familiar por escrito



Fuente: elaboración propia

En la gran mayoría de las empresas familiares del estudio (93,4%), las familias poseen el 100% de la propiedad de la empresa. Tan solo un 2,2% de las familias poseen menos del 50% de la propiedad.

Figura 7.3. Porcentaje de propiedad de la empresa en manos de la familia



Fuente: elaboración propia

7.3. Hipótesis formuladas

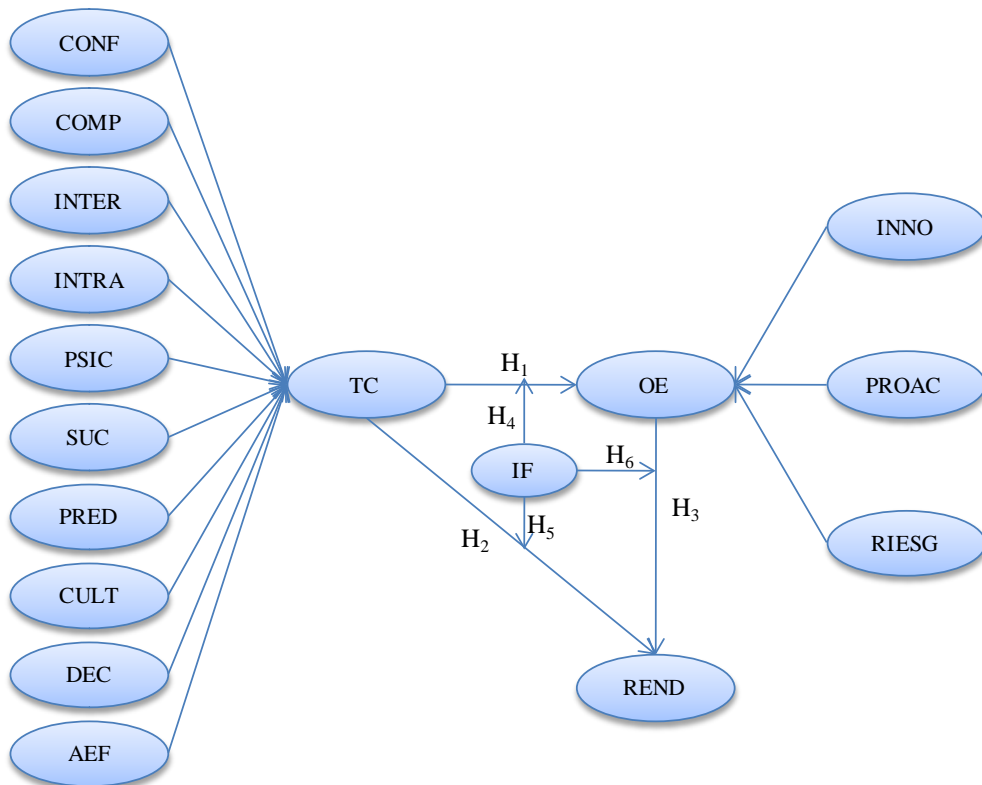
Nuestro planteamiento, que ha sido adecuadamente contrastado con la literatura existente en la materia, parte de la premisa de que la transmisión de conocimientos entre los miembros de una empresa familiar incrementa su orientación emprendedora.

En el modelo considerado, que reproducimos de forma sintética a continuación (figura 7.4), las hipótesis subyacentes que planteamos son las siguientes (tabla 7.6):

Tabla 7.6. Hipótesis de estudio

Hipótesis
H ₁ : La transmisión de conocimientos influye positivamente en la orientación emprendedora de las empresas familiares
H ₂ : La transmisión de conocimientos influye positivamente en el rendimiento de la empresa
H ₃ : La orientación emprendedora influye positivamente en el rendimiento de la empresa
H ₄ : La influencia familiar modera la relación entre la transmisión de conocimientos y la orientación emprendedora
H ₅ : La influencia familiar modera la relación entre la transmisión de conocimientos y el rendimiento de la empresa
H ₆ : La influencia familiar modera la relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento de la empresa

Fuente: elaboración propia

Figura 7.4. Modelo de relaciones general e hipótesis planteadas

Fuente: elaboración propia

La transmisión de conocimientos (TC) estará medida a través de diez constructos:

- Confianza entre los miembros de la familia (CONF)
- Compromiso con la empresa familiar (COMP)
- Relaciones intergeneracionales (INTER)
- Relaciones intrageneracionales (INTRA)
- Propiedad psicológica de la empresa familiar (PSIC)
- Características y formación del sucesor (SUC)
- Implicación del predecesor en la formación del sucesor (PRED)
- Cultura organizacional (CULT)
- Toma de decisiones conjunta (DEC)
- Relaciones con asociaciones de empresas familiares (AEF)

La orientación emprendedora (OE) estará medida por tres constructos:

- Innovación (INNO)
- Proactividad (PROAC)
- Asunción de riesgos (RIESG)

Ambos constructos principales se relacionan con el rendimiento (REND), que a su vez pueden ser moderados por la influencia de la familia (IF).

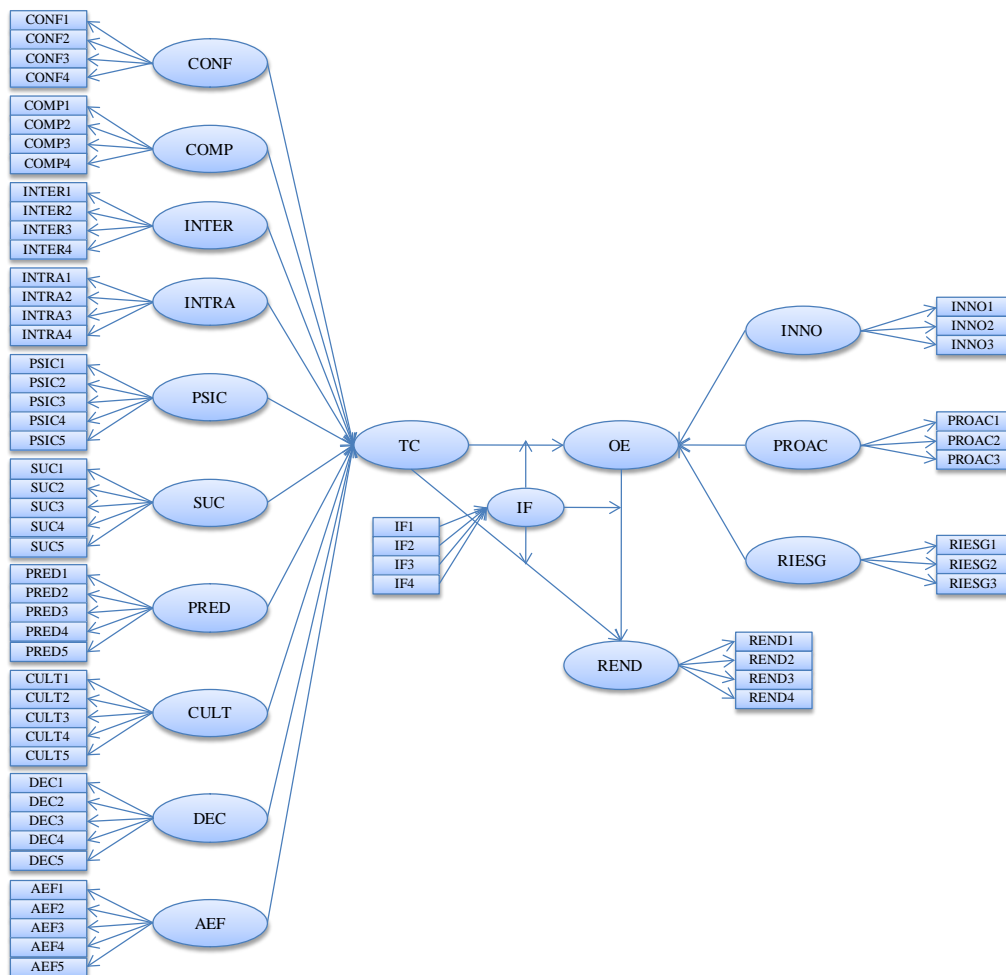
7.4. Pasos para la modelización mediante PLS

En este punto vamos a proceder al análisis del modelo propuesto de acuerdo con la metodología justificada en el capítulo 5 sobre la utilización de los Modelos de Ecuaciones Estructurales, así como la idoneidad del enfoque PLS para esta investigación.

Comenzaremos por una representación gráfica del modelo estructural, es decir, una representación mediante símbolos de las relaciones existentes entre los constructos (variables latentes) y de las relaciones existentes entre los indicadores y los constructos del modelo de medida.

El modelo estructural propuesto (figura 7.5) está compuesto por dos constructos de segundo orden (TC y OE) con sus respectivas relaciones a los constructos de primer orden. Los constructos REND e IF son de primer orden. Los constructos se representan gráficamente mediante círculos.

Figura 7.5. Modelo estructural propuesto



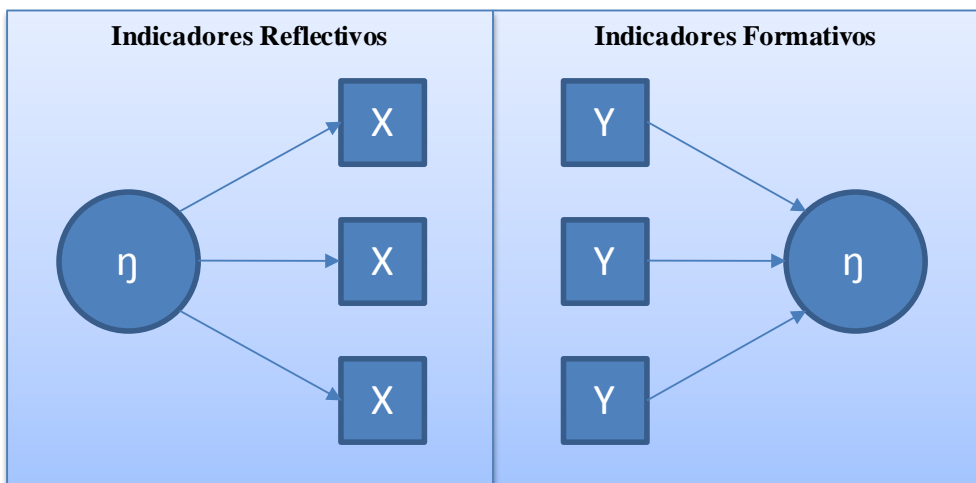
Fuente: elaboración propia

En cuanto a las flechas y su dirección, indican las relaciones predictivas entre variables latentes; es decir, la flecha que va desde el constructo TC hacia el constructo EO, indica que la transmisión de conocimientos predice, en parte, la varianza de la orientación emprendedora (estas relaciones se sustentan en el conocimiento teórico y en la naturaleza secuencial del modelo) (Sanguino, 2005).

Por otra parte, los indicadores, medidas o variables observables se representan mediante cuadrados. Si atendemos a las relaciones entre variables

latentes y observables podemos distinguir dos tipos: los indicadores reflectivos y los formativos. Es decir, si la flecha sale del constructo hacia el indicador, significa que estos indicadores son reflectivos del constructo; de manera contraria, si la flecha sale del indicador hacia el constructo, significa que los indicadores son formativos del constructo (Figura 7.6). La elección que haga el investigador entre unos y otros depende de la relación causal existente entre el indicador y la variable latente (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001)

Figura 7.6. Indicadores reflectivos e indicadores formativos



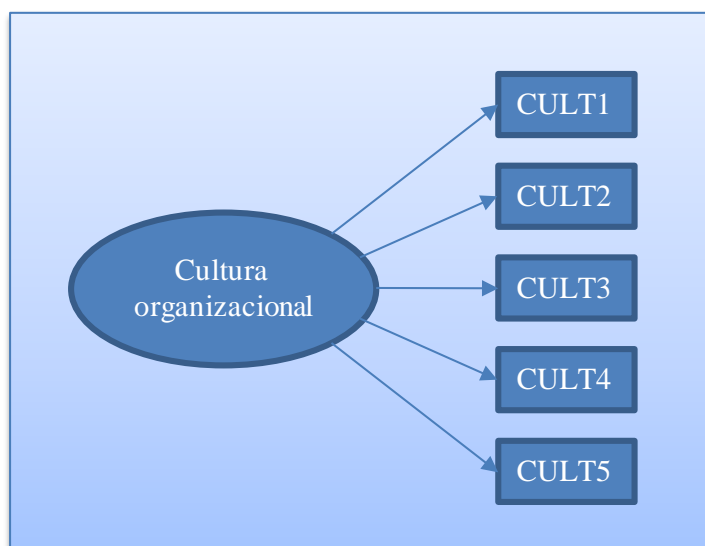
Fuente: Almeida (2010)

Las variables latentes con **indicadores reflectivos** se representan en PLS mediante bloques dirigidos externamente, indicando que las variables observables son expresadas como función del constructo. Las variables latentes con **indicadores formativos** se representan en PLS mediante bloques dirigidos internamente, indicando que los constructos son expresados como una función de las variables observables, es decir, éstas son las que producen, generan o forman el constructo.

En nuestra investigación, todos los indicadores son de tipo reflectivo a excepción de los indicadores de la influencia de la familia. Por ejemplo, los indicadores relacionados con la cultura organizacional hacen referencia a que las

variables latentes preceden los indicadores en sentido causal. En este caso, la cultura organizacional se refleja en una serie de comportamientos representados por los ítems que lo miden (figura 7.7).

Figura 7.7. Ejemplo de indicadores reflectivos



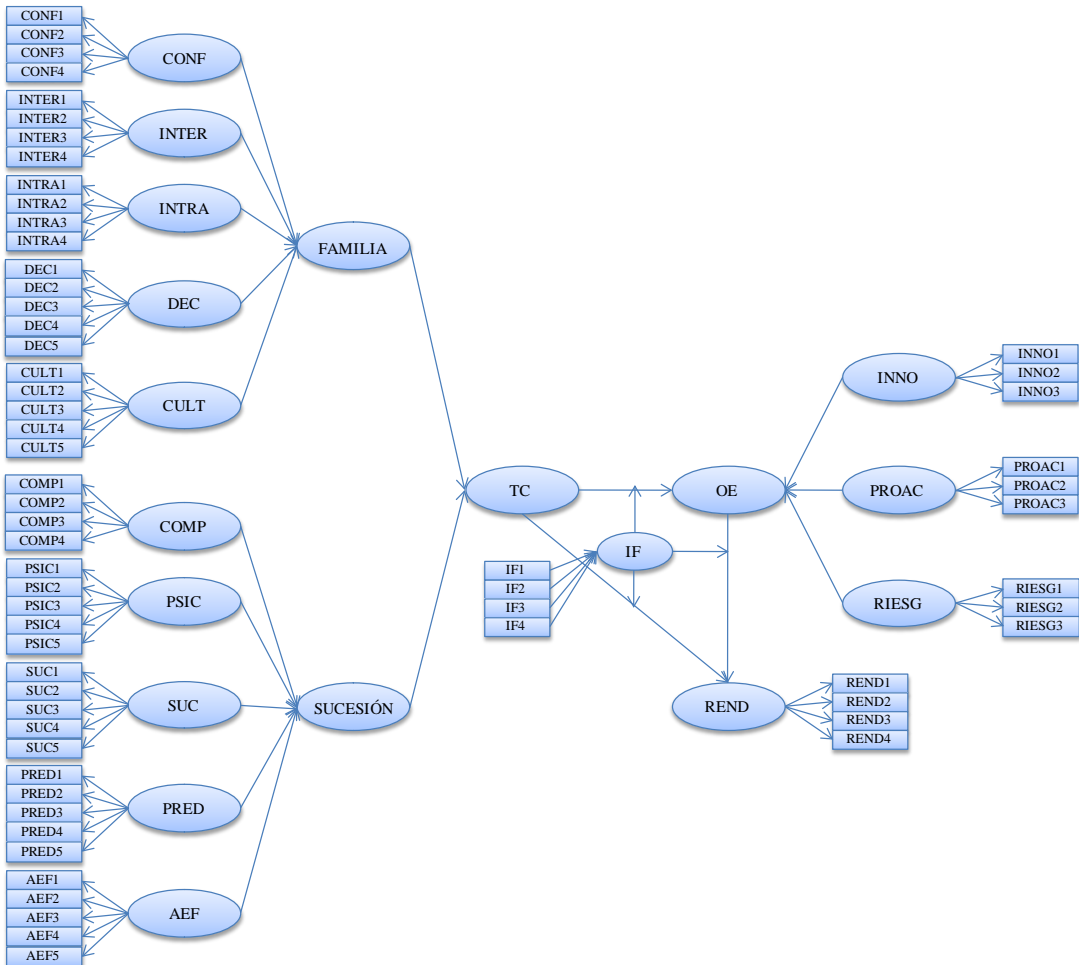
Fuente: elaboración propia

Teniendo en consideración el carácter multidimensional de los factores que forman la transmisión de conocimientos, realizamos un análisis factorial de componentes principales obteniendo dos factores:

- Factor 1: Orientado a las relaciones familiares (FAMILIA)
- Factor 2: Orientado al proceso de sucesión (SUCESIÓN)

De este modo, el constructo TC será medido en el modelo propuesto en el estudio como un constructo de 3^{er} orden compuesto por los factores anteriores. Por tanto, el nuevo modelo estructural quedará de la siguiente forma (figura 7.8):

Figura 7.8. Modelo estructural propuesto 3^{er} orden



Fuente: elaboración propia

Una vez representado gráficamente el modelo de relaciones y definidos los constructos y sus indicadores, es necesario conocer si la muestra tiene un tamaño adecuado para que se realice una estimación apropiada antes de comenzar con la fase de evaluación del modelo de medida y estructural según PLS.

Gracias al tratamiento de segmentación de modelos complejos, PLS puede trabajar con tamaños muestrales pequeños. Al consistir el proceso de estimación de los subconjuntos en regresiones simples y múltiples, la muestra requerida será

aquélla que sirva de base a la regresión múltiple más compleja que se pueda encontrar (Barclay *et al.*, 1995:292). De forma general, el investigador tan sólo ha de observar el nomograma y encontrar cuál de las dos posibilidades siguientes es la mayor (lo que nos ofrecerá la mayor regresión múltiple) (Barclay *et al.*, 1995; Chin, 1998; Cepeda y Roldán, 2005). En concreto, la muestra requerida se puede determinar observando la representación gráfica y multiplicando por 10 el mayor número que se obtenga como resultado de las dos opciones siguientes (si se va a emplear una regresión heurística de 10 casos por predictor):

- a. El número de indicadores del constructo formativo más complejo, es decir, aquella variable latente con el mayor número de variables manifiestas formativas.
- b. El mayor número de constructos antecedentes que conducen a un constructo endógeno como predictores en una regresión OLS, es decir, el mayor número de caminos estructurales que se dirigen a un constructo endógeno particular en el modelo estructural.

En nuestro modelo no existen constructos con indicadores formativos, por lo que en esta opción tendría 0. Los constructos sucesión y familia reciben cinco flechas cada uno, por lo que el número que obtenemos es 50, es decir, $5 * 10$.

El máximo número obtenido de las dos opciones es 50 y nosotros contamos con 91 cuestionarios válidos, con lo que disponemos de un número suficiente para realizar las estimaciones del modelo de medida y estructural.

7.6. Construcción del modelo de análisis utilizando PLS

Uno de los constructos del modelo se ha diseñado como constructo de tercer orden, medido con varios constructos de segundo orden y éstos a su vez medidos con constructos de primer orden. En concreto, el constructo de tercer orden “transmisión de conocimientos” ha sido medido por dos constructos de segundo orden: familia y sucesión. El constructo familia ha sido medido por cinco constructos de primer orden: confianza, relaciones intergeneracionales, relaciones intrageneracionales, decisiones conjuntas y cultura. Y el constructo sucesión por los otros cinco constructos de primer orden: compromiso, propiedad psicológica, sucesor, predecesor y relaciones con asociaciones de empresa familiar.

Por otro lado, el constructo “orientación emprendedora” de segundo orden ha sido medido por los siguientes constructos de primer orden: innovación, proactividad y asunción de riesgos. El resto de los constructos (rendimiento e influencia familiar), son de primer orden.

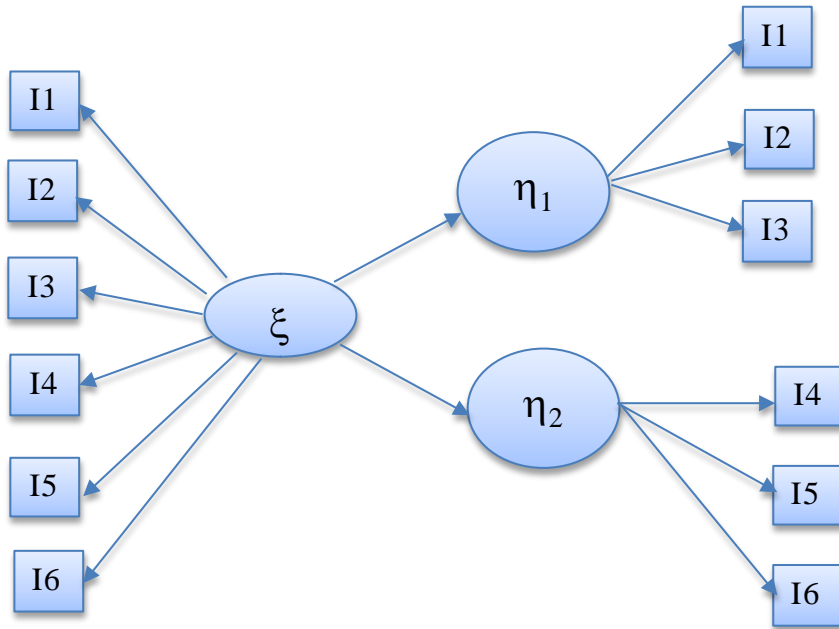
De esta forma, el modelo general se define tomando como centro un constructo de carácter molar de tercer orden que resulta más complejo que los introducidos anteriormente. Este constructo, transmisión de conocimientos, representa un aspecto único conceptualizado como poseedor de facetas heterogéneas pero que es tratado como un único concepto teórico (Barroso, Cepeda y Roldán, 2006).

A este respecto, hay que considerar que un constructo posea diferentes dimensiones de 1^{er}, 2^o o 3^{er} orden, plantea dificultades en su tratamiento que deben ser abordadas en este trabajo. El método a seguir en PLS tiene dos etapas o fases.

1. En la primera etapa, se estima el modelo con los indicadores de los factores de primer orden, añadiendo todos los indicadores anteriores como indicadores del factor (constructo) de segundo orden también: este método se

denomina método de componentes jerárquicos (*hierachical component model*) propuesto por Wold (cit. Lohmöller, 1989; cit. Chin et al., 1996). El método se ilustra en la siguiente figura 7.9:

Figura 7.9. Procedimiento para utilizar constructos de segundo orden con PLS



Fuente: Venaik, 1999, 114.

donde I1, I2, I3, I4, I5, I6 son indicadores; η_1 y η_2 son componentes o factores de primer orden y ξ es un factor de segundo orden.

Como se muestra en la figura 7.9, el constructo de segundo orden (ξ) se mide con dos componentes de primer orden (η_1 y η_2). Cada componente de primer orden, como se puede apreciar, se mide con tres indicadores (I1, I2 e I3 para η_1 y para η_2 los indicadores I4, I5 e I6). En el método de repetición de indicadores, los indicadores I1, I2, I3, I4, I5 e I6 se utilizan dos veces: una para medir los componentes de primer orden, y la otra para medir el constructo de segundo orden en cuya medida también se utilizan los componentes de primer orden. Aunque el

método de componentes jerárquicos reutiliza los indicadores, su ventaja reside en que gracias a ello, el modelo con factores de segundo orden se puede estimar usando el algoritmo normal de PLS (Chin *et al.*, 2003). Para casos de 3^{er} orden y sucesivos se procede de igual forma.

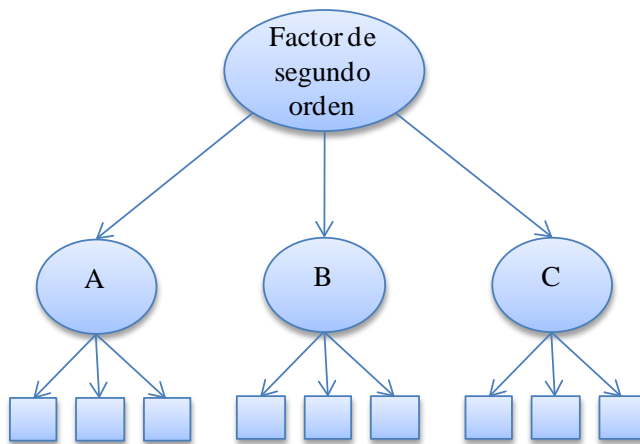
2. En una segunda etapa del análisis PLS, el modelo se estima utilizando las puntuaciones calculadas por el programa para cada uno de los componentes de primer orden (*factor scores*), en lugar de los datos. Las puntuaciones de los componentes de primer orden son las cargas medias de los ítems de cada componente ponderadas con las cargas estimadas en la primera etapa. Las puntuaciones estandarizadas para los componentes de primer orden de nuestro modelo se calculan automáticamente con el análisis con PLS, y se introducen en la matriz de datos que PLS volverá utilizar en la estimación final del modelo (Venaik, 1999, 115).

Otra posibilidad más operativa sugerida por Chin (2000) sugiere que se trabaje con los constructos de 1^{er} orden como si fueran los únicos existentes, de manera que, relacionando todos los constructos de 1^{er} orden con todos los otros constructos (variables) con los que se relacionaría el constructo de 2^o orden (1^a etapa). Una vez relacionados todos estos constructos, se calculan los *factor scores* (puntuaciones de los factores), los cuales se usarán como indicadores de los constructos de 2^o orden en la 2^a etapa. Por tanto al considerarse como equivalentes, se operaría con estas puntuaciones en lugar de con los indicadores de los factores de los órdenes precedentes.

Este método es, por tanto, el que utilizaremos para poder trabajar con los dos constructos de 2^o y 3^{er} orden que se incluyen en nuestro modelo de análisis, pues, en ninguno caso, dichos constructos poseen componentes con un número de indicadores equivalente.

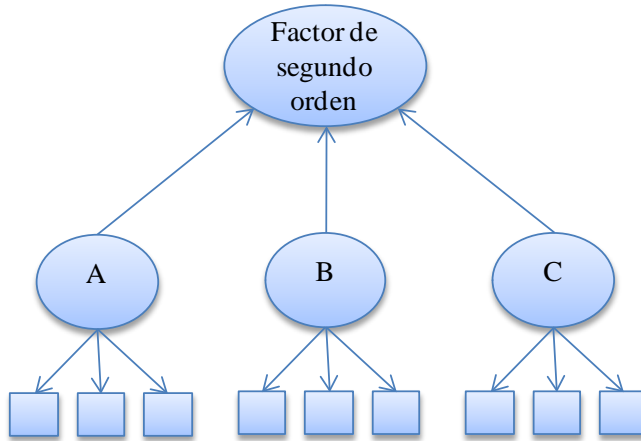
Por otro lado, hay que distinguir entre el enfoque molar y el molecular. El primero representa un constructo emergente formado por factores de primer orden de tipo formativo, mientras que el segundo considera que el constructo latente queda reflejado por factores de primer orden de tipo reflectivo (Chin y Gopal, 1995). La elección depende, en primer lugar, de si los factores de primer orden o dimensiones se ven como causas o como efectos de los factores de segundo orden. Si el cambio en una dimensión conlleva cambios similares en las otras dimensiones, entonces el enfoque molecular es el apropiado (figura 7.10). De lo contrario, el enfoque molar es el adecuado (figura 7.11) (Claver-Cortés, Pertusa-Ortega y Molina-Azorín, 2011; Chin y Gopal, 1995).

Figura 7.10. Factor de segundo orden molecular (modelo latente)



Fuente: Barroso, Cepeda y Roldán (2006)

En este caso, los factores o dimensiones de primer orden (A, B, C) dependen del factor de segundo orden. Los factores o dimensiones de primer orden deberían estar altamente correlacionados (Barroso, Cepeda y Roldán, 2006).

Figura 7.11. Factor de segundo orden molar (modelo agregado)

Fuente: Barroso, Cepeda y Roldán (2006)

En este otro caso, los factores o dimensiones de primer orden (A, B, C) causan o dan lugar al factor de segundo orden. Los factores o dimensiones de primer orden pueden tener entre ellos correlaciones positivas, negativas, e incluso no tener correlación (Barroso, Cepeda y Roldán, 2006).

En nuestra investigación se han considerado la transmisión de conocimientos y la orientación emprendedora como factores de tercer y segundo orden molares respectivamente, ya que cada constructo queda conformado por sus múltiples dimensiones. En este caso, como Podsakoff *et al.* (2006) explican, si no se modelan de esta forma, el constructo de orden superior no capturaría la varianza total de sus dimensiones, sino únicamente la varianza que es común a todas ellas.

La siguiente etapa del análisis consiste en evaluar formalmente el modelo de medida (*outer model*) y el modelo estructural (*inner model*) mediante PLS (Barclay, *et al.*, 1995). En nuestro caso, de igual forma que con los modelos individuales, la técnica PLS implica realizar un análisis de este modelo desde las variables latentes de primer orden para posteriormente construir la orientación emprendedora y los factores que forman la transmisión de conocimientos derivados de esta relación

como variables de segundo orden. Una vez obtenidas las variables de segundo orden procederemos a la construcción del constructo transmisión de conocimientos de tercer orden (Martínez, 2009).

Como hemos comentado anteriormente, debido al carácter multidimensional de los factores que forman la transmisión de conocimientos, realizamos un análisis factorial de componentes principales obteniendo dos factores. De este modo, el constructo TC será medido como un constructo de 3^{er} orden compuesto por los siguientes factores:

- Factor 1: Orientado a las relaciones familiares (FAMILIA)
- Factor 2: Orientado a la sucesión (SUCESIÓN)

Para la definición de los factores fue efectuado un análisis factorial de componentes principales al constructo transmisión de conocimientos, constituido por 10 constructos. El análisis factorial permite transformar las variables que integran una escala en un menor número de factores: los componentes principales. Para definir el número de componentes a retener, es necesario un análisis preliminar, aplicando un análisis factorial e interpretando los resultados obtenidos. La medida de adecuación de la muestra de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) produce un estadístico, cuya interpretación es efectuada de acuerdo con la siguiente tabla, siendo indicada la calidad de los datos en función del valor obtenido:

Tabla 7.7. Calidad de los datos en el análisis de componentes principales

KMO	Análisis de componentes principales
< 0.5	Inaceptable
0.5 – 0.6	Mala
0.6 – 0.7	Razonable
0.7 – 0.8	Media
0.8 - 0.9	Buena
0.9 - 1	Muy buena

Fuente: Almeida (2010)

En nuestro caso, el estadístico $KMO = 0,795 \simeq 0,8$ que señala la posibilidad de un análisis factorial a los datos con una calidad **buena**.

Tabla 7.8. KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,795
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	386,958
	gl	45
	Sig.	0,000

Fuente: elaboración propia

El segundo test, el de esfericidad de *Bartlett* está basado en la distribución estadística de Chi-cuadrado y testa la hipótesis (nula H_0) de que la matriz de correlación es una matriz identidad (cuya diagonal es 1 y todas las otras 0), esto es, que no hay correlación entre las variables.

Valores de significación mayores de 0,100 indican que los datos no son adecuados para el análisis en el método en cuestión, que la hipótesis nula no puede ser rechazada. Por el contrario, valores menores que 0,100 permiten rechazar la hipótesis nula.

En nuestro caso, el valor de significación del test de *Bartlett* es 0,000 lo que permite una vez más confirmar la posibilidad de adecuación del método de análisis factorial para el análisis de los datos.

Para determinar el número de componentes a incluir en el análisis se utilizó el criterio de *Kaiser* (excluir los componentes cuyos valores propios son inferiores a 1), cumpliéndose el criterio de porcentaje de varianza para las ciencias sociales, en el que los factores deben explicar al menos el 60% de la varianza total observada en las variables originales.

Como podemos ver en la siguiente tabla (7.9), se han obtenido dos factores con valores propios superiores a 1. Estos dos factores explican el 57,48% de la variación total observada en las 10 variables originales, muy próximo al 60% exigido.

Tabla 7.9. Varianza total explicada

Comp	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,431	44,315	44,315	4,431	44,315	44,315	3,737	37,368	37,368
2	1,317	13,169	57,483	1,317	13,169	57,483	2,012	20,115	57,483
3	,964	9,639	67,122						
4	,881	8,808	75,931						
5	,697	6,975	82,906						
6	,542	5,417	88,323						
7	,407	4,072	92,395						
8	,307	3,068	95,462						
9	,293	2,929	98,392						
10	,161	1,608	100,000						

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Fuente: elaboración propia

La rotación de la matriz de los componentes, a través del método *Varimax*, tiene por objetivo extremar el valor de los coeficientes que relacionan cada indicador con los factores obtenidos, de modo que cada indicador pueda ser asociado a un factor. Cuanto mayor sea el valor del coeficiente que relaciona un factor con un indicador, mayor será la relación entre ambos.

En la siguiente tabla (7.10) mostramos la matriz de los componentes rotados, obteniéndose los factores asociados a cada uno de los indicadores, que están ordenados por la magnitud de saturación factorial. El valor de cada coeficiente de la tabla resume una relación existente entre cada uno de los indicadores de los respectivos factores. Es importante señalar que la rotación de los factores debe

presentar una fuerte relación de los indicadores con solo un factor, lo que facilita su interpretación.

Tabla 7.10. Matriz de componentes rotados

	Componente	
	1	2
Inter	,904	,056
Conf	,847	,032
Intra	,775	,215
Dec	,745	,073
Cult	,613	,467
Pred	,042	,703
AEF	-,078	,652
Psic	,526	,555
Comp	,509	,538
Suc	,354	,470

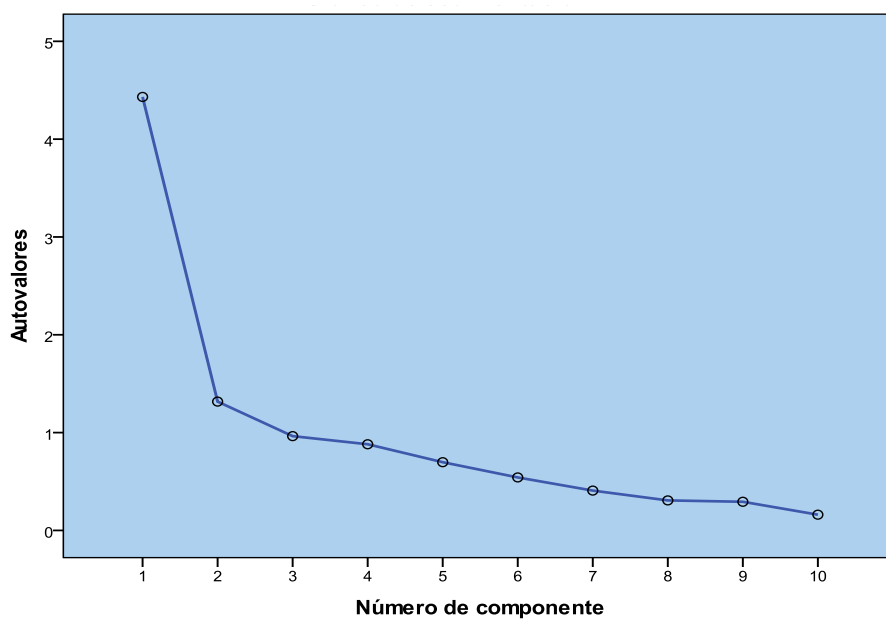
Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Fuente: elaboración propia

El siguiente gráfico corrobora la obtención de los dos factores. Los valores propios representados en relación al número de factores a obtener son los que corresponden la mayor inclinación de la recta.

Figura 7.12. Gráfico de sedimentación

Fuente: elaboración propia

El factor 1 agrupa varios indicadores relacionados con los aspectos y relaciones familiares, el cual denominaremos FAMILIA.

Tabla 7.11. Indicadores del factor 1

Factor 1: FAMILIA	
Sigla	Indicador
CONF	Confianza entre los miembros de la familia
INTER	Relaciones intergeneracionales
INTRA	Relaciones intrageneracionales
DEC	Toma de decisiones conjunta
CULT	Cultura organizacional

Fuente: elaboración propia

El factor 2 agrupa varios indicadores relacionados con el proceso de sucesión y sus sentimientos y mecanismos, por ello lo denominamos SUCESIÓN.

Tabla 7.12. Indicadores del factor 2

Factor 2: SUCESIÓN	
Sigla	Indicador
COMP	Compromiso con la empresa familiar
PSIC	Propiedad psicológica de la empresa familiar
SUC	Características y formación del sucesor
PRED	Implicación del predecesor en la formación del sucesor
AEF	Relaciones con Asociaciones de Empresas Familiares

Fuente: elaboración propia

7.6.1. Análisis y evaluación del modelo de medida para constructos de primer orden

El modelo de medida trata de analizar si los conceptos teóricos son medidos correctamente a través de las medidas observadas. Este análisis se realiza con relación a los atributos de validez (mide realmente lo que se desea medir) y fiabilidad (lo hace de una forma estable y consistente). La evaluación del modelo de medida implica: a) el análisis de la fiabilidad individual del ítem, b) la consistencia interna o fiabilidad de una escala, c) la validez convergente y d) la validez discriminante (Sanguino, 2005).

a) Fiabilidad individual del ítem

Es valorada por el modelo PLS examinando las cargas, o correlaciones simples, de los indicadores con el constructo que pretenden medir. El valor de la carga estandarizada debe ser igual o superior a 0,707 para que un indicador se acepte

como parte integrante de un constructo, lo que implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error (Carmines y Zeller, 1979). Para Barclay *et al.* (1995, 295), se pueden aceptar valores inferiores en las etapas iniciales de desarrollo de escalas. En este sentido, Falker y Miller (1992) estipulan dicho umbral en cargas superiores o iguales a 0,505; lo que supone que más del 50% de la varianza en la variable observada es debido al constructo (Hulland, 1999). En cualquier caso, según Ordóñez (2001) se deberían eliminar los ítems con *loadings* inferiores a 0,4 (mínimo empleado para los resultados del análisis factorial). Nuestra decisión ha sido tomar como límite mínimo 0,67 teniendo en cuenta que estamos desarrollando un estudio exploratorio con escalas de medición nuevas y que realizar la depuración de forma más estricta, habría privado a la investigación de algunos ítems importantes.

A continuación, se indican las cargas de los indicadores de los constructos que representan la escala original. Comenzamos con los constructos de primer orden y sus indicadores iniciales:

Tabla 7.13. Cargas de los ítems de la escala inicial

Indicador	Cargas	Pesos	Comunalidad
AEF1	0,7387	0,0873	0,7097
AEF2	0,8552	0,2482	
AEF3	0,8299	0,2787	
AEF4	0,9002	0,286	
AEF5	0,8789	0,2668	
COMP1	0,8619	0,4112	0,5506
COMP2	0,6605	0,2692	
COMP3	0,8796	0,3994	
COMP4	0,4995	0,2331	
CONF1	0,7341	0,2651	0,5938
CONF2	0,7061	0,3028	
CONF3	0,8403	0,3777	
CONF4	0,7948	0,345	
CULT1	0,7324	0,2286	0,6507

CULT2	0,765	0,1947	
CULT3	0,8096	0,2586	
CULT4	0,9063	0,2786	
CULT5	0,8094	0,274	
DEC1	0,7863	0,2196	
DEC2	0,5232	0,1318	
DEC3	0,8418	0,3673	0,5932
DEC4	0,8473	0,264	
DEC5	0,8048	0,2803	
INNO1	0,7793	0,4029	
INNO2	0,8613	0,4094	0,6874
INNO3	0,8444	0,3948	
INTER1	0,8826	0,3612	
INTER2	0,844	0,273	0,6749
INTER3	0,6407	0,1989	
INTER4	0,8932	0,3621	
INTRA1	0,8988	0,3601	
INTRA2	0,9018	0,3109	0,7051
INTRA3	0,5913	0,1209	
INTRA4	0,9217	0,352	
PRED1	0,7581	0,3251	
PRED2	0,6099	0,1885	
PRED3	0,8728	0,5048	0,4528
PRED4	0,5196	0,1808	
PRED5	0,5346	0,1945	
PROAC1	0,9157	0,4151	
PROAC2	0,883	0,3416	0,7816
PROAC3	0,8524	0,3734	
PSIC1	0,6852	0,2042	
PSIC2	0,6486	0,1938	
PSIC3	0,841	0,213	0,5852
PSIC4	0,745	0,1779	
PSIC5	0,8796	0,4806	
REND1	0,6983	0,2675	
REND2	0,7291	0,3649	0,5922
REND3	0,8345	0,3606	

REND4	0,8084	0,3046	
RIESG1	0,8932	0,5503	
RIESG2	0,5817	0,3358	0,6006
RIESG3	0,816	0,3838	
SUC1	0,7287	0,5	
SUC2	0,1713	-0,2582	
SUC3	0,2763	0,1084	0,3767
SUC4	0,8307	0,379	
SUC5	0,7462	0,4491	

Fuente: elaboración propia

A la vista de la tabla anterior, procedemos a eliminar los ítems sobrantes por fases, es decir, eliminamos en primer lugar el ítem de menor carga y observamos cómo se reasignan las cargas de los otros ítems y así sucesivamente, hasta eliminar todos los ítems con valores por debajo de 0,67. El resultado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7.14. Depuración de ítems de los constructos de primer orden

Indicadores	Cargas	Pesos	Comunalidad
AEF1	0,7344	0,0782	
AEF2	0,8555	0,2484	
AEF3	0,8321	0,2854	0,7088
AEF4	0,9	0,2919	
AEF5	0,8777	0,2618	
COMP1	0,8913	0,4604	
COMP2	0,6958	0,2858	0,6857
COMP3	0,8824	0,4429	
CONF1	0,7311	0,2605	
CONF2	0,7037	0,3004	0,5936
CONF3	0,8422	0,3814	
CONF4	0,7969	0,3474	
CULT1	0,7323	0,2284	
CULT2	0,7652	0,1951	0,6507
CULT3	0,8096	0,2586	

CULT4	0,9063	0,2788	
CULT5	0,8093	0,2736	
DEC1	0,7974	0,2356	
DEC3	0,8497	0,3878	0,6827
DEC4	0,8426	0,2837	
DEC5	0,8142	0,2992	
INNO1	0,78	0,4038	
INNO2	0,8635	0,4163	0,6873
INNO3	0,8414	0,387	
INTER1	0,8984	0,4048	
INTER2	0,8599	0,3091	0,7867
INTER4	0,9021	0,4107	
INTRA1	0,9066	0,3836	
INTRA2	0,9	0,3344	0,8322
INTRA4	0,9299	0,3777	
PRED1	0,8101	0,3867	
PRED2	0,6774	0,2336	0,6341
PRED3	0,8871	0,5957	
PROAC1	0,9145	0,4094	
PROAC2	0,8846	0,3474	0,7818
PROAC3	0,8524	0,3735	
PSIC1	0,6972	0,229	
PSIC3	0,8545	0,2412	0,6366
PSIC4	0,7142	0,1992	
PSIC5	0,9057	0,5433	
REND1	0,6906	0,2545	
REND2	0,7169	0,3466	0,5931
REND3	0,8392	0,3601	
REND4	0,8229	0,3324	
RIESG1	0,932	0,627	0,8193
RIESG3	0,8774	0,4737	
SUC1	0,7861	0,4719	
SUC4	0,8441	0,3766	0,6244
SUC5	0,7367	0,4223	

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, la escala aparece totalmente depurada, pues todos los ítems presentan ahora valores por encima de 0.67. Se ha procedido a la eliminación de los ítems sobrantes por fases, reduciéndose desde los 59 iniciales a los 49 finales. De esta forma se produce una reducción importante de indicadores así como una selección de los mejores.

b) Fiabilidad de los constructos

La fiabilidad de un constructo permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, es decir, se evalúa con qué rigor las variables manifiestas miden la misma variable latente. Como ya indicamos en el capítulo 5, para medir la fiabilidad de los constructos podemos utilizar el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta.

El alfa de Cronbach varía entre 0 y 1, considerándose satisfactorio por encima de 0.7. Sin embargo, para Chin (1998) este coeficiente presenta una estimación del límite inferior de la fiabilidad compuesta, dado que asume que todos los indicadores tienen el mismo peso. Así, este autor defiende la utilización del coeficiente de fiabilidad compuesta (Sanguino, 2005; Cepeda, 2003). De acuerdo con Chin y Gopal (1995), se pueden obtener mejores resultados que usando el alfa de Cronbach.

El coeficiente de fiabilidad compuesta varía entre 0 y 1. Nunally (1998) sugiere 0,7 como un nivel para una fiabilidad modesta en etapas tempranas de la investigación, y un más estricto 0,8 para investigación básica.

En la tabla siguiente se recogen los valores obtenidos de la fiabilidad compuesta y el alfa de Cronbach para los constructos que componen el modelo propuesto.

Tabla 7.15. Fiabilidad de los constructos

	Fiabilidad Compuesta	Cronbach Alpha
AEF	0,9238	0,9004
Comp	0,8661	0,7705
Conf	0,8532	0,7719
Cult	0,9026	0,8648
Dec	0,8958	0,8479
Inno	0,8681	0,7713
Inter	0,9171	0,8655
Intra	0,937	0,8993
Pred	0,8371	0,7332
Proac	0,9148	0,8602
Psic	0,8737	0,8227
Rend	0,8527	0,7696
Riesg	0,9006	0,7834
Suc	0,8326	0,6985

Fuente: elaboración propia

Del examen de los resultados mostrados podemos afirmar que todos nuestros constructos son fiables: ninguna fiabilidad compuesta está por debajo de 0,80; con respecto al Alpha de Cronbach, todos los constructos están por encima de 0,7 a excepción de SUC con 0,6985.

c) Validez convergente

Esta medida se determina a partir de la varianza extraída media (AVE), que proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Los valores de la varianza extraída media obtenidos aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 7.16. Validez convergente de los constructos

	AVE
AEF	0,7088
Comp	0,6857
Conf	0,5936
Cult	0,6507
Dec	0,6827
Inno	0,6873
Inter	0,7867
Intra	0,8322
Pred	0,6341
Proac	0,7818
Psic	0,6366
Rend	0,5931
Riesg	0,8193
Suc	0,6244

Fuente: elaboración propia

Fornell y Larcker (1981) recomiendan valores superiores a 0,50; es decir, más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Tal y como aparece en la tabla anterior, todos los constructos presentan valores superiores a 0,50, aceptando por tanto que los constructos poseen esta propiedad.

d) Validez discriminante

Un constructo estará dotado de validez discriminante si la varianza extraída media de un constructo es mayor que las correlaciones al cuadrado entre este constructo y los demás que forman el modelo (Fornell y Larcker, 1981), e indica que un constructo es diferente a otros.

En la práctica, y para agilizar el procedimiento de cálculo, se realiza el procedimiento inverso, es decir, para determinar la validez discriminante de un

constructo se calcula la raíz cuadrada del AVE, que ha de ser mayor que las correlaciones que presentan con el resto de constructos.

Tabla 7.17. Validez discriminante de los constructos

	AEF	Comp	Conf	Cult	Dec	Inno	Inter	Intra	Pred	Proac	Psic	Rend	Riesg	Suc
AEF	0,84													
Comp	0,13	0,83												
Conf	0,03	0,37	0,77											
Cult	0,31	0,47	0,48	0,81										
Dec	0,00	0,33	0,50	0,51	0,83									
Inno	0,07	0,24	0,15	0,36	0,33	0,83								
Inter	0,02	0,46	0,77	0,54	0,58	0,21	0,89							
Intra	0,22	0,46	0,66	0,52	0,50	0,32	0,66	0,91						
Pred	0,18	0,30	0,18	0,27	0,14	-0,06	0,08	0,17	0,80					
Proac	0,29	0,28	0,26	0,37	0,36	0,46	0,37	0,45	0,32	0,88				
Psic	0,19	0,70	0,42	0,47	0,34	0,34	0,45	0,49	0,27	0,38	0,80			
Rend	0,07	0,17	0,08	0,18	0,04	0,28	0,25	0,15	0,14	0,36	0,18	0,77		
Riesg	-0,13	0,07	0,07	-0,04	0,23	0,18	0,16	0,02	0,06	0,32	0,01	0,09	0,91	
Suc	0,13	0,30	0,23	0,35	0,38	0,01	0,43	0,22	0,33	0,35	0,34	0,18	0,21	0,79

Fuente: elaboración propia

Comprobamos que la raíz cuadrada de la varianza extraída media de los constructos es superior a la correlación entre los constructos. Por tanto, todos los constructos cumplen la condición establecida, por lo que podemos afirmar que poseen validez discriminante.

Una vez realizado el análisis de la validez y fiabilidad de las variables latentes de primer orden, pasamos a analizar las variables de segundo orden.

7.6.2. Análisis y evaluación del modelo de medida para constructos de segundo orden

Una vez que el modelo general cumple los criterios para considerar que cumple las condiciones adecuadas de medida, en esta segunda parte del modelo

procedemos a construir tres constructos de segundo orden (FAMILIA, SUCESIÓN y OE) con el método de aproximación por pasos (método de *Latent Variables Scores*) a través de las puntuaciones de las variables latentes.

En este caso, al ser constructos formativos, no podemos aplicar el análisis que hemos seguido en el paso anterior para los constructos reflectivos y debemos interpretarlo en función de los pesos (Chin, 1998). Además, de forma previa es necesario e imprescindible que los indicadores de cada uno de los constructos de segundo orden que forman FAMILIA, SUCESIÓN y OE no presenten problemas de colinealidad (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001).

El procedimiento apropiado para las dimensiones formativas es a través de una exploración de los pesos. Es un análisis de correlación canónica que proporciona información sobre cómo cada indicador contribuye a su respectivo constructo; es decir, los pesos indican la importancia relativa de cada dimensión en la formación de su constructo. Dado que los indicadores no tienen por qué estar correlacionados, los indicadores tradicionales de fiabilidad no son aplicables.

Los pesos no necesitan superar ningún punto de referencia determinado. La preocupación con respecto a las dimensiones formativas es la multicolinealidad potencial con dimensiones superpuestas, lo que podría producir estimaciones inestables. Para conocer la colinealidad de los indicadores y prevenir sus efectos, se presentan los valores de Tolerancia y el Factor de Influencia de la Varianza (FIV). La tolerancia es un porcentaje de variación en el indicador que no puede ser explicado por otros indicadores. De este modo, un valor de tolerancia pequeño del 20% indica que el 80% de la variación en el indicador puede ser explicado por otros indicadores. La tolerancia varía entre 0 y 1; cuanto más próximo esté de cero, mayor será la multicolinealidad. El inverso de la tolerancia se designa por el FIV, siendo $FIV=1/\text{tolerancia}$. En este caso, cuanto más próximo esté de cero, menor será la multicolinealidad (Almeida, 2010).

De esta forma, para el análisis de los constructos de segundo orden hacemos una regresión de los indicadores a través del programa informático SPSS, que actuarán como factores independientes, sobre cualquiera de las variables con la que éstos pudieran estar correlacionados, en este caso realizamos el análisis con la variable propiedad de la familia.

Considerando que los problemas de colinealidad podrían existir si el FIV alcanzase o superase el valor de 5 (Kleinbaum *et al.*, 1988) y el índice de condición superase el valor de 30 (Belsey, 1991), los resultados obtenidos muestran ausencia total de colinealidad (tablas 7.18 y 7.19), con valores máximos de FIV de 4,061 y con un índice de condición máximo de 5,707.

Tabla 7.18. Estadísticos de colinealidad

Constructo	Factores	Tolerancia	FIV
FAMILIA	Conf	0,321	3,118
	Cult	0,447	2,235
	Dec	0,522	1,914
	Inter	0,246	4,061
	Intra	0,389	2,573
	AEF	0,734	1,362
SUCESIÓN	Comp	0,434	2,302
	Psic	0,404	2,475
	Suc	0,58	1,723
	Pred	0,648	1,543
OE	Inno	0,563	1,776
	Proac	0,468	2,138
	Riesg	0,743	1,346

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.19. Diagnóstico de colinealidad

Dimensión	Autovalores	Índice de condición
1	4,927	1,000
2	1,399	1,877
3	1,315	1,935
4	1,200	2,026
5	1,000	2,220
6	,921	2,313
7	,704	2,645
8	,644	2,765
9	,506	3,121
10	,395	3,534
11	,315	3,953
12	,280	4,193
13	,242	4,513
14	,151	5,707

Fuente: elaboración propia

Con estos resultados no es necesario realizar un proceso de depuración de ítems (en este caso de nuestras dimensiones de primer orden), pasando, por tanto, a observar la contribución de cada uno de los indicadores en la conformación del mismo.

Utilizando la técnica *Bootstrap* con 500 submuestras y mediante el empleo de una distribución *t* de Student de una cola y 499 grados de libertad, analizamos la precisión y estabilidad de las estimaciones. Los resultados aparecen recogidos en la tabla 7.20:

Tabla 7.20. Pesos de los constructos formativos de segundo orden

Indicador - constructo	Peso	Valor t
Conf -> FAMILIA	-0,5369	1,6951
Cult -> FAMILIA	0,4655	1,554
Dec -> FAMILIA	0,0491	0,1441
Inter -> FAMILIA	0,3837	0,8407
Intra -> FAMILIA	0,6797	2,2389
AEF -> SUCESIÓN	0,3816	1,8439
Comp -> SUCESIÓN	-0,0454	0,1683
Pred -> SUCESIÓN	0,2139	0,7623
Psic -> SUCESIÓN	0,6816	1,8177
Suc -> SUCESIÓN	0,2121	0,631
Inno -> OE	0,2864	0,9066
Proac -> OE	0,8854	4,0756
Riesg -> OE	-0,2365	0,9343

Al realizar el contraste a nivel unilateral, los valores t críticos son los siguientes: $t(0.05; 499)=1.64791345$; $t(0.01; 499)=2.333843952$ y $t(0.001; 499)=3.106644601$

Fuente: elaboración propia

Del análisis de la tabla anterior podemos concluir que en todos los constructos existen indicadores que no son estadísticamente significativos para un nivel de 0,05. Estos resultados sugieren la eliminación de los indicadores en el modelo. No obstante, Chin (1998) recomienda mantenerlos, ya que la eliminación presupone la pérdida de información útil y necesaria para la definición de los constructos. En nuestro caso, siguiendo la recomendación de Chin (1998), decidimos mantener los indicadores a pesar de que no sean estadísticamente significativos.

Una vez realizado el análisis de la colinealidad de las variables formativas de segundo orden, pasamos a analizar las variables de tercer orden.

7.6.3. Análisis y evaluación del modelo de medida para constructos de tercer orden

En la creación del constructo de tercer orden que hemos denominado transmisión de conocimientos, tenemos en cuenta que se encuentra formado por diferentes dimensiones heterogéneas, por lo que resulta más adecuado modelizar dicho constructo como latente agregado que como latente común (Podsakoff *et al.*, 2006). De esta forma, construimos este constructo como uno de carácter formativo.

En este caso, al ser un constructo formativo, no podemos aplicarle el análisis que hemos seguido en el primer paso para los constructos reflectivos y debemos interpretarlo en función de los pesos al igual que en el paso anterior (Chin, 1998). Igualmente, es necesario e imprescindible que los indicadores de cada uno de los constructos de segundo orden (FAMILIA y SUCESIÓN) que forman la transmisión de conocimientos no presenten problemas de colinealidad (Diamantopoulos y Winklolver, 2001).

De esta forma, para el análisis del constructo de tercer orden hacemos una regresión de los indicadores, que actuarán como factores independientes, sobre cualquiera de las variables con la que éstos pudieran estar correlacionados, en este caso realizamos el análisis con la variable innovación.

Considerando que los problemas de colinealidad podrían existir si el FIV alcanzase o superase el valor de 5 (Kleinbaum *et al.*, 1988) y el índice de condición superase el valor de 30 (Belsey, 1991), los resultados obtenidos muestran ausencia total de colinealidad (tablas 7.21 y 7.22), con valores máximos de FIV de 1,449 y con un índice de condición máximo de 1,874. Con estos resultados no es necesario realizar un proceso de depuración de ítems (en este caso de nuestras dimensiones de segundo orden), pasando, por tanto, a observar la contribución de cada uno de los indicadores en la conformación del mismo.

Tabla 7.21. Estadísticos de colinealidad

Constructo	Factores	Tolerancia	FIV
TC	FAMILIA	0,690	1,449
	SUCESIÓN	0,690	1,449

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.22. Diagnóstico de colinealidad

Dimensión	Autovalores	Índice de condición
1	1,557	1,000
2	1,000	1,248
3	0.443	1,874

Fuente: elaboración propia

Utilizando la técnica *Bootstrap* con 500 submuestras y mediante el empleo de una distribución *t* de Student de una cola y 499 grados de libertad, analizamos la precisión y estabilidad de las estimaciones. Los resultados aparecen recogidos en la tabla 7.23.

Tabla 7.23. Pesos de los constructos formativos de tercer orden

Indicador-constructo	Peso	Valor t
FAMILIA -> TC	0,6392	3,0544
SUCESIÓN -> TC	0,4916	2,1918

Al realizar el contraste a nivel unilateral, los valores *t* críticos son los siguientes: $t(0.05; 499)=1.64791345$; $t(0.01;499)=2.333843952$ y $t(0.001;499)=3.106644601$

Fuente: elaboración propia

Estos resultados muestran que los dos indicadores del constructo transmisión de conocimientos son estadísticamente significativos para un nivel de 0,05. Confirmando la validez de las dimensiones formativas.

7.6.4. Evaluación del modelo estructural

Una vez demostrada la validez y fiabilidad del modelo de medida hay que valorar si el modelo estructural apoya el modelo propuesto, es decir, el modelo que recoge las relaciones existentes entre las variables latentes según la teoría que se emplea.

El modelo fue testado considerando a) la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas o dependientes y b) la intensidad de los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados. Por otra parte, se aplicó c) la técnica no paramétrica *Bootstrap* para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas. Esta técnica ofrece la significación de los caminos estructurales y, por tanto, el sostenimiento o no de las hipótesis planteadas a través del error estándar y los valores t de *Student* de los parámetros del modelo. Y por último, para analizar la estabilidad de las estimaciones ofrecidas aplicaremos d) el *crossvalidated redundancy index* (Q2), complementando así el nivel de significación de las relaciones entre los constructos y la evaluación de las R^2 .

La elección de este método de estimación en lugar de la técnica *Jackknife* se debe a que ofrece un rendimiento superior (Efron y Gong, 1983, 39), aunque como apunta Chin (1998, 320), los errores estándar ofrecidos por ambas técnicas deberían converger.

a) Poder predictivo del modelo

La medida del poder predictivo del modelo es analizada utilizando el valor de R^2 (varianza explicada) para las variables latentes dependientes, que tiene el mismo significado que los R^2 obtenidos mediante el análisis de regresión múltiple, es decir, la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo.

Falk y Miller (1992, 80) establecen como valores adecuados de la varianza explicada aquellos que son iguales o mayores que 0,1; valores inferiores indican un bajo nivel predictivo de la variable latente dependiente.

En nuestro estudio, tal y como se refleja en la tabla 7.24, el modelo presenta un adecuado nivel predictivo. Todos los constructos dependientes tienen valores de R^2 superiores a 0.1. Esto quiere decir que con el constructo transmisión de conocimiento logramos explicar el 36% de las circunstancias que influyen en la orientación emprendedora y con éste logramos explicar el 15% de las circunstancias que influyen en el rendimiento. Los valores de la varianza explicada por los constructos endógenos (variables dependientes) del modelo aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 7.24. Capacidad explicativa del modelo

Variables dependientes	R^2
OE	0,360
Rend	0,150

Fuente: elaboración propia

b) Contribución de las varianzas predictivas sobre la varianza explicada de las variables endógenas:

Para analizar esta cuestión debemos centrar nuestra atención en los coeficientes de regresión o pesos de regresión estandarizados así como en las correlaciones entre los constructos o variables latentes. Los valores de estos coeficientes se reflejan en la siguiente tabla (7.25):

Tabla 7.25. Coeficientes *path* (weights o pesos) del modelo

	OE	Rend
TC	0,600	0,038
OE	0	0,363
Rend	0	0

Fuente: elaboración propia

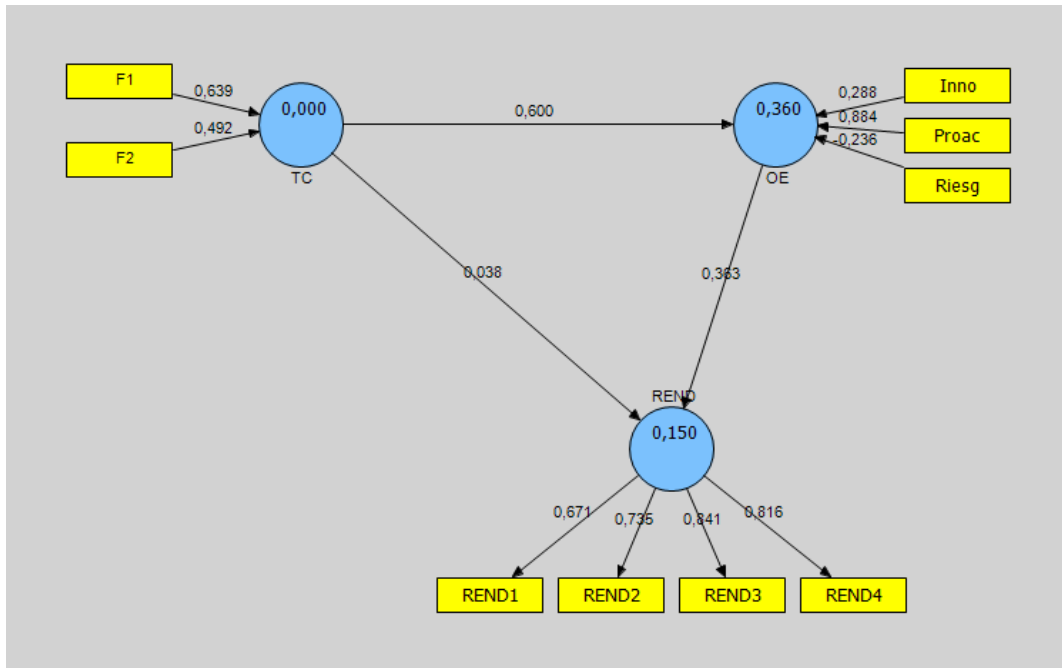
La tabla representa el coeficiente de los caminos estructurales de un constructo (fila) a otro constructo (columna).

Estos coeficientes estructurales indican la intensidad y la dirección de las relaciones entre los constructos del modelo, actuando directamente en la confirmación o rechazo de las hipótesis presentadas. La interpretación de los coeficientes *path* debe hacerse de la misma forma que los obtenidos en regresiones tradicionales. Así, para poder ser considerados como aceptables deben tomar un valor de, al menos, 0,2; e idealmente situarse por encima de 0,3 (Chin, 1998).

Como se desprende de la tabla 7.25, de los 3 coeficientes *path* contenidos en el modelo interno, 2 cumplen la condición mínima propuesta por Chin (1998), y nos quedará comprobar posteriormente si son o no significativos (aunque de los coeficientes de valores elevados podemos anticipar que van a ser significativos a cualquier nivel).

El modelo con las relaciones se recoge en la siguiente figura (7.13). Las relaciones entre las variables latentes del modelo interno (estructural) aparecen representadas por flechas.

Figura 7.13. Relaciones entre variables latentes del modelo interno



Fuente: elaboración propia

Estos resultados ofrecen una primera visión de las relaciones teóricas propuestas, en las que dos de ellas van a encontrar apoyo empírico en los datos; es decir, la transmisión de conocimientos (en la que influyen las relaciones familiares y los aspectos relacionados con la sucesión) que tiene una influencia en la orientación emprendedora de los sucesores. A su vez, la orientación emprendedora tiene una influencia sobre el rendimiento de la empresa familiar.

Para comprobar la contribución de las variables predictivas sobre la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas en el modelo propuesto debemos calcular, en valor absoluto, el resultado de multiplicar el coeficiente *path* (entre dos constructos) por el valor de la correlación existente entre dichos constructos (Falk y Miller, 1992,74). El resultado será la varianza del constructo endógeno explicada por la variable predictiva, tal y como aparece en la siguiente tabla (7.26):

Tabla 7.26. Contribución de la variable predictiva sobre la varianza explicada

Relaciones planteadas en el modelo interno	Path	Correlaciones	% de varianza explicada	%
TC -> OE	0,600	0,600	0,360	36%
TC -> REND	0,038	0,256	0,010	1%
OE -> REND	0,363	0,386	0,140	14%

Fuente: elaboración propia

Para Falk y Miller (1992, 80), una variable predictora debería explicar al menos el 1,5% de la varianza de una variable predicha. En nuestro caso, la transmisión de conocimientos explica el 36% de la orientación emprendedora y la orientación emprendedora explica el 15% del rendimiento, cumpliendo ambos esa regla. Sin embargo, la transmisión de conocimientos tan solo explica el 1% del rendimiento, no cumpliendo con la regla.

Estos resultados vienen a corroborar las conclusiones planteadas cuando analizamos los coeficientes de regresión estandarizados o *path* entre los constructos (tabla 7.25).

c) Contraste de hipótesis planteadas en la investigación

Para poder contrastar las hipótesis planteadas debemos valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas, para lo cual recurrimos a la técnica *Bootstrap* que nos ofrece el error estándar y los valores t de los parámetros. Siguiendo a Chin (1998), para calcular la significación de los coeficientes *path*, generamos una prueba *Bootstrap* de 500 submuestras y una distribución t de Student de dos colas con (n-1) grados de libertad, donde n es el número de submuestras. Los resultados se recogen en la tabla (7.27) y figura (7.14) siguientes:

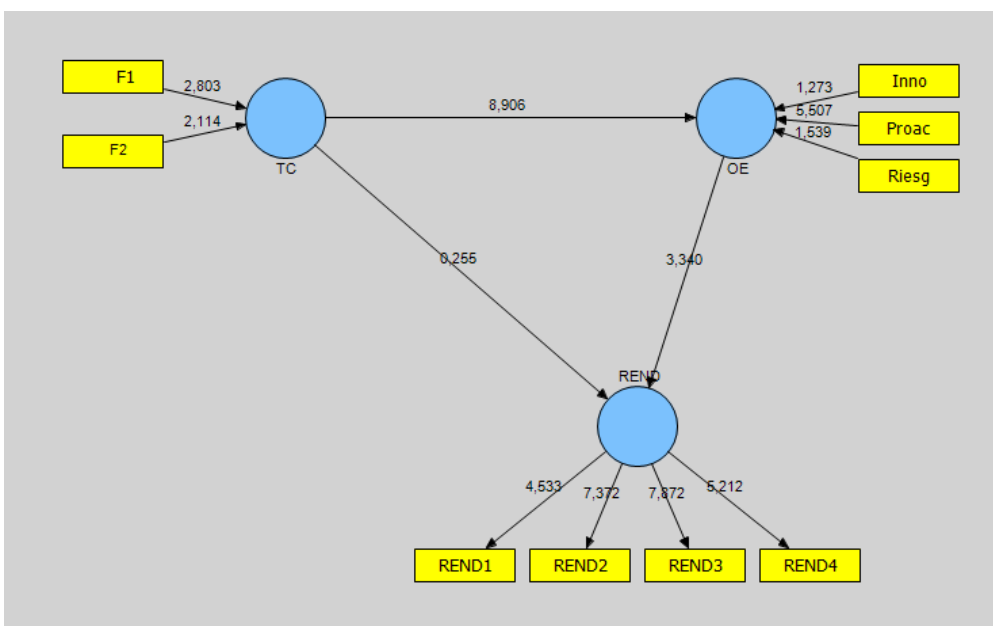
Tabla 7.27. Resultados de la técnica no paramétrica Bootstrap

	OE	Rend
TC	0,600***	0,038
OE	0	0,363***
Rend	0	0

*p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001 (basado en una distribución t₍₄₉₉₎ de Student de dos colas)
 t_(0,05;499) = 1,964726835; t_(0,01;499) = 2,585711627; t_(0,001;499) = 3,310124157

Fuente: elaboración propia

Figura: 7.14. Resultados de la técnica no paramétrica Bootstrap



Fuente: elaboración propia

A partir de aquí se obtiene la significación de los caminos estructurales y, por tanto, el sostenimiento o no de las hipótesis, como aparece en la tabla y en la figura anterior. En concreto, de las 3 hipótesis planteadas hasta ahora, se han confirmado de manera positiva 2 (tabla 7.28):

Tabla 7.28. Contraste de hipótesis planteadas en la investigación

Hipótesis	Coefficientes <i>Path</i> Estandarizados (β)	Valor t (<i>Bootstrap</i>)	Hipótesis soportada
H ₁ : La transmisión de conocimientos influye positivamente en la orientación emprendedora de las empresas familiares	0,600***	8,906	√
H ₂ : La transmisión de conocimientos influye positivamente en el rendimiento de la empresa	0,038	0,255	x
H ₃ : La orientación emprendedora influye positivamente en el rendimiento de la empresa	0,363***	3,361	√

*p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001 (basado en una distribución t₍₄₉₉₎ de Student de dos colas)
t_(0,05;499) = 1,964726835; t_(0,01;499) = 2,585711627; t_(0,001;499) = 3,310124157

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar:

- La relación entre la transmisión de conocimientos y la orientación emprendedora es positiva y significativa.
- La relación entre la transmisión de conocimientos y el rendimiento de la empresa es positiva pero no significativa.
- La relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento de la empresa es positiva y significativa.

c) Relevancia predictiva (Q² mediante blindfolding)

El *cross-validated redundancy index* (Q²) nos ofrece una medida de bondad con la que los valores observados son reconstruidos por el modelo y sus parámetros (Chin, 1998); acepta de manera general que un modelo tiene relevancia predictiva cuando Q² es mayor que cero (Henseler *et al.* 2009; Riquel 2010). Q² puede ser medido utilizando procedimientos del tipo *blindfolding* (Tenenhaus *et al.*, 2005) pero solo tiene aplicación en el caso de un modelo de medida reflectivo (Henseler *et al.*, 2009).

Tabla 7.29. Relevancia predictiva del modelo

Total	Q ² (Blindfolding) 1-SSE/SSO
OE	0,1096
REND	0,0269

Fuente: elaboración propia

En nuestra investigación los valores de Q^2 son superiores a cero, tal y como se muestra en la anterior tabla, lo que nos indica que el modelo tiene capacidad predictiva. Si las Q^2 fuesen negativas nos indicaría que el modelo carece de dicho poder predictivo.

7.6.5. Evaluación del modelo estructural teniendo en cuenta la influencia de la familia

Una vez analizadas las relaciones entre la transmisión de conocimientos, la orientación emprendedora y el *performance*, vamos a valorar si el modelo estructural apoya el modelo propuesto teniendo en cuenta la influencia de la familia; es decir, vamos a analizar si la influencia de la familia modera las relaciones anteriores. De este modo, trataremos de testar las hipótesis H_4 , H_5 y H_6 . Para ello seguiremos los mismos pasos que en el apartado anterior:

- La varianza explicada (R^2) de las variables endógenas o dependientes.
- La intensidad de los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados.
- La técnica no paramétrica *Bootstrap*.
- El *crossvalidated redundancy index* (Q^2).

Antes de llevar a cabo estos pasos, tenemos que analizar los indicadores de del constructo Influencia de la Familia. En este caso, al ser indicadores formativos, no podemos aplicar el análisis que hemos seguido para los indicadores reflectivos (fiabilidad individual y del constructo y validez convergente y discriminante), sino que debemos interpretarlo en función de los pesos (Chin, 1998). Como hemos

indicado anteriormente, la preocupación con respecto a las dimensiones formativas es la multicolinealidad. Los problemas de colinealidad podrían existir si el FIV superase el valor de 5 (Kleinbaum, *et al.*, 1988) y el índice de condición superase el valor de 30 (Belsey, 1991).

Tabla 7.30. Estadísticos de colinealidad

Construtto	Factores	Tolerancia	FIV
IF	IF1	0,991	1,009
	IF2	0,988	1,012
	IF3	0,949	1,053
	IF4	0,952	1,050

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.31. Diagnóstico de colinealidad

Dimensión	Autovalores	Índice de condición
1	4,425	1,000
2	0,388	3,379
3	0,124	5,977
4	0,058	8,737
5	0,005	29,204

Fuente: elaboración propia

En nuestro caso, los resultados muestran ausencia de colinealidad, ya que el valor máximo de FIV es 1,053 y el índice de condición máximo es de 29,204, ambos por debajo de 5 y 30, respectivamente (tablas 7.30 y 7.31).

Con respecto a los pesos, utilizando la técnica *Bootstrap* con 500 submuestras y mediante el empleo de una distribución *t* de Student de una cola y 499 grados de libertad, analizamos la precisión y estabilidad de las estimaciones. Los resultados aparecen recogidos en la tabla 7.32:

Tabla 7.32. Pesos de los indicadores formativos del constructo influencia familiar

Indicador - constructo	Peso	Valor t
IF1-> IF	-0,2004	0,5639
IF2 -> IF	0,4706	1,1947
IF3 -> IF	0,735	1,9916
IF4 -> IF	0,2706	1,0262

Al realizar el contraste a nivel unilateral, los valores t críticos son los siguientes: $t(0.05; 499)=1.64791345$; $t(0.01;499)=2.333843952$ y $t(0.001;499)=3.106644601$

Fuente: elaboración propia

Del análisis de la tabla anterior podemos concluir que existen indicadores que no son estadísticamente significativos para un nivel de 0,05. Estos resultados sugieren la eliminación de los indicadores en el modelo. No obstante, Chin (1998) recomienda mantenerlos, ya que la eliminación presupone la pérdida de información útil y necesaria para la definición de los constructos. En nuestro caso, al igual que hicimos anteriormente, decidimos mantener los indicadores a pesar de que no sean estadísticamente significativos.

Una vez analizada la multicolinealidad de los indicadores del constructo influencia familiar, vamos a proceder a evaluar el modelo estructural teniendo en cuenta la influencia de la familia, siguiendo los pasos indicados anteriormente.

a) Poder predictivo del modelo (R^2)

La medida del poder predictivo del modelo es analizada utilizando el valor de R^2 (varianza explicada) para las variables latentes dependientes. Falk y Miller (1992, 80) establecen como valores adecuados de la varianza explicada aquellos que son iguales o mayores que 0,1; valores inferiores indican un bajo nivel predictivo de la variable latente dependiente.

Como se refleja en la tabla 7.33, el modelo presenta un adecuado nivel predictivo. Todos los constructos dependientes tienen valores de R^2 superiores a 0.1. Si lo comparamos el poder predictivo del modelo anterior, podemos observar que gracias a la influencia familiar el poder predictivo es mayor. Esto quiere decir que con el constructo transmisión de conocimiento moderado por la influencia familiar logramos explicar el 47,3% de las circunstancias que influyen en la orientación emprendedora. Y con el constructo orientación emprendedora moderada por la influencia de la familia logramos explicar el 27% de las circunstancias que influyen en el rendimiento. Los valores de la varianza explicada por los constructos endógenos (variables dependientes) del modelo aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 7.33. Capacidad explicativa del modelo

Variables dependientes	R^2
OE	0,473
Rend	0,270

Fuente: elaboración propia

b) Contribución de las varianzas predictivas sobre la varianza explicada de las variables endógenas:

Para analizar esta cuestión debemos centrar nuestra atención en los coeficientes de regresión o pesos de regresión estandarizados así como en las correlaciones entre los constructos o variables latentes. Los valores de estos coeficientes se reflejan en la siguiente tabla (7.34):

Tabla 7.34. Coeficientes *path* (weights o pesos) del modelo

	OE	Rend
TC	0,540	0,030
TC * Influencia familiar	0,238	0
TC * Influencia familiar	0	0,145
OE	0	0,163
OE * Influencia familiar	0	0,358
Rend	0	0

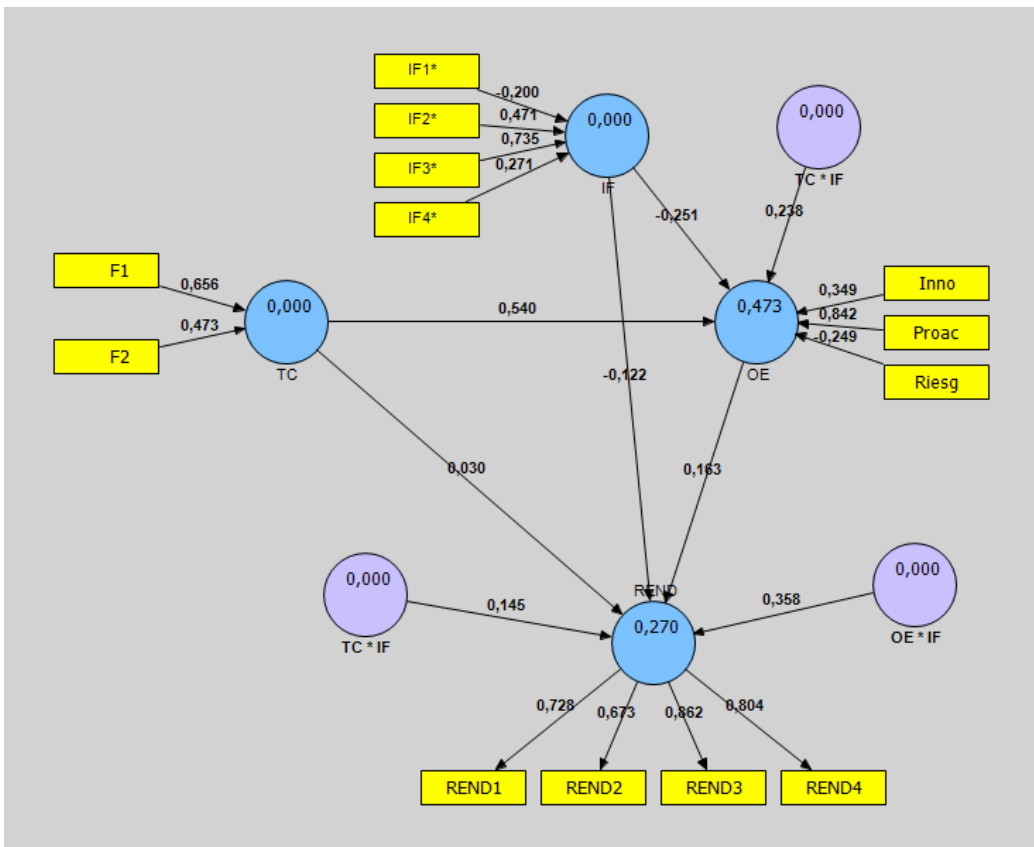
Fuente: elaboración propia

La tabla representa el coeficiente de los caminos estructurales de un constructo (fila) a otro constructo (columna). Estos coeficientes estructurales indican la intensidad y la dirección de las relaciones entre los constructos del modelo, actuando directamente en la confirmación o rechazo de las hipótesis presentadas. Para poder ser considerados como aceptables deben tomar un valor de, al menos, 0,2; e idealmente situarse por encima de 0,3 (Chin, 1998).

Como se desprende de la tabla 7.34, de los seis coeficientes *path* contenidos en el modelo interno, tres cumplen la condición mínima propuesta por Chin (1998), y nos quedará comprobar posteriormente si son o no significativos. Con respecto a la variable influencia familiar, solo presenta moderación en la relación entre la transmisión de conocimientos y la orientación emprendedora y entre ésta y el rendimiento.

El modelo con las relaciones, se recoge en la siguiente figura (7.15). Las relaciones entre las variables latentes del modelo interno (estructural) aparecen representadas por flechas.

Figura 7.15. Relaciones entre variables latentes del modelo interno (IF)



Fuente: elaboración propia

Para comprobar la contribución de las variables predictivas sobre la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas en el modelo propuesto debemos calcular, en valor absoluto, el resultado de multiplicar el coeficiente *path* (entre dos constructos) por el valor de la correlación existente entre dichos constructos (Falk y Miller, 1992,74). Para Falk y Miller (1992, 80), una variable predictora debería explicar al menos el 1,5% de la varianza de una variable predicha. El resultado será la varianza del constructo endógeno explicada por la variable predictiva, tal y como aparece en la siguiente tabla (7.35):

Tabla 7.35. Contribución de la variable predictiva sobre la varianza explicada

Relaciones planteadas en el modelo interno	Path	Correlaciones	% de varianza explicada	%
TC -> OE	0,540	0,598	0,323	32,3%
TC * IF -> OE	0,238	0,340	0,081	8,1%
TC -> REND	0,030	0,259	0,008	0,8%
TC * IF -> REND	0,145	0,266	0,039	3,9%
OE -> REND	0,163	0,374	0,061	6,1%
OE * IF -> REND	0,358	0,428	0,153	15,3%

Fuente: elaboración propia

En nuestro caso, todas las variables predictoras explican más del 1,5% de la variable predicha a excepción de la transmisión de conocimientos y el rendimiento, ya que tan solo explica el 0,8%.

c) Contraste de hipótesis planteadas en la investigación

Para poder contrastar las hipótesis planteadas debemos valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas, para lo cual recurrimos nuevamente a la técnica *Bootstrap* que nos ofrece el error estándar y los valores t de los parámetros. Siguiendo a Chin (1998), para calcular la significación de los coeficientes *path*, generamos una prueba *Bootstrap* de 500 submuestras y una distribución t de Student de dos colas con (n-1) grados de libertad, donde n es el número de submuestras. Los resultados se recogen en la tabla (7.36) y figura (7.16) siguientes:

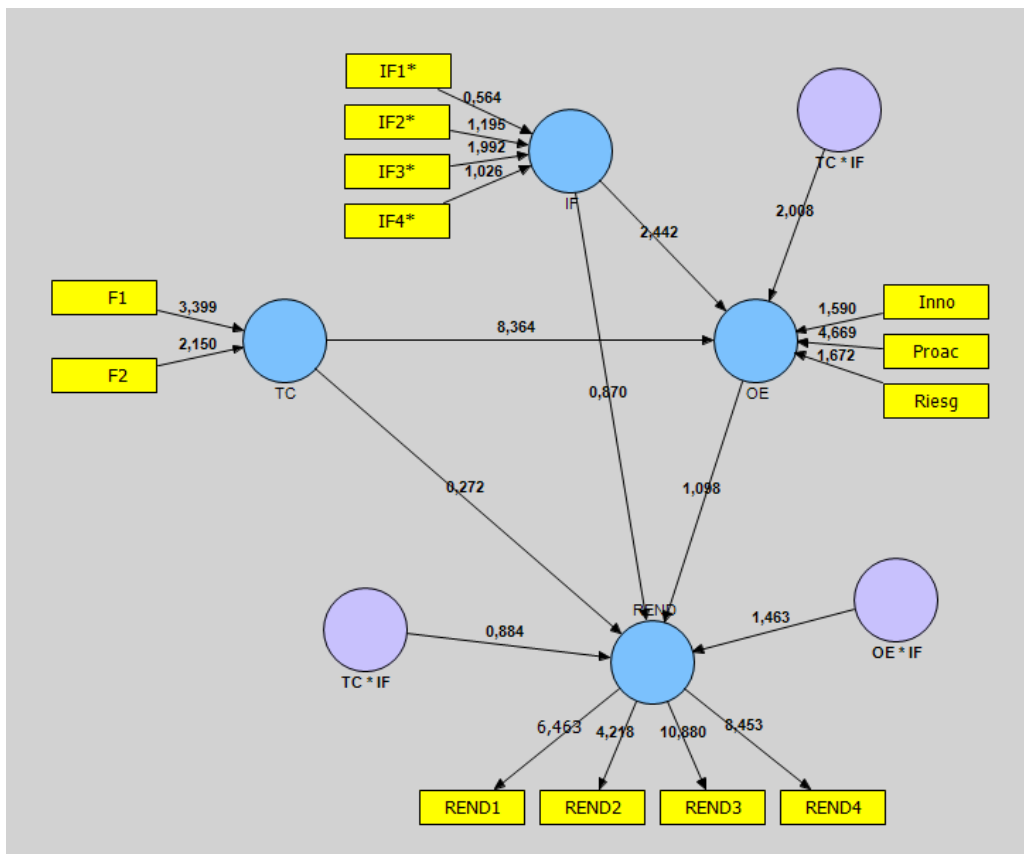
Tabla 7.36. Resultados de la técnica no paramétrica Bootstrap

	OE	Rend
TC	0,540***	0,030
TC * Influencia familiar	0,238*	0
TC * Influencia familiar	0	0,145
OE	0	0,163
OE * Influencia familiar	0	0,358
Rend	0	0

*p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001 (basado en una distribución t₍₄₉₉₎ de Student de dos colas)
 t_(0,05;499) = 1,964726835; t_(0,01;499) = 2,585711627; t_(0,001;499) = 3,310124157

Fuente: elaboración propia

Figura: 7.16. Resultados de la técnica no paramétrica Bootstrap



Fuente: elaboración propia

A partir de aquí se obtiene la significación de los caminos estructurales y, por tanto, el sostenimiento o no de las hipótesis, como aparece en la tabla y en la figura anterior. En concreto, de las tres hipótesis planteadas en este segundo modelo, se confirma solamente una.

Tabla 7.37. Contraste de hipótesis planteadas en la investigación

Hipótesis	Coefficientes <i>Path</i> Estandarizados (β)	Valor t (<i>Bootstrap</i>)	Hipótesis soportada
H ₄ : La influencia familiar modera la relación entre la transmisión de conocimientos y la orientación emprendedora	0,238*	2,008	✓
H ₅ : La influencia familiar modera la relación entre la transmisión de conocimientos y el rendimiento de la empresa	0,145	0,884	x
H ₆ : La influencia familiar modera la relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento de la empresa	0,358	1,463	x

*p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001 (basado en una distribución t₍₄₉₉₎ de Student de dos colas)
 $t_{(0,05;499)} = 1,964726835$; $t_{(0,01;499)} = 2,585711627$; $t_{(0,001;499)} = 3,310124157$

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar, la influencia de la familia modera todas las relaciones de forma positiva; sin embargo, solo es significativa cuando modera la relación entre la transmisión de conocimientos y la orientación emprendedora.

c) Relevancia predictiva (Q^2 mediante *blindfolding*)

El *cross-validated redundancy index* (Q^2) nos ofrece una medida de bondad con la que los valores observados son reconstruidos por el modelo y sus parámetros (Chin, 1998); acepta de manera general que un modelo tiene relevancia predictiva cuando Q^2 es mayor que cero (Henseler *et al.* 2009; Riquel 2010). Q^2 puede ser medido utilizando procedimientos del tipo *blindfolding* (Tenenhaus *et al.* 2005) pero

solo tiene aplicación en el caso de un modelo de medida reflectivo (Henseler *et al.*, 2009).

Tabla 7.38. Relevancia predictiva del modelo

Total	Q ² (Blindfolding) 1-SSE/SSO
OE	0,1337
REND	0,1402

Fuente: elaboración propia

En nuestra investigación los valores de Q² son superiores a cero, tal y como se muestra en la anterior tabla, lo que nos indica que el modelo tiene capacidad predictiva. Si las Q² fuesen negativas nos indicaría que el modelo carece de dicho poder predictivo. Como podemos observar, con la influencia de la familia la capacidad predictiva es superior.

7.7. Confirmación de hipótesis formuladas

Una vez valorado tanto el modelo de medida como los dos modelos estructurales (teniendo en cuenta la variable moderadora de la influencia familiar), procedemos a contrastar las hipótesis planteadas en el estudio reflejadas en la tabla 7.39. De las seis hipótesis planteadas en la investigación, se han confirmado tres de manera positiva.

Tabla 7.39. Contraste de hipótesis planteadas en la investigación

Hipótesis	Coefficientes <i>Path</i> Estandarizados (β)	Valor t (<i>Bootstrap</i>)	Hipótesis soportada
H ₁ : La transmisión de conocimientos influye positivamente en la orientación emprendedora de las empresas familiares	0,600***	8,906	✓
H ₂ : La transmisión de conocimientos influye positivamente en el rendimiento de la empresa	0,038	0,255	x
H ₃ : La orientación emprendedora influye positivamente en el rendimiento de la empresa	0,363***	3,361	✓
H ₄ : La influencia familiar modera la relación entre la transmisión de conocimientos y la orientación emprendedora	0,238*	2,008	✓
H ₅ : La influencia familiar modera la relación entre la transmisión de conocimientos y el rendimiento de la empresa	0,145	0,884	x
H ₆ : La influencia familiar modera la relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento de la empresa	0,358	1,463	x

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ (basado en una distribución $t_{(499)}$ de Student de dos colas)
 $t_{(0,05;499)} = 1,964726835$; $t_{(0,01;499)} = 2,585711627$; $t_{(0,001;499)} = 3,310124157$

Fuente: elaboración propia

En concreto, en esta tabla encontramos que el análisis estructural del modelo permite cumplir las hipótesis H₁, H₃ y H₄. Observamos que el efecto de la relación entre la transmisión de conocimientos y la orientación emprendedora (H₁) y de la orientación emprendedora y el rendimiento (H₃) tienen valores t significativos y positivos al 99,9%. Y la influencia de la familia modera con un valor t significativo y positivo al 95% la relación entre la transmisión de conocimientos y la orientación emprendedora (H₄).

Por otro lado, encontramos que no se cumplen las hipótesis H₂, H₅ y H₆. Lo que implica que, en este nuestro caso concreto, la transmisión de conocimientos

entre los miembros de la familia no contribuye con un valor significativo al rendimiento de la empresa. Por otro lado, la influencia de la familia no modera con un valor significativo la relación entre la transmisión de conocimientos y el rendimiento (H_5), ni tampoco la relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento (H_6); aunque podemos observar que cierto ésta última hipótesis (H_6) casi se soporta, ya que el valor de t es muy próximo a 1,96.

Capítulo 8.

Conclusiones, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

8.1. Introducción

Una vez explicado y analizado el modelo teórico propuesto, basándonos en los resultados que han sido detallados en el capítulo anterior, y tras la contrastación de las hipótesis de la investigación, vamos a dedicar este capítulo a resumir las principales conclusiones obtenidas.

En consonancia con los objetivos de la investigación, las conclusiones van a provenir tanto de la revisión teórica necesaria para la construcción del modelo como de la investigación cuantitativa. Asimismo, resumiremos los principales resultados obtenidos con la investigación empírica fruto del estudio realizado a las empresas familiares.

Para finalizar, se comentan las principales limitaciones con las que nos hemos encontrado, así como algunas de las futuras líneas de investigación que pretendemos desarrollar.

8.2. Conclusiones

Para reflejar las principales conclusiones de esta tesis doctoral, vamos a basarnos en los objetivos que expusimos en el capítulo 1, comprobando uno a uno si se han ido cumpliendo a lo largo del estudio.

El **primer objetivo** general de esta investigación era crear un marco global de relaciones entre la Gestión del Conocimiento y el Espíritu Emprendedor en las empresas familiares. Se han utilizado los conceptos de transmisión de conocimientos y orientación emprendedora para relacionar ambos constructos. Para poder alcanzar esta meta, habíamos planteado una serie de subobjetivos, los cuales pasamos a concluir:

- a) Aumentar el grado de importancia de la Gestión del Conocimiento como recurso para alcanzar una ventaja competitiva sostenible dentro del ámbito de la empresa familiar.

Hemos justificado adecuadamente, a través de la extensa revisión de la literatura en el capítulo 3, que entre los potenciales beneficios de la gestión del conocimiento más mencionados en la empresa familiar se encuentran la mejora de competencias, la eficiencia, la toma de decisiones adecuada, el aprendizaje, la innovación, la mejora y la creación de valor y la supervivencia de la empresa.

Podemos decir que el aspecto más distintivo y valioso que poseen las empresas familiares es el conocimiento, del que se derivan la mayor parte de sus características propias. Para que la empresa familiar pueda tener éxito en el mercado actual, debe ser capaz de aprender continuamente y aplicar sus conocimientos, respondiendo rápidamente a los cambios y a las nuevas oportunidades del mercado. De este modo, es necesario poner en acción el conocimiento acumulado en la organización para generar nuevo conocimiento que permita mejorar, innovar y ser más competitivos.

- b) Describir cómo se transmite y se comparte el conocimiento entre los miembros de una empresa familiar.

Una de las conclusiones que hemos podido extraer de este trabajo es que el fracaso de las empresas familiares a partir de la segunda generación puede ser debido a la falta de capacidad o voluntad de la familia de crear, compartir y transferir conocimiento de una generación a otra o entre la misma generación. De este modo, el conocimiento puede ser visto como un “permitidor o habilitador de la longevidad”, contribuyendo a la supervivencia de las empresas familiares.

Por consiguiente, una de las claves de la supervivencia de la empresa familiar es la transferencia de conocimientos entre los miembros de la familia y los cambios que las nuevas generaciones deben llevar a cabo para adaptarse. Principalmente porque sus intangibles son los que están creando valor en la organización. La dirección de la empresa familiar debe ser la que muestre más interés en el conjunto de intangibles de la misma, su valor, sus conocimientos y competencias.

El conocimiento tácito (el más importante y difícil de transferir) puede perderse si no se comparte y se traspa de una generación a otra. Éste conocimiento puede ser más fácilmente compartido dentro de las empresas familiares debido a que poseen unas características especiales que las diferencian de las empresas no familiares. El clima familiar juega un papel importante en la explicación de la cultura y el comportamiento de la empresa familiar, especialmente a través de la transmisión de los valores familiares a la cultura de la empresa. En la empresa familiar, los sucesores necesitan adquirir el conocimiento de la generación anterior, pero también tienen que añadir el conocimiento nuevo que han adquirido a través de su educación y su experiencia personal.

El conocimiento se crea, se comparte y se transfiere mejor cuando los miembros de la familia valoran los siguientes factores: relaciones familiares de trabajo dentro de la empresa familiar, compromiso e implicación psicológica para las empresas familiares, cursos académicos y cursos de formación, prácticas fuera de la empresa familiar, trabajar fuera de la empresa familiar, etc. Factores que posteriormente se han utilizado para definir y medir el constructo transmisión de conocimiento, intentando cumplir así con el siguiente subobjetivo.

- c) Definir y medir el constructo de transmisión de conocimientos en las empresas familiares, ya que es un concepto difícil de medir y definir.

Uno de los principales inconvenientes que nos encontramos para poder cumplir este objetivo es la falta de estudios relacionados con la transmisión de conocimientos en las empresas familiares. A pesar de ello, en primer lugar, definimos la transferencia de conocimiento como el proceso de comunicación del conocimiento de una generación a otra o entre la misma generación. Este concepto de conocimiento incluye información, experiencias, creencias, valores, percepciones, *know-how* y habilidades. Una vez definido, hemos analizado cuáles son los factores, aspectos o características que forman la transmisión de conocimientos, en función de las relaciones entre los miembros, compromiso, formación y experiencias de los sucesores, implicación del predecesor, relaciones con asociaciones, etc. Los factores que se han propuesto en este estudio, es decir, los factores que dan lugar o facilitan la transmisión de conocimientos, son los siguientes:

1. Confianza entre miembros de la familia
2. Compromiso con la empresa familiar
3. Relaciones intergeneracionales
4. Relaciones intrageneracionales
5. Propiedad psicológica de la empresa familiar
6. Características y formación del sucesor

7. Implicación del predecesor en la formación del sucesor
8. Cultura organizacional
9. Toma de decisiones conjunta
10. Relaciones con Asociaciones de Empresa Familiar.

El siguiente paso fue desarrollar una escala para medir estos diez factores.

- d) Indagar acerca del Espíritu Emprendedor en las empresas familiares, y más concretamente sobre su Orientación Emprendedora.

Un creciente cuerpo de investigación sugiere que las empresas familiares tienen que adaptarse a los cambiantes mercados para sobrevivir, obtener beneficios, crecer y crear riqueza. De este modo, tener un mayor espíritu emprendedor es una buena manera de las empresas familiares para prosperar. La continuidad de objetivos a lo largo de múltiples generaciones puede definir un contexto adecuado para emprender y continuar emprendiendo.

Las familias deben ser sensibles a la necesidad de cambiar, sustituyendo negocios antiguos por negocios emergentes. Si la familia actúa activamente a favor de la continuidad y de mantener el espíritu emprendedor, puede ser el garante de proyectos empresariales de futuro a los que las nuevas generaciones darán salida. Cuando se quiere tener una empresa familiar en la que el espíritu emprendedor continúe y se desarrolle con el tiempo, se deben establecer vías para premiar en el largo plazo a quien emprende con éxito dentro de la empresa familiar. Además se necesita contar con órganos de gobierno que eviten que la empresa se encuentre en una situación en la que dominen aquellas fuerzas contrarias al cambio. La familia debe ser el marco de referencia para la iniciativa emprendedora. Finalmente, se debe profesionalizar la empresa familiar, como marco de referencia para alcanzar una dirección propia de empresa familiar o de familia empresaria.

- e) Estudiar cómo influye la Trasmisión de Conocimientos en la Orientación Emprendedora de los sucesores familiares en una empresa familiar.

Esta investigación ha llegado a determinar que, a pesar de que el espíritu emprendedor depende de multitud de factores a diferentes niveles organizativos, la predisposición de las personas a compartir sus conocimientos juega un papel relevante en la capacidad emprendedora de la empresa. Por ello, la orientación emprendedora implica un amplio proceso de compartir conocimiento entre los familiares, que contribuirán a la implantación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios.

De este modo, el proceso de compartir conocimiento es fuente de emprendedurismo y ventaja competitiva. Aquellas empresas familiares que consigan compartir su conocimiento entre los miembros familiares obtendrán una mayor capacidad para emprender. Por tanto, sería interesante fomentar las culturas que permitan y desarrollen la transmisión de conocimientos, para que sus miembros tengan una mayor orientación emprendedora, es decir, hay que fomentar las culturas progresistas, aquellas que están más orientadas al cambio y a la transmisión de conocimientos.

Concluyendo, y del mismo modo que para Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida (2001) la transferencia del conocimiento en la empresa familiar puede ayudar al desafío de la sucesión y a la formación del sucesor para garantizar la continuidad de las empresas familiares, nosotros también creemos que la transferencia de conocimientos puede contribuir al emprendedurismo de los miembros de la familia de las empresas familiares. Por ello propusimos una serie de atributos que forman la transmisión de conocimientos, que posteriormente influirán en el espíritu emprendedor.

- f) Desarrollar un modelo teórico que nos permita estudiar la relación entre la transmisión de conocimientos, la orientación emprendedora y el rendimiento de una empresa familiar, además de estudiar cómo influye la implicación familiar en dichas relaciones.

Uno de los principales propósitos que se han perseguido en esta investigación se ha centrado en analizar cómo las empresas familiares pueden favorecer el comportamiento para compartir conocimiento entre sus miembros con el fin de mejorar su orientación emprendedora. Con este propósito, y a partir de la literatura existente, se ha establecido un modelo teórico general de relaciones entre la transmisión de conocimientos, la orientación emprendedora, el rendimiento y la influencia familiar, que sirve de base para la posterior investigación cuantitativa.

La principal aportación de la tesis es, precisamente, el desarrollo de un marco para organizar dichos constructos. En este sentido, hemos integrado, ampliado y contrastado los estudios que sobre el tema se han tratado hasta la fecha.

El **segundo objetivo** general de esta tesis, planteado en el capítulo 1, era la contrastación empírica del marco teórico desarrollado. Para ello, se ha efectuado un estudio empírico a través de una investigación cuantitativa. Para poder contrastar el modelo de relaciones, primeramente tuvimos que validar el instrumento de medida utilizado. A la vista de los resultados, se ha conseguido fortalecer algunas de las relaciones propuestas en el modelo teórico. Por otra parte, se han obtenido evidencias que podrán ser contrastadas en posteriores investigaciones. Hemos examinado el marco global de forma completa utilizando la modelización a través de ecuaciones estructurales. Las principales conclusiones del estudio empírico son las siguientes:

En primer lugar hemos contrastado que la transmisión de conocimientos influye positivamente en la orientación emprendedora de las empresas familiares de

nuestro estudio. Al comprobar esta relación podemos analizar por qué algunas empresas familiares son más emprendedoras que otras (al margen de otros parámetros de productividad y competitividad). Las implicaciones prácticas de dicho resultado deberían animar a estas empresas a realizar todos los esfuerzos necesarios para conseguir una adecuada transmisión de conocimientos entre los miembros de la familia. Estos resultados ayudan a los sucesores a entender por qué deben prestar atención a las cuestiones de la gestión del conocimiento y qué esperar de los esfuerzos que hacen hacia el espíritu emprendedor, más allá de los resultados económicos.

Hay que tener en cuenta por otra parte, dado que el objeto principal de la investigación era algún sucesor de la empresa, que una de las fórmulas para incrementar su orientación emprendedora (tan necesaria para la continuidad de la empresa) es la no existencia de barreras para compartir conocimientos con el predecesor y demás miembros de la familia.

No menos importante y que también merece la pena destacar, es la relevancia de esta orientación emprendedora indicada con anterioridad en el rendimiento de la empresa, como muchos otros estudios demuestran. Es decir, la orientación emprendedora está positivamente relacionada con el rendimiento de la empresa familiar.

Puede parecer sorprendente la no confirmación de la H_2 . Está claro que en nuestra población objeto de estudio deberíamos realizar un análisis más pormenorizado de los constructos que conforman la variable transmisión de conocimientos. Es posible, en este sentido, que efectuar una estructuración diferente o no tener en cuenta algún indicador menos importante, pudiera cambiar alguno de los valores del estudio y conseguir que la hipótesis se soportara parcialmente. Esta posibilidad es la que avanzamos en una de las líneas de investigación con respecto al constructo transmisión de conocimiento.

La no confirmación de la H₂ también puede ser debida a que, en nuestro caso, las empresas valoren más la persecución de resultados no económicos o no financieros. Estos resultados están relacionados fundamentalmente con temas vinculados a la familia, como el deseo de mantener el control de la empresa en manos de la familia, las relaciones familiares, la dinastía familiar, el estilo de vida de la familia, la imagen de la empresa identificada con la familia, etc. Estos objetivos no económicos es lo que recientemente se conoce como riqueza socioemocional o *socioemotional wealth* (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone y De Castro, 2011). Sin embargo, existe poca investigación que explique por qué las empresas familiares son proclives a conseguir objetivos no económicos, línea que también planteamos para futuras investigaciones.

Para terminar, en el estudio puede comprobarse cómo la influencia de la familia modera la relación entre la transmisión de conocimientos y la orientación emprendedora, que era uno de los objetivos del estudio. Sin embargo, también es cierto que es la única parte del modelo donde la influencia de la familia es realmente relevante. Para encontrar una respuesta a la moderación no significativa en el resto de las relaciones del modelo, deberíamos reflexionar sobre los elementos utilizados para medir la influencia de la familia. De esta forma, ciertos aspectos propios de las relaciones familiares como los emocionales, motivacionales y cognitivos, pueden contribuir a explicar su influencia en la empresa. Propuesta que también se realiza en una de las futuras líneas de investigación.

Como conclusión final y respondiendo por tanto al título de esta tesis doctoral, podemos decir que sí es importante la gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor, ya que existe una relación positiva entre la transmisión de conocimiento y la orientación emprendedora, la cual influye también de manera positiva en el rendimiento de la empresa. Asimismo, la influencia de la familia es determinante y positiva y aparece como variable moderadora de dicha relación.

Las relaciones familia-empresa derivan a las decisiones en la empresa y a los aspectos fundamentales de la gestión de la empresa y su ventaja competitiva. En este sentido, como hemos podido comprobar en el estudio, las buenas relaciones entre los miembros de la familia derivan a una mayor orientación emprendedora y, por tanto, a un mayor *performance*.

8.3. Limitaciones

Debemos tener en cuenta que en la realización de este trabajo de investigación nos hemos encontrado, inevitablemente, con las siguientes limitaciones:

La primera limitación se centra en el ajuste global del modelo, ya que aunque es adecuado, no podemos olvidar que su poder explicativo está limitado a las variables implicadas en él. Debemos tener presente que en la transmisión de conocimientos podrían influir más variables que no han sido consideradas en nuestro modelo.

En lo referente a la medición del constructo transmisión de conocimientos, por cuestiones prácticas, solo hemos preguntado a un miembro de la empresa, sin tener en cuenta las opiniones del resto de la familia e incluso del predecesor, que juega un papel importante a la hora de transmitir los conocimientos.

Otra limitación sería el ámbito de estudio donde se ha llevado a cabo la investigación, que ha determinado que esté compuesta exclusivamente por empresas que son miembros de las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar. Es obvio que las características de los diferentes ámbitos condicionan el diseño de la investigación.

Fruto de esta limitación, surge la cuarta limitación, ya que solo hemos podido tener acceso a las empresas familiares de la mitad de las asociaciones territoriales existentes en España. Es decir, solo hemos podido contactar con aquellas empresas que aparecen recogidas en las páginas web de dichas asociaciones. A excepción de la Asociación Extremeña de Empresa Familiar, el resto de asociaciones se negaron a colaborar en el estudio y a facilitarnos información sobre sus miembros, debido a la ley de confidencialidad de datos.

Para superar esta limitación, en futuras investigaciones se podría realizar el estudio a un ámbito mayor, sin restringirlo a las empresas asociadas y posteriormente comparar los resultados entre empresas asociadas y no asociadas.

La técnica empleada para el análisis del modelo propuesto, las ecuaciones estructurales, conforma otra limitación del estudio, ya que se supone la linealidad de las relaciones entre las variables latentes. Sin embargo, en la realidad, pueden darse otro tipo de relaciones.

La sexta limitación hace referencia a que las variables se midieron con escalas subjetivas tipo Likert (1 a 7). Estas escalas subjetivas resultan apropiadas, ya que permiten conocer las percepciones de los encuestados así como realizar comparaciones entre ellos. Sin embargo, son criticadas dado que no proporcionan una medida estándar de la variable analizada.

No obstante, el uso de medidas basadas en percepciones no ha de ser visto necesariamente como una debilidad. Actualmente se dispone de claras constataciones de la convergencia entre medidas subjetivas de rendimiento y medias objetivas (Leal, 1997; Venkatraman y Rmanajunam, 1986 y 1987).

Una limitación adicional es el empleo de un único método (cuestionario) para obtener y registrar dichas percepciones. Esta limitación se mitigaría con la

existencia de una investigación cualitativa que aporte evidencias en aras de ser contrastadas con investigaciones empíricas robustas.

Además, existe la propia limitación inherente a los diseños no experimentales de investigación de carácter transeccional o transversal, es decir, este estudio equivale a recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Somos conscientes de que sería deseable en un próximo desarrollo y profundización de esta investigación, llevar a cabo la elección de un planteamiento longitudinal como diseño de la investigación.

La última limitación que encontramos hace referencia a las precauciones que debemos tener a la hora de generalizar los resultados, ya que el estudio se ha desarrollado en el contexto de las empresas familiares miembros de las asociaciones territoriales. Lo que implica, por ejemplo, que estas empresas asociadas suelen tener protocolo familiar, ser empresas grandes, estar profesionalizadas, tener más información etc. Estos aspectos fueron reflejados en el libro de Bañegil, *et al.* (2012), donde demostraron que existían diferencias entre las empresas familiares asociadas y las empresas familiares no asociadas.

8.4. Futuras líneas de investigación

Esta tesis doctoral ha establecido un punto de partida para futuras investigaciones, ya que surgen cuestiones que requerirán de posteriores estudios y análisis. Entre las que pueden plantearse para ampliar la presente investigación o para superar las limitaciones de la misma, cabe destacar:

- La utilización de variables de control para la validación del modelo. Sería conveniente utilizar variables como la edad de la empresa, el tamaño, el sector en el que opera, etc.

- Se pueden realizar además diferentes análisis multigrupos en función de una serie de características de la empresa familiar y de la familia. Por ejemplo, se podrían hacer multigrupos en función de:
 - La existencia de protocolo familiar por escrito.
 - La generación en la que se encuentra la empresa.
 - El porcentaje de propiedad familiar.
 - La internacionalización de la empresa.
 - La previsión de la sucesión del responsable principal de la empresa.
- Ampliar el ámbito de estudio a todas las empresas familiares y no centrarnos solo en las empresas familiares asociadas a las asociaciones territoriales. Y así posteriormente ver si existen diferencias significativas entre ambas.
- Estudiar la posibilidad de considerar como reflectivos los constructos que forman la transmisión de conocimientos, llevando a cabo una análisis más completo teniendo en cuenta la fiabilidad individual y compuesta y la validez discriminante y convergente.
- Estudiar las variables que pueden conformar efectivamente la influencia de la familia y realizar un análisis más detallado con cada una de estas variables.
- Investigar acerca de por qué las empresas familiares podrían ser proclives al logro de objetivos socioeconómicos o no financieros (enmarcado en la teoría de *socioemotional wealth*)
- Desarrollar ampliaciones del modelo propuesto utilizando nuevos indicadores para las variables.
- Analizar las relaciones de algunas partes específicas del modelo, como por ejemplo analizar la relación entre la transmisión de conocimientos y la innovación.
- Realizar el mismo estudio en otros países y hacer comparaciones analizando si hay diferencias significativas.

- Por último se podrían realizar análisis de casos teniendo en cuenta las variables estudiadas en la tesis.

Chapter 8.

Conclusions, Limitations and Future Research

8.1. Introduction

Once we have explained and analyzed the theoretical model, based on the results that have been detailed in the previous chapter, and after verification of the research hypothesis, we will devote this chapter to summarize the main conclusions obtained.

In line with the objectives of the research, the findings will come both from the theoretical review necessary for building the model and the quantitative research. We will summarize the main results obtained with empirical research, result of the study conducted to family businesses.

To finish, we will discuss the main limitations that we have encountered and some future research we will intend to develop.

8.2. Conclusions

To reflect the main findings of this thesis, we will build on the objectives discussed in Chapter 1, checking whether each one of them have been fulfilled throughout the study.

The **first general objective** of this research was to create a global framework of relationships between knowledge management and entrepreneurship in family businesses. We have used the concepts of knowledge transfer and entrepreneurial orientation to relate both constructs. In order to aim this objective, we have proposed a series of subobjectives:

- a) Increasing the degree of importance of Knowledge Management as resource to achieve sustainable competitive advantage in the field of family business.

As we have adequately justified through extensive literature review in Chapter 3, between the potential benefits of knowledge management in family businesses are improving skills, efficiency, appropriate decision making, learning, innovation, improvement and value creation and company survival.

We may say that the most distinctive and valuable aspect that family businesses possess is the knowledge, from which are derived most of their characteristics. For family businesses to succeed in current market, they must be able to continuously learn and apply their knowledge, responding quickly to market changes and new opportunities. In this way, it is necessary to put into action the knowledge accumulated in the organization to generate new knowledge to improve, innovate and be more competitive.

- b) Describing how knowledge is transmitted and shared among members of family businesses.

One of the conclusions we have drawn from this work is that the failure of family firms from the second generation may be due to the lack of ability or willingness of the family to create, share and transfer knowledge from one generation to another (intergenerational) or among the same generation (intragenerational). Thus, knowledge may be seen as an enabler of the longevity, contributing to the survival of family businesses.

Consequently, one of the keys to the survival of family businesses is the knowledge transfer between family members and the changes that new generations must take to adapt. Mainly, because their intangibles are those that are creating value in the organization. The family business management should show more interest in their set of intangibles, their value, their knowledge and skills.

Tacit knowledge (the most important and difficult to transfer) may be lost if is not shared and transferred between generations. This knowledge can be more easily shared within family businesses because they possess special characteristics that differentiate them from non-family firms. The family environment plays an important role in explaining the culture and behavior of the family business, especially through the transmission of family values to the company culture. In family businesses, successors need to acquire the knowledge from the previous generation, but also they need to add the new knowledge that have acquired through their education and personal experience.

Knowledge is created, shared and transferred better when family members value the following factors: working family relationships within the family business, commitment and psychological ownership for family business, academic and training courses, practices outside the family business, working outside the family

business, etc. Factors that, subsequently, have been used to define and measure the construct of knowledge transfer, thus meeting the next target.

- c) Defining and measuring the construct of knowledge transfer in family businesses, since it is a difficult concept to measure and define.

One of the main problems that we have found to achieve this goal is the lack of studies related to knowledge transfer in family businesses. Nevertheless, firstly, we define knowledge transfer as the communication process of knowledge from one generation to another or between the same generation. This knowledge concept includes information, experiences, beliefs, values, insights, know-how and skills. Once defined, we have analyzed the factors, aspects or characteristics that make up the knowledge transfer, in terms of relationships between members, commitment, successors' training and experience, predecessor involvement, relationships with associations, etc. The factors that have been proposed in this study, i.e., the factors that lead or facilitate the knowledge transmission are the following:

1. Trust between family members
2. Commitment to family business
3. Intergenerational relationships
4. Intragenerational relationships
5. Psychological ownership to family business
6. Successor's characteristics and training
7. Predecessor involvement in the successor training
8. Organizational culture
9. Participative decision making
10. Relationships with Family Business Associations.

The next step was to develop a scale to measure these ten factors.

- d) Inquiring about Entrepreneurship in family businesses, and more specifically about their Entrepreneurial Orientation.

A growing research body suggests that family businesses have to adapt to changing markets to survive, profit, grow and create wealth. Therefore, having a greater entrepreneurship is a good way of family businesses to thrive. The continuity of objectives over multiple generations may define an appropriate context to undertake and continue undertaking.

Families should be sensitive to the need to change, replacing old businesses by emerging businesses. If the family acts actively to maintain the continuity and the entrepreneurship, it can be the guarantor of future business projects that the new generations will output. To family businesses continue and develop over time entrepreneurship, ways should be established to reward in the long-term to who successfully undertaken within the family business. Moreover, it is necessary to have governing bodies to prevent that the company is in a situation in which those forces opposed to change dominate. The family should be the framework of reference for entrepreneurship. Finally, family businesses should be professionalized to achieve a proper address of family business or of business family.

- e) Exploring how the knowledge transfer influences entrepreneurial orientation of family successors in family businesses.

This research has determined that, although entrepreneurship depends on many factors at different organizational levels, the willingness of people to share their knowledge plays an important role in business entrepreneurial capacity. Therefore, entrepreneurial orientation involves a comprehensive process of sharing the knowledge among family members, who will contribute to the implementation of new ideas, processes, products or services.

In this sense, the knowledge transfer process is source of entrepreneurship and competitive advantage. Those family firms that achieve to share their knowledge among family members will gain a greater capacity to undertake. Consequently, it would be interesting to encourage the cultures that allow and develop the knowledge transmission, so that its members have a greater entrepreneurial orientation, i.e., to promote progressive cultures, those that are more oriented to the change and to the sharing and transferring of knowledge.

Concluding, and in the same way that for Cabrera-Suarez, De Saa-Perez and Garcia-Almeida (2001) knowledge transfer in family businesses can help to the succession challenge and the successor's training to ensure family businesses continuity, we also believe that the knowledge transfer can contribute to the family members entrepreneurship of family businesses. For that, we proposed a set of attributes that make up knowledge transfer, which subsequently will influence entrepreneurship.

- f) Developing a theoretical model that allows us to study the relationship between knowledge transfer, entrepreneurial orientation and performance in family businesses. Moreover, studying how family involvement influences such relationships.

One of the main objectives pursued in this research has been focused on analyzing how family businesses can promote the behavior to share knowledge among its members in order to improve their entrepreneurial orientation. With this purpose, and from the existing literature, a general theoretical model of relationships between knowledge transfer, entrepreneurial orientation, performance and family influence has been established, which is the basis for subsequent quantitative research.

The main contribution of the thesis has been the development of a framework to organize such constructs. In this sense, we have integrated, expanded and tested studies that on both subjects have been developed to date.

The **second general objective** of this thesis, proposed in Chapter 1, was to test empirically the theoretical framework developed. To do this, we have carried out an empirical study through a quantitative research. In order to test the relationship model, firstly we had to validate the measuring instrument used. In view of the results, we have achieved to strengthen some of the theoretical model relationships proposed. Moreover, evidence has been obtained that might be tested in further investigations. We have examined the overall framework using the modeling through structural equation. The main findings of the empirical study are the following:

Firstly, we have contrasted that knowledge transfer positively influences entrepreneurial orientation of family firms of our study. With this relationship we may analyze why some family firms are more entrepreneurial than others (regardless of other parameters of productivity and competitiveness). The practical implications of this result should encourage to these companies to make every necessary efforts to achieve an effective knowledge transfer between family members. These results help to the successors to understand why they should pay attention to the issues of knowledge management and what to expect from the efforts made towards entrepreneurship, beyond the economic results.

We must take into account on other hand, since the object of the research was any successor of the company, one of the ways to increase their entrepreneurial orientation (as necessary for the continuity of the company) is the non-existence of barriers to share knowledge with the predecessor and other family members.

No less important, and that is also worth noting, is the relevance of this entrepreneurial orientation in business performance, as many studies show. That is, entrepreneurial orientation is positively related to family business performance.

It may seem surprising the non-confirmation of H₂. It is clear that in our study population we should perform a more detailed analysis of the constructs that make up the knowledge transfer. It is possible, in this sense, that to make a different structure or disregard any indicator less important might change some of the values of the study and ensure that the hypothesis is partially supported. This possibility is to move into one of the research lines regarding the knowledge transfer construct.

The non-confirmation of H₂ can also be due to, in our case, the companies value more the pursuing of non-economic or non-financial results. These results are mainly related to issues linked to the family, such as the desire to maintain control of the company in the hands of the family, family relationships, family dynasty, family lifestyle, company image identified with the family, etc. These non-economic goals recently are known as socioemotional wealth (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone and De Castro, 2011). However, there is little research that explains why family businesses are prone to achieve non-economic objectives, line that we also propose for future research.

To finish, in the study can be seen how family influence moderates the relationship between knowledge transfer and entrepreneurial orientation, which was one of the study objectives. However, it is also true that this is the only part of the model where family influence is really important. To find an answer to the moderation no significant in the rest of the model, we should reflect on the elements used to measure family influence. Thus, certain specific aspects of family relationships as emotional, motivational and cognitive may help to explain its

influence on the company. Proposal that also takes place in one of the future research.

As final conclusion and answering to the title of this PhD, we can say that it is important knowledge management in entrepreneurship, as there is a positive relationship between knowledge transfer and entrepreneurial orientation, which also positively influences business performance. Furthermore, family influence is decisive and positive and appears as a moderating variable of this relationship.

The relationships family-business derives to the decisions in the business and to the fundamental aspects of the company management and its competitive advantage. In this sense, as we have seen in the study, the good relationships between family members derive to greater entrepreneurial orientation and therefore to greater performance.

8.3. Limitations

We should note that in conducting this research we have found us, inevitably, with the following limitations:

The first limitation is focused on the overall fit of the model, because although it is appropriate, we cannot forget that its explanatory power is limited to the variables involved in it. We must remember that in the knowledge transfer can influence a larger number of variables that have not been considered in our model.

With regard to the measurement of knowledge transfer construct, for practical reasons, we have only asked to a member of the company, regardless the opinions of the rest of the family and even the predecessor, who plays an important role when transmitting knowledge.

Another limitation is the field of study where has been conducted the research, which is composed exclusively of companies that are members of Family Business Associations. It is obvious that the characteristics of the different areas determine the research design.

The result of this limitation, the fourth limitation arises because we only had access to family businesses of the half of Regional Associations in Spain. That is, we only were able to contact with those companies that are included in the websites of these associations. With the exception of the Family Business Association of Extremadura, the remaining associations refused to cooperate in the study and provide us information about its members, due to data privacy law.

To overcome this limitation, future research could conduct the study at a higher level, without restrict it to the associated companies and then, compare the results from associated and non-associated companies.

The technique used for the analysis of the proposed model, the structural equations, forms another limitation of the study, since it is assumed the linearity of the relationship between the latent variables. However, in fact, there may be other kinds of relationships.

The sixth limitation refers to the variables were measured with subjective scales as Likert (1-7). These subjective scales are appropriate, because provide insight into the perceptions of respondents and comparisons between them. However, they are criticized since do not provide a standard measure of the variable analyzed.

However, the use of measures based on perceptions should not necessarily be seen as a weakness. Now there are clear findings of convergence between subjective measures of performance and objective measures.

An additional limitation is the use of a single method (questionnaire) to obtain and record these perceptions. This limitation is mitigated by the existence of qualitative research to provide evidence in order to be contrasted with robust empirical research.

In addition, there is an inherent limitation to the designs nonexperimental of research of transactional or transverse character, that is, this study amounts to collect data at one moment, in a unique time. We realize that it would be desirable in a future development and deepening of this research, conducting the election of a longitudinal approach as research design.

The last limitation that we could find references to the precautions that we must be taken when generalizing the results, since the study was developed in the context of family business regional association members. This implies, for example, that these companies often have family protocol, be large, be professionalized, have more information etc. These issues were reflected in the book of Bañegil, et al. (2012), where they showed that there were differences between associated and unassociated family businesses.

8.4. Future research

This thesis has provided a starting point for further research, since issues arise that require further study and analysis. Among those that may be raised to extend this investigation or to overcome the limitations, include:

- The use of control variables for model validation. It would be convenient to use variables such as firm age, size, the sector in which it operates, etc.

- To perform various analyzes multigroups depending on a series of characteristics of the family business and the family. For example, to make multigroups according to:
 - The existence of a written protocol family.
 - The generation in which the company is.
 - The percentage of family ownership.
 - The internationalization of the firm.
 - Planned the succession of the company Chief.
- To expand the study scope to all family businesses and not just focus on family businesses associated to territorial associations. And then, to see if there are significant differences between both (associated and non associated family businesses).
- To study the possibility to consider the constructs that make up knowledge transfer as reflective. Carrying out a more complete analysis taking into account individual and composite reliability and convergent and discriminant validity.
- To study the variables that can effectively shape the family influence and to perform a further analysis with each of these variables (framed in the socioemotional wealth theory).
- To develop extensions of the proposed model using new indicators for the variables.
- To analyze the relationships of some specific parts of the model, such as analyzing the relationship between knowledge transfer and innovation.
- To perform the same study in other countries and to make comparisons examining whether there are significant differences.
- Finally, to do case analysis considering the variables studied in the thesis.

Bibliografía

- Aldrich, H.; Cliff, J. (2003): "The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective". *Journal of Business Venturing*, vol. 18, p. 573-596.
- Almeida, A. M. (2010): "*Imagen de Portugal en el turismo de los negocios. Análisis empírico en las ferias y reuniones internacionales*". Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
- Anderson, R. C.; Reeb, D. M. (2003): "Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500", *The Journal of Finance*, vol. 58, nº 3, p. 1301-1328.
- Añez, C.; Nava, Y (2009): "Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas". *Omnia*, vol. 15, nº. 1, pp. 162-177.
- Ardichvili, A. (2008): "Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: motivators, barriers, and enablers". *Advances in Developing Human Resources*, vol. 10, nº. 4, pp. 541-554.
- Argote, L.; Ingram, P. (2000): "Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, nº. 1, p. 150-169.
- Argote, L.; Ingram, P.; Levine, J. M.; Moreland, R. L. (2000): "Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, nº. 1, pp. 1-8.
- Ariño, A. (2005): "Las alianzas estratégicas: una opción para potenciar el crecimiento de la empresa familiar", en Garrido, M. y Furgado, J.M. (coords.). *El Libro Blanco sobre patrimonio familiar, empresarial y profesional. Sus protocolos*. Tomo VI, 631-675. Edit. Bosch, S.A. Barcelona.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1997). Preparing your family business for strategic change. *Family Business Leadership Series*, No 9. Marietta, GA: Business Owner Resources.

- Arzubiaga Orueta, U., Iturralde Jainaga, T. y Maseda García, A. (2012). La medición de la Orientación Emprendedora en las empresas familiares: una revisión crítica de la literatura. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 57-71.
- Astrachan, J. H.; Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family business review*, 7(3), 251-262.
- Audretsch, D.; Bönte, W.; Keilbach, M. (2008): "Entrepreneurship capital and its impact on knowledge diffusion and economic performance". *Journal and Business Venturing*, vol. 23, p. 687-698.
- Ayala, J. C. (2004): "Efectos tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas familiares riojanas". *Cuadernos de Gestión*, vol. 4, nº 1, p. 35-53.
- Bañegil Palacios, T.M., Barroso Martínez, A. y Tato Jiménez, J.L. (2011). Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 23-37.
- Bañegil, T. (2010): "Sucesión: el último desafío del liderazgo". *Revista Viceversa Uex & Empresa*, mayo 2010, nº 8.
- Bañegil, T. M. & Sanguino, R. (2008). Estrategia basada en el conocimiento y competitividad de ciudades: análisis empírico en las corporaciones locales españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (4), 85-94.
- Bañegil, T. M.; Barroso, A.; Hernández, R.; Barriuso, C.; Del Moral, A.; Sanguino, R.; Tato, J. L. & Gracia, F. J. (2012). *La Gestión de las Empresas Familiares. El caso de Extremadura*. Fundación Caja de Extremadura. España.
- Bañegil, T. M.; Barroso, A.; Sanguino, R (2012): A literature review about knowledge management and entrepreneurship in family firms. *8th Workshop on Family Firms Management Research. The Family Business: a beauty or a beast?- EIASM*. Jönköping (Suecia).
- Bañegil, T. M.; Sanguino, R. (2006): "Intellectual capital within Iberian municipalities (network)". *Journal of Knowledge Management*, vol 10, nº 5, pp. 55-64.

- Bañegil, T. M.; Sanguino, R. (2007): "Intangible Measurement Guidelines: a Comparative Study in Europe". *Journal of Intellectual Capital*, vol. 8, n° 2, pp. 192-204.
- Baquero, T.; Schulte, W. (2007): "An exploration of knowledge management practices in Colombia". *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 37, n° 3, p. 368-386.
- Barach, J. A.; Ganitsky, J. B. (1995): "Successful Succession in Family Business". *Family Business Review*, 8 (2), 131-155.
- Barachini, F. (2009): "Cultural and social issues for knowledge sharing". *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, n° 1, pp. 98-110.
- Barclay, D.; Higgins, C. y Thompson, R. (1995): "The partial least squares (PLS) approach to casual modelling: personal computer adoption and use as an illustration". *Technology Studies*, 2 (2), pp. 285-309.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1994). Transferring power in the family business. *Family Business Review*, 7(4), 377-392.
- Barney, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Barney, J. B. (2001): "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view". *Journal of Management*, vol. 27, p. 643-650.
- Barroso, A.; Sanguino, R.; Bañegil, T. M. (2012): "Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España". *Ide@s Concyteg*, vol. 7, n° 83, pp. 611-622.
- Barroso, C., Cepeda, G., Y Roldán, J.L. (2006): "Constructos Latentes y Agregados en la Economía de la Empresa". Decisiones Basadas en el Conocimiento y en el Papel Social de la Empresa. *XX Congreso Nacional de AEDEM*, Palma de Mallorca, págs. 979-993.
- Barroso, Sanguino y Bañegil (2012) EISAM

- Bartol, K. M.; Liu, W.; Zeng, X.; Wu, K. (2009): "Social exchange and knowledge sharing among knowledge workers: the moderating role of perceived job security". *Management and Organizational Review*, vol.5, n° 2, pp. 223-240.
- Basco, R. (2010): "Tipo de orientación familiar y prácticas de dirección y gobierno. Un estudio aplicado a las empresas familiares españolas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 19, n° 2, pp. 129-144.
- Bjuggren, P. O.; Sund, L. G. (2001): "Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Size Family-Owned Businesses". *Family Business Review*, vol. 14, n°. 1, pp. 11-24.
- Bracci, E. (2008): "A knowledge framework for understanding small family business succession process". *IUP Journal of Knowledge Management*, Forthcoming. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1184620>.
- Brachos, D.; Kostopoulos, K.; Soderquist, K. E.; Prastacos, G. (2007): "Knowledge effectiveness, social context and innovation" *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, n°. 5, pp. 31-44.
- Bueno, E. (1999): "Dirección del conocimiento y aprendizaje: creación, distribución y medición de intangibles". Instituto Universitario Euroforum Escorial. Madrid.
- Bueno, E. (1999b): "La economía del conocimiento: la importancia de los intangibles". Instituto Universitario Euroforum Escorial. Madrid.
- Cabrera, K; Martín, J. (2010): "La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión de la empresa familiar". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 19, n° 2, p. 111-128.
- Cabrera, M. K.; García, J. M. (2000): "Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar". *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*. Mayo - Agosto, 6, 187-212.
- Cabrera, M. K; Santana (2002): Órganos de gobierno y creación de valor en la empresa familiar. Proyecto de Investigación realizado por el IEF en colaboración con PricewaterhouseCoopers y la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar.

- Cabrera-Suárez, K.; Saá-Pérez, P.; García-Almeida, D. (2001): “The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm”. *Family Business Review*, vol. 14, p 37-48.
- Camelo, García y Sousa (2010): “Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación” *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, nº. 42, pp. 113-150.
- Carlock, R. S.; Ward, J. L. (2003). “*La planificación estratégica de la familia empresarial*”. Deusto-Instituto de la empresa familiar-PWC. Barcelona.
- Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979): “*Reliability and validity assessment*”. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 7017, Beverly Hills.
- Carr, J. C.; Cole, M. S.; Ring, J. K.; Blettner, D. P. (2011): “A measure of variations in internal social capital among family firms”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, nº 6, pp. 1207–1227. Special Issue: Theory of the Family Enterprise
- Carrasco-Hernández, A.; Sanchez-Marín, G. (2007). “The determinants of employee compensation in family firms: empirical evidence”, *Family Business Review*, vol. 20, nº 3, pp. 215-228.
- Casillas, J. C. (coord.) (2005): *Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar*. Documento de investigación 132. Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers.
- Casillas, J. C. (coord.) (2008): *Internacionalización de la Empresa Familiar*. Edición Digital @ tres. Sevilla.
- Casillas, J. C. (coord.). (2005): “Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar”. Documento de investigación nº 132, Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers.
- Casillas, J. C. (ed.) (2008): *La internacionalización de la empresa familiar*. Edición Digital @ tres. Sevilla.

- Casillas, J.; Moreno, A.; Barbero, J. (2010): “A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms”. *Family Business Review*, vol. 23, nº 1, p. 27-44.
- Cepeda, G.; Roldán J.L (2005). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas. Investigación en la Universidad de Sevilla.
- Cepeda, G.A. (2003): “*Gestión del Conocimiento, Capacidades Diferenciales y Ventaja Competitiva: Análisis de sus relaciones*”. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Chin, W. (1996): “*Software Review: Statistica 5.0. Structural Equation Modeling*”, 3(2):196-201.
- Chin, W. 2010. Chapter 28: How to write up and report PLS analyses. Handbook of Partial Least Squares, Springer Handbook of Computational Statistics.
- Chin, W. W., (2000). Frequently Asked Questions – Partial Least Squares & PLS-Graph. Home Page Available: <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq.htm>
- Chin, W., Marcolin, B.L. y Newsted, P.R. (1996): “*A partial least squares latent variable modelling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo Simulation study and voice mail emotion / adoption study*”. Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems, 16-18 December, Cleveland, Ohio.
- Chin, W.W., 1998. The Partial Least Squares approach to structural equation modeling. In: Marcoulides, G.A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Lawrence Erlbaum, New Jersey, pp. 295–336.
- Chin, W.W., Gopal, A., 1995. Adoption intention in GSS: relative importance of beliefs. *DATA BASE Advances* 26, 42–63.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L., and Newsted, P.N. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/ adoption study. *Information Systems Research*, Vol. 14, N. 2, pp. 189–217.
- Chirico, F. (2008): “Knowledge accumulation in family firms: evidence from four cases studies”. *International Small Business Journal*, vol. 26, p. 433-462.

- Chirico, F.; Nordqvist, M. (2010): "Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: the role of organizational culture". *International Small Business Journal*, vol. 28, n°. 5, pp. 487-504.
- Chirico, F.; Salvato, C. (2008): "Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms". *Family Business Review*, vol. 21, n°. 2, pp. 169-181.
- Chirico, F.; Sirmon, D. G.; Sciascia, S.; Mazzola, P. (2011): "Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement and participative strategy affect performance". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307–326.
- Chittoor, R.; Das, R. (2007): "Professionalization of management and succession performance: a vital linkage", *Family Business Review*, vol. 20, n°. 1, pp. 65-79.
- Chrisman, J. J., Sharma, P., & Taggar, S. (2007). Family influences on firms: An introduction. *Journal of Business Research*, 60(10), 1005-1011.
- Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; Sharma, P. (2003): "Current trends and future directions in family business managements studies: toward a theory of the family firm". *Coleman White Paper Series*.
- Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-576.
- Chrisman, J. J.; Kellermanns, F. W.; Chan, K. C.; Liano, K. (2010): Intellectual foundations of current research in family business: an identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, vol. 23, pp. 9-26.
- Chrisman, J.J.; Chua, J.H.; Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18, 467–472.
- Chua, Chrisman y Steier (2003): "Extending the theoretical horizons of family business research". *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 331-338.
- Chua, J.H.; Chrisman, J.J.; Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.

- Chung, H. M.; Yeh, K. S.; Chen, S. J. (2012): "Taiwan: Transgenerational Innovation Capability: A Life Cycle Perspective". En Sieger, P.; Nason, R.; Sharma, P.; Zellweger, T. (Eds.) "STEP Global Booklet" (2012). *STEP Summit Reports and Resources*. Paper 8.
- Claver Cortés, E., Pertusa Ortega, E. M., & Molina Azorín, J. F. (2011). Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel del mediador de la estrategia. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(1), 2-13.
- Claver, E.; Rienda, L.; Pertusa, E. M. (2004): "Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico" *Esic market*, nº 118, pp. 229-259.
- Claver, E.; Rienda, L.; Quer, D. (2008): "Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº. 35, pp. 7-26.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Cole, P. (2000): "Understanding family business relationships: preserving the family in the business". *Family Journal*, vol. 8, nº 4, pp. 351- 359.
- Cole, P. M.; Johnson, K. (2007): "An exploration of successful copreneurial relationships postdivorce". *Family Business Review*, vol. 20, nº 3, p. 185-198.
- Coleman, S. y Carsky, M. (1999): "Sources of capital for small family-owned businesses". *Family Business Review*, vol.12, nº 1, pp. 73-84.
- Collison, C.; Parcell, G. (2003): *La Gestión del Conocimiento: Lecciones prácticas de una empresa líder*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona.
- Comeche Martínez, J. M. (2007): "Influencia de los factores conductuales en la capacidad de acumulación, generación y transmisión de conocimientos en los *entrepreneurial team* de la organización" en *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso Anual de AEDEM*, vol. 1, p. 73.
- Conner, K. R.; Prahalad, C. K. (1996): "A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism". *Organization Science*, vol. 7, nº.5, p. 477-501.

- Corona, J. (ed.) (2011). *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*. Ediciones Deusto. Barcelona.
- Corona, J. (editor) (2005): *Manual de la Empresa Familiar*. Ediciones Deusto, Barcelona.
- Corso, M.; Martini, A.; Pellegrini, L.; Paolucci, E. (2003): “Technological and organizational tools for knowledge management: in search of configurations”. *Small Business Economics*, vol. 21, pp. 397–408.
- Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Craig, J., & Lindsay, N. J. (2002). Incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 416-430.
- Craig, J.; Moores, K. (2005): “Balanced scorecards to drive the strategic planning of family business”. *Family Business Review*, vol. 18, n° 2, pp. 105–122.
- Cromies, S.B.; Stephenson,; Monteith (1995): “The management of family firms: an empirical investigation”. *International Small Business Journal*, vol, 13, n° 4, pp. 11-34.
- Cruz, C.; Habbershon, T.; Nordqvist, M.; Salvato, C.; Zellweger, T. (2006): “A conceptual model of transgenerational entrepreneurship in family-influenced firms”. *International Family Enterprise Research Academy*. – Jönköping.
- Cruz, C.; Nordqvist, M. (2012): “Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective”. *Small Business Economics*, vol. 38, n° 1, pp. 33-49.
- Daily, C.; Dolling, M. (1993): “Alternative methodologies for identifying family – versus nonfamily – managed businesses”. *Journal of Small Business Management*, vol. 31, n° 2, p. 79-90.
- Davenport, T.; Prusak, L. (1998): *Working Knowledge*. Harvard Business School Press. Cambridge.
- Davis, J.; Tagiuri, R (1993): “Fases vitales y relaciones laborales padre-hijo”. La EF 4; IESE.

- Davis, S. (1968): "Entrepreneurial succession". *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, n° 3, pp. 402-416.
- De Clercq D, Dimov D, Thongpapanl N. 2010. The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing* **25**(1): 87-103.
- De la Orden, C. (2012). *La satisfacción del turista cultural enológico: causas y efectos*. Tesis Doctoral. Universidad de Huelva.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Desouza, K. C.; Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10 (1), 32-43.
- Diamantopoulos, A.; Winklhofer, H.M., 2001. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research* 38, 269-277.
- Donckels, R.; Fröhlich, E. (1991): "Are family business really different? European experiences from STRATOS". *Family Business Review*, vol. 4, n°. 2, p. 149-10.
- Donnelley, R. G. (1964): "The Family Business". *Harvard Business Review*, n° 42, pp. 93-105.
- Durst, S., & Wilhelm, S. (2012). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 637-649.
- Dyck, B.; Mauws, M.; Starke, F.A.; Mischke, G.A. (2002): "Passing the baton. The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession". *Journal of Business Venturing*, 17, 143-162.
- Dyer, W G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1 (1), 37-50
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. and Zellweger, T. M. (2012), Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (2): 347-367.

- Eddleston, K. A.; Kellermanns, F. W. (2007): "Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective". *Journal of Business Venturing*, vol. 22, pp. 545-565.
- Eddleston, K. A.; Otondo, R. F.; Kellermanns, F. W. (2008): "Conflict, participative decision-making, and generational ownership dispersion: a multilevel analysis". *Journal of Small Business Management*, vol. 46, pp. 456-484.
- Efron, B. y Gong, G. (1983): "A leisurely look at the Bootstrap, the Jackknife, and cross-validation". *The American Statistician*, 37, pp. 36-48.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Endres, M. L.; Endres, S. P.; Chowdhury, S. K.; Alam, I. (2007): "Tacit knowledge sharing, self-efficacy theory, and application to the Open Source community". *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, nº 3, pp. 92-103.
- Entrialgo, M., Fernández, E., & Vázquez, C. J. (2000). Characteristics of managers as determinants of entrepreneurial orientation: some Spanish evidence. *Enterprise and innovation management studies*, 1(2), 187-205.
- Fahed-Sreih, J.; Djoundourian, S. (2006): "Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Business: an exploratory study", *Family Business Review*, vol. 19, p. 225-234.
- Falker, R.F. y Miller, N.B. (1992): "A primer for soft modeling". University of Akron, Ohio.
- Feltham, T. S., Feltham, G., & Barnett, J. J. (2005). The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker*. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 1-15.
- Filbeck, G. y Lee, S. (2000): "Financial Management Techniques in Family Businesses". *Family Business Review*, vol. 13, nº 3, pp. 201-216.
- Finally, organizations need to foster cultures where their members are promoted to share knowledge in order to gain competitive advantage, but unfortunately they have little understanding of how to create and leverage it in practice (Rai, 2011).

- Flören, R. H. (1998): "The significance of family business in the Netherlands". *Family Business Review*, vol. 11, nº 2, pp. 121-134.
- Forcadell, F.; Montero, A.; Ortiz de Urbina, M.; Sacristán, M. (2002): "La familiness de la empresa familiar: una aproximación a su contenido". Working paper Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Formichella, M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Fornell, C., Larcker, D.F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18, 39-50.
- Fornell, F. y Bookstein, F. (1982): "Two structural equations models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory". *Journal of Marketing Research*, 18.
- Frank, H.; Kessler, A. and Fink, M. (2010) Entrepreneurial Orientation and Business Performance- A replication study. *Schmalenbach Business Review*, 62, 175-198.
- Fuentes, J. (2007) De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar. Pirámide: Madrid.
- Gallo (1995): *Empresa familiar. Texto y casos*. Editorial Praxis. Barcelona
- Gallo, M. A. (1998): *La sucesión en la empresa familiar*. Colección Estudios e Informes de la Caixa. Nº 12 Barcelona.
- Gallo, M. Á., Tàpies, J., & Cappuyns, K. (2004). Comparison of family and nonfamily business: financial logic and personal preferences. *Family Business Review*, 17(4), 303-318.
- Gallo, M. A.; Amat, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Ediciones Deusto, Colección del Instituto de la empresa familiar, Bilbao
- Gallo, M. A.; García, C. (1996). "Important Factors in Family Business Internationalization", *Family Business Review*, 9, 45-59.

- Gallo, M. A.; Melé, D. (1998). *Ética en la empresa familiar. Textos y casos*. Editorial Praxis. Barcelona.
- Gallo, M. A.; Tomaselli, S. (2007). “Estructura y Contenido de los protocolos familiares”, en Amat, J. M. y Corona, J.F. (coord.) (2007). *El protocolo familiar. La experiencia de una década*, Ediciones Deusto, Barcelona, 81-90.
- Galve, C. (2002): “Propiedad y Gobierno: la empresa familiar”. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, n°. 50, p. 158-181.
- Gammelgaard, J. (2007): “Why not use incentives to encourage knowledge sharing?”. *Journal of Knowledge Management Practice*, vol. 8, n°. 1.
- García, V.; Jericó, P.; Salmador, P. (1999): “Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual”. Instituto Universitario Euroforum Escorial. Madrid.
- García-Tenorio, J., & Sánchez, I. (2009). Amenazas y oportunidades: El reto de emprender en la empresa familiar. *Partida doble*, (212), 66-77.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard business review*, 78-91.
- Gascó, C.; Segurado, J. L.; Quintana, J. (2005): *Guía: buen gobierno de la empresa*. Documento de Investigación 128. Instituto de la Empresa Familiar.
- Gersik, K.; Davis, J.; Mccollom, H.; Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Boston: Harvard Business School Press.
- Giovannoni, E.; Maraghini, M. P.; Riccaboni, A. (2011): “Transmitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices” *Family Business Review*, vol. 24, n°. 2, pp. 126-150.
- Gómez-Betancourt, G. (2006): *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P. y De Castro, J. (2011). “The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms”. *The Academy of Management Annals*, vol. 5, pp. 653-707.

- Grant, R. (1991): "A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Journal*, vol. 33, n° 3, pp. 114-135.
- Grant, R. (1996): "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm". Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter, 1996). *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 109-122
- Gu, Q.; Gu, Y. (2011): "A factorial validation of knowledge sharing motivation construct". *Journal of Service and Management*, vol. 4, pp. 59-65.
- Habbershon T, Nordqvist M, Zellweger TM.: (2010) "Transgenerational entrepreneurship". En *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*, Nordqvist, M y Zellweger, T (eds.). Edward Elgar: Cheltenham.
- Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223-237.
- Habbershon, T. G.; Williams, M.; MacMillan, I. C. (2003): "A unified systems perspective of family firms performance". *Journal of Business Venturing*, vol.18, pp. 451-465.
- Habbershon, T.; Williams, M. (1999): "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firm". *Family Business Review*, vol. 12, n° 1, p. 1-25.
- Hair, J. F.; Tatham, R. L.; Anderson, R. E.; Black, W. (1998): *Multivariate Data Analysis* (5ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, A.; Melin, L.; Nordqvist, M. (2001): "Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns". *Family Business Review*, vol. 14, p. 193-208.
- Hall, A.; Nordqvist, M. (2008): "Professional management in family business: toward an extended understanding". *Family Business Review*, vol. 21, n° 1, p. 51-69.
- Handler, W. (1990): "The family venture". En Timmons, J (Ed.): *New venture creation: Entrepreneurship in the 1990's*, Irwing, Homewood.

- Handler, W. C. (1991): "Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms". *Journal of Small Business Management*, vol. 23, nº. 3, pp. 21-32.
- Handler, W. C. (1994): "Succession in Family Business: A Review of the Research". *Family Business Review*, 7 (2), 133-157.
- Hansen, J. D.; Deitz, G. D.; Tokman, M.; Marino, L. D.; Weaver, K. M. (2011): "Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale". *Journal of Business Venturing*, vol. 26, pp. 61-78.
- Hendriks, P. (1999): "Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing". *Knowledge and Process Management*, vol. 6, nº. 2, p. 91-100.
- Henseler, J; Ringle, C. and Sinkovics, R. (2009). The use of partial least square path modelling in international marketing, in Rudolf, I; Sinkovics, R. and Pervez, N. (Eds.): *Advance in International Marketing*, Vol. 20, pp. 277-319.
- Hernández, R.; Bañegil, T. M. (2010): "Propuesta de una herramienta metodológica para determinar el grado de familiaridad de una empresa". Trabajo Fin de Máster. Universidad de Extremadura.
- Hoffman, J.; Hoelscher, M.; Sorenson, R. (2006): "Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory". *Family Business Review*, vol. 19, nº. 2, pp. 135-145.
- Holt, D.; Rutherford, M.; Clohessy, G. (2007): "Corporate entrepreneurship: an empirical look at individual characteristics, context and process". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 13, nº. 4, pp. 40-54.
- Hsu, I.(2008): "Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance though human capital: a preliminary test", *Expert Systems with Applications*, vol. 35, pp. 1316-1326.
- Hulland, J. (1999): "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies". *Strategic Management Journal*, 20, pp. 195-204.

- Hutchinson, V.; Quintas, P. (2008): "Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know?" *International Small Business Journal*, vol. 26, n°. 2, pp. 131-154.
- Ibrahim AB, Soufani K, Lam J. 2001. A study of succession in a family firm. *Family Business Review* **14**: 245–258.
- Ibrahim, A. B.; Soufani, K.; Poutziouris, P.; Lam, J. (2004): "Qualities of an effective successor: the role of education and training". *Education + Training*, 46 (8/9), 474-480
- Ireland, R. D.; Hitt., M. A. (1999): "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership". *Academy of Management Executive*, vol. 13, n°. 1, pp. 43-57.
- Jaskiewicz, P.; Klein, S. (2007): "The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses". *Journal of Business Research*, vol. 60, pp. 1080–1089.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, R. A.; Wichern, D. W. (1992). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kathleen R. Conner y C. K. Prahalad (1996): "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism". *Organization Science*, vol. 7, n°. 5, pp. 477-501.
- Kellermanns, F. W; Eddleston, K. A (2004): "Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good". *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 28, n°. 3, pp. 209-228.
- Kellermanns, F.; Eddleston, K.; Sarathy, R.; Murphy, F (2012): "Innovativeness in family firms: a family influence perspective". *Small Business Economic*. 38 (1), pp. 85-101
- Kellermanns, F.; Eddleston, K.; Barnett, T.; Pearson, A. (2008): "An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm". *Family Business Review*, vol. 21, p. 1-14.

- Kelly, L.M.; Athanassiou, N.; Crittenden, W. F. (2000): "Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 25, n° 2, pp. 27-42.
- Kenyon-Rouvinez, D. H., Adler, G., Corbetta, G., Cuneo, G. (2005). *Construyendo el legado de las familias empresarias*. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Deusto.
- Kets de Vries, M.F. (1993): "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News", *Organizational Dynamics*, vol. 21, pp. 59-71.
- Kinney, T.C. y Taylor, J.R. (1993): "*Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*". Mc-Graw Hill Interamericana.
- Kinney, T.C. y Taylor, J.R. (1993): "*Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*". Mc-Graw Hill Interamericana.
- Klein, S. B.; Astrachan, J. H.; Smyrnios, K. X. (2005): "The F-PEC scale of family influence: Construct validation, and further implication for theory". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 3, pp. 321-339.
- Kleinbaum, D. G.; Kupper, L. L.; Muller, K. E. 1988 *Applied regression analysis and other multivariable methods*, 2nd edn. Boston, MA: PWS-Kent.
- Knockaert, M.; Ucbasaran, D.; Wright, M.; Clarysse, B. (2011): "The Relationship between Knowledge Transfer, Top Management Team Composition, and Performance: The Case of Science-Based Entrepreneurial Firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n° 4, pp. 777-803.
- Kogut, B.; Zander, U. (1996): "What Firms Do? Coordination, Identity and Learning. *Organization Science*, vol. 7, n°. 5, p. 502-518.
- Kraus, S., Rigtering, J. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.
- Kreiser, P. M.; Marino, L. D.; Dickson, P.; Weaver, K. M. (2010): "Cultural influences on entrepreneurial orientation: the impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n°. 5, pp. 959-983.

- Kumar, J. A.; Ganesh, L. S. (2009): "Research on knowledge transfer in organizations: a morphology". *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, nº. 4, pp. 161-174.
- Lansberg, I. S. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
- Lansberg, I. S.; Perrow, E. L.; Rogolsky, S. (1988): "Family business as an emerging field", *Family Business Review*, vol. 1, p. 1-8.
- Lansberg, I.; Astrachan, J. H. (1994): "Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors" *Family Business Review*, vol. 7, nº. 1, pp. 39-59.
- Le Breton-Miller, I.; Miller, D.; Steiers, L. P. (2004): "Toward an integrative model of effective FOB succession". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. nº. pp. 305-328.
- Leach, P. (1999): *La empresa familiar*. Ediciones Garnica. Barcelona.
- Leach, P. (2002): *La Empresa Familiar*. Ediciones Granica, Barcelona.
- Lee, M., y Rogoff, E. (1996): "Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict". *Family Business Review*, vol. 9, pp. 423-437.
- Litz, R.A. (1995): "The family business: Toward definitional clarity". Proceedings of The Academy of Management, 100–104.
- Liu, J (2010): "Culture and knowledge transfer: theoretical considerations". *Journal of Service Science and Management*, vol. 3, pp. 159-164.
- López-Gracia, J., & Sánchez-Andújar, S. (2007). Financial structure of the family business: evidence from a group of small Spanish firms. *Family Business Review*, 20(4), 269-287.
- Lozano, M. (2003): "Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar". *Revista Pensamiento y Gestión*, nº 15, pp. 83-110.

- Lu, L.; Leung, K.; Koch, P.T. (2006): "Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal, and organizational factors". *Management and Organization Review*, vol. 2, n° 1, pp. 15–41.
- Lubatkin, M. H., Durand, R., & Ling, Y. (2007). The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism. *Journal of Business Research*, 60(10), 1022-1029.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- Lumpkin, G.; Dess, G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academic of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 135-172.
- Machorro, A.; Cortés, G.; Villafañez, A.; Martínez, J.A.; Torres, A.; Montiel, E. (2008): "Gestión del conocimiento y de la tecnología en la pequeña y mediana empresa mexicana". *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*, vol. 2, n° 1.
- Malinen, P. (2004), "Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11 No. 1, pp. 130-139.
- Mandl, I. (2008): "Overview of Family Business Relevant Issues – Final Report". Vienna, Austria, Austrian Institute for SME Research.
- Marcu, R.; Watters, B. (2003): *Portales de conocimiento: colaboración y productividad de nueva generación*. Ed McGraw Hill. Madrid.
- Marouf, L. N. (2007): "Social networks and knowledge sharing in organizations: a case study". *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, n° 6, pp. 110-125.
- Marqués, D. P.; Simón, F. J. G. (2006): "The effect of knowledge management practices on firm performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 n° 3 pp. 143 – 156.
- Martin, W. L.: Lumpkin, G. T. (2003). From entrepreneurial orientation to "family orientation": Generational differences in the management of family businesses.

In *Frontiers of entrepreneurship research: Proceedings of the 23rd annual Entrepreneurship Research Conference* (pp. 309-321).

Martín-de Castro, G.; López-Sáez, P.; Delgado-Verde, M. (2011): "Towards a knowledge-based view of firm innovation. Theory and empirical research". *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, nº 6, pp. 871-874.

Martínez C., R. (2009): *Las relaciones interorganizativas y la generación de capital social en parques científicos y tecnológicos*. Tesis doctoral. Universidad de Castilla-La Mancha.

Martínez, J. (2007): "Introducción al protocolo familiar y al consejo de familia", en Amat, J. M.; Corona, J.F. (coord.) (2007): *El protocolo familiar. La experiencia de una década*, Ediciones Deusto, Barcelona, 61-70.

Mazzola, P.; Marchisio, G.; Astrachan, J. (2008): "Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation". *Family Business Review*, vol. 21, pp. 239-258.

McCann, J. E.; Leon-Guerrero, A. Y.; Haley, J. D., Jr. (2001): "Strategic goals and practices of innovative family businesses". *Journal of Small Business Management*, vol. 39, nº 1, pp. 50-59.

Medina, D.R. (1998): "Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.4, nº.2, p.77-90.

Memili, E.; Eddleston, K. A.; Kellermanns, F. W.; Zellweger, T. M.; Barnett, T. (2010): "The critical path to family firms success though entrepreneurial risk taking and image". *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, pp. 200-209.

Miller D. 1993. The architecture of simplicity. *Academy of Management Review* **18**: 116-139.

Miller, D. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management Science*, vol. 29, p. 770-791.

Miller, D.; Le Breton-Miller, I.; Lester, R. H.; Cannella, A. A. (2007): "Are family firms really superior performers?" *Journal of Corporate Finance*, vol. 13, pp. 829-858.

- Miller, D.; Shamsie, J. (1996): "The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood films studios from 1936 to 1965". *Academy of Management Journal*, n°. 3, vol. 3, pp.519-543.
- Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533-551.
- Moore, K. (2009): "Paradigms and theory building in the domain of business families". *Family Business Review*, vol. 22, n°. 2, pp. 167-180.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation* South-Western Pub.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 242-266.
- Naldi, L.; Nordqvist, M.; Sjöberg, K.; Wiklund, J. (2007): "Entrepreneurial Orientation, Risk Taking and Performance in Family Firms". *Family Business Review*, vol. 23, p. 33-47.
- Navarro de Granadillo, K. (2008): "Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares". *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 14, n°. 1, pp. 30-45.
- Neubauer, F.; Lank, A. (2003): *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Deusto, Barcelona.
- Nonaka, I (1991): "The Knowledge Creating Company". *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, p. 96-104.
- Nonaka, I. (1994): "A dynamic theory of organizational knowledge". *Organizational Science*, vol. 5, pp. 14-37.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. New York.
- Nonaka, I.; Toyama, R.; Nagata, A. (2000): "A firm as a knowledge creating entity: a new perspective on the theory of the firm". *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n°. 1, pp.1-20.

- Nordqvist, M., Habbershon, T. G., Melin, L. (2008). "Transgenerational entrepreneurship: Exploring entrepreneurial orientation in family firms". En Landström, H.; Smallbone, D.; Crijns, H., Laveren, E. (Eds.): *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in European entrepreneurship research*, p. 93-116. Londres: Edward Elgar.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, Nueva York: McGraw-Hill.
- Ordóñez, P. (2001): "*La Gestión del Conocimiento en los Recursos Humanos*". Tesis Doctoral. Universidad de Oviedo.
- Patel, P. O.; Fiet, J. O. (2011): "Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities". *Entrepreneurship Theory and Practice*. Special Issue: Theory of the Family Enterprise, vol. 35, n°. 6, pp. 1179-1197.
- Pearson, A. W.; Carr, J. C.; Shaw, J. C. (2008): "Toward a theory of familiness: a social capital perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n°. 6, pp. 949-969.
- Pérez, M.J.; Basco, R; García- Tenorio, J.; Giménez, J.; Sánchez, I. (2007): *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar: Emprendedor, empresa y familia*. Thomson. Madrid.
- Pistruì, D. (2003). Growth intentions and expansion plans of new entrepreneurs in transforming economies: an investigation into family dynamics, entrepreneurship and enterprise development. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Pistruì, D.; Huang, W.; Oksoy, D.; Jing, Z.; Welsch, H. (2001): "Entrepreneurship in China: characteristics, attributes and family forces shaping the emerging private sector". *Family Business Review*, vol. 14, n°. 2, p. 141-152.
- Plate, M; Schlippe, A. (2012): "Germany: Entrepreneurial Teams for Renewal and Growth". En Sieger, P.; Nason, R.; Sharma, P.; Zellweger, T. (Eds.) "STEP Global Booklet" (2012). *STEP Summit Reports and Resources*. Paper 8.
- Podsakoff, N.P., Shen, W. Y Podsakoff, P.M. (2006): "The Role of Formative Measurement Models in Strategic Management Research: Review, Critique and Implications for Future Research", en Ketchen, D. y Bergh, D. (Editores):

- Research Methodology in Strategy and Management*, 3, Elsevier Books, págs. 197-252.
- Podsakoff, N.P., Shen, W., Podsakoff, P.M., 2006. The role of formative measurement models in strategic management research: review, critique, and implications for future research. *Research Methodology in Strategy and Management* 3, 197–252
- Poza, E. J. (2005): *Empresas Familiares*. International Thomson Editores. Méjico.
- Priem, R. L. y Butler, J. E. (2001): “Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, vol. 26, n°. 1, pp. 22-40.
- Quintana, J. (2005). *La Innovación en las empresas familiares*. CLM. Economía, n° 7, segundo semestre; pp. 103-130.
- Raelin, J. (2001): “Public Reflection as the Basis of Learning”. *Management Learning*, vol. 32, pp. 11-30.
- Rai, R. K. (2011): “Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework”. *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, n°. 5, pp.779-801.
- Ramachandran, K; Mathew, A. (2012) “India: Family Governance, Entrepreneurship, and Wealth Creation Across Generations”. En Sieger, P.; Nason, R.; Sharma, P.; Zellweger, T. (Eds.) "STEP Global Booklet" (2012). *STEP Summit Reports and Resources*. Paper 8.
- Ray, G.; Barney, J. y Muhanna, W. (2004): “Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view”. *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 23-37.
- Rienda, L.; Claver, E.; Quer, D. (2005): “The influence of family factors on the internationalization process”. *European International Business Academy (EIBA)*. Oslo, December, 2005.
- Ripollés-Meliá, M.; Menguzzato-Boulard, M.; Sánchez-Peinado, L. (2007): “Entrepreneurial orientation and international commitment”. *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 5, n° 3 y 4, pp. 65-83.

- Riquel, F. 2010. “*Análisis Institucional de las Prácticas Medioambientales de los Campos de Golf Andaluces*”. Tesis Doctoral Universidad de Huelva.
- Rodríguez Zapatero, M. (2011): “Mapa de la cultura organizativa de la empresa familiar: un estudio de casos en la provincia de Córdoba”. *Revista de Empresa Familiar*, vol.1, nº. 2, pp. 59-70.
- Roldán, J.L. (2000): “*Sistemas de Información Ejecutivos (EIS): Génesis, Implantación y Repercusiones Organizativas*”. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- Roldán, J.L.; Cepeda, G. 2010. Seminario partial least squares (PLS) para investigadores en Ciencias Sociales. Universidad del País Vaso. Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, Bilbao, 7-8 Noviembre.
- Royer, S.; Simons, R.; Boyd, B.; Rafferty, A. (2008): “Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession”. *Family Business Review*, vol. 21, nº. 1, pp. 15-30.
- Ruiz, M.; Sessarego, A.; Guzman-Sanza, R. (2010): “A Research about of Family Firm Definition” Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1551410> (February 11, 2010).
- Sacristán, M.; Forcadell, F.; Montero, A. (2002): ¿Qué es familiness? Hacia una teoría de la empresa familiar. Working paper Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Saiz, J. M. (2009): “Capital intelectual, protocolo y empresa familiar”. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*. XLII, 377-388.
- Salvato, C.; Melin, L. (2008): “Creating value across generations in family controlled businesses: the role of family social capital”. *Family Business Review*, vol. 23, nº. 3, pp. 259-276.
- Sambrook, S. (2005), “Exploring succession planning in small, growing firms”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12 No. 4, pp. 579–594.
- Sanguino, R. (2005): *Gestión del conocimiento y competitividad: análisis en las ciudades españolas*. Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura.
- Sarabia, F.J. (1999): “*Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de Empresas*”. Ed. Pirámide, Madrid.

- Schiuma, G. (2012), "Managing knowledge for business performance improvement", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 Iss: 4 pp. 515 - 522
- Schumpeter, J. A. (1934): *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. New Brunswick, N. J.: Transaction Books.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Sciascia, S.; Mazzola, P.; Astrachan, J. H.; Pieper, M. (2012): "The role of family ownership in international entrepreneurship: exploring nonlinear effects". *Small Business Economics*, vol. 38, n°1, pp. 15-31.
- Seidler-de Alwis, R., & Hartmann, E. (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of knowledge management*, 12(1), 133-147.
- Shane, S.; Venkataraman, S (2000): "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research". *Academy of Management Review*, vol. 25, n°. 1, p. 217–226.
- Sharma, P (2004): "An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future". *Family Business Review*, vol. 17, n°. 1, pp. 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (1997): "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, Vol. 10, N° 1, pp. 1-35.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (eds.). (1996). A review and annotated bibliography of family business studies. Assinippi Park: Kluwer Academic Publishers.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., y Chua, J.H. (1997): "Strategic management of the family business: Past research and future challenges". *Family Business Review*, vol.10, pp. 1-35.
- Sharma, P.; Chrisman, J. J. (1999): "Reconciling the definitional issues in the field of corporative entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, pp. 11-26.

- Short, J. C.; Payne, G. T.; Brigham, K. H.; Lumpkin, G. T.; Broberg, J. C. (2009): "Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms. A comparative analysis of the S&P 500. *Family Business Review*, vol. 22, n°. 1, pp. 9-24.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. and Ireland, R. D., (2007): "Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box". *Academy of Management Review*, vol. 32, n°. 1, pp.273-292.
- Sirmon, D. G.; Hitt, M. A. (2003): "Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, pp. 339-358.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure-how to get your act together. *Sloan Management Review*, 31(2), 43-53.
- Smith, E. A. (2001): "The role of tacit and explicit knowledge in the workplace". *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n°. 4, pp. 311-321.
- Spender, J.C. (1996): "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter Special Issue, p. 45-62.
- Stanley, C.; Stephenson, B.; Monteith, D. (1995): "The management of family firm: an empirical investigation". *International Small Business Journal*, vol. 13, n°. 4, pp.11-34.
- Steier, L. (2003): "Variants of agency contracts in family financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities". *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 597-618.
- Suppiah, V.; Sandhu, M. S. (2011): "Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior". *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, n°. 3, pp. 462-477.
- Tagiuri, R.; Davis, J. (1982): "Bivalent Attributes of the Family Firm", ensayo de 1982, Harvard Business School, Cambridge MA. Reimpreso en 1996, *Family Business Review*, vol IX num.2 pp.199-208
- Tagiuri, R.; Davis, J. (1996): "Bivalent attributes of the family firm". *Family Business Review*, vol. 9, p. 199-208.

- Tato, J. L. (2008): *Análisis de la influencia de los RR. HH. en el rendimiento de las organizaciones*. Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura.
- Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº. 7, pp.509-533.
- Tenenhaus, M; Vinzi, V; Chatelin, J. and Lauro, C. (2005): PLS path modelling, *Computational Statistics & Data Analysis*, Vol. 48, N. 1, pp. 159-205.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., Down, J. (2007). "A resource-based view and market orientation theory examination of the role of *familiness* in family business success". *Family Business Review*, vol. 20, nº. 1, pp. 17-31.
- Treviño-Rodríguez, R. N.; Tàpies, J. (2010): "Effective knowledge transfer in family business". Working Paper - 865. IESE. Business School of Navarra.
- Tsang, E. (2002): "Learning from Overseas Venturing Experience. The Case of Chinese Family Businesses". *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, Nº 1, pp. 21-40.
- Uhlaner, L. M.; Kellermanns, F. W.; Eddleston, K. A.; Hoy, F. (2012): "The entrepreneuring family: a new paradigm form family business research". *Small Business Economics*, vol. 18, nº 1, pp. 1-11.
- Ulhøi, J. (2005): "The social dimensions of entrepreneurship". *Technovation*, vol. 25, p. 939-946.
- Ussman, A. M. (2004): *Empresas familiares: entender a estrutura, os valores e as dinâmicas da empresa familiar*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Vallejo, M. C. (2005): "Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, nº 3, pp. 151-171.
- Vallejo, M. C. (2007): "El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, nº 3, pp. 217-234.
- Venaik, S. (1999): "A model of global marketing in multantional firms: An empirical investigation". Tesis Doctoral. Australian Graduate School of Management.

- Vivas-López, S. (2004): “Una aproximación del emprendedurismo basado en el aprendizaje y desarrollo de conocimiento propio como activos estratégicos”. Congreso de Valencia, capítulo 72, p. 1133-1137.
- VVAA., (2006): *Claves para la continuidad de la empresa familiar, Comunicación, aspectos económicos y jurídicos*, Federación asturiana de empresarios, Asturias.
- Ward, J. L. (1988): “The special role of strategic planning for family business. *Family Business Review*, vol. 1, nº 1, p. 105-117.
- Ward, J. L. (1997). "Growing the family business: special challenges and best practices". *Family Business Review*, vol. 10, nº. 4, pp 323-337.
- Ward, J. L.; Aronoff, C. E. (2001): "Satisfacción laboral en la empresa familiar". *Asesoría y consultoría de la empresa familiar*, nº 5, Barcelona.
- Warnar, P. (2012): Family business and knowledge transfer: how to survive to the next generation. Master Thesis. Delft University of Technology. Holanda.
- Watson, S.; Hewett, K. (2006): “A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: determinants of knowledge contribution and knowledge reuse”. *Journal of Management Studies*, vol. 43, nº. 2.
- Webb, J. W.; Ketchen, D. J.; Ireland R. D. (2010): “Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges”. *Journal of Family Business Strategy* (2010), doi:10.1016/j.jfbs.2010.04.002.
- Werst, C.E.; Linn, R.L. y Jöreskog, K.G. (1974) “Interclass reliability estimates: testing structural assumptions”. *Educational and Psychological Measurement*, vol 34, pp. 25-33.
- Westhead, P.; Cowling, M. (1998): “Family firm research: the need for a methodological rethink”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, fall, 31-56.
- Wickert, A.; Herschel, R. (2001): “Knowledge-management issues for smaller business”. *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, nº. 4, p. 329-337.
- Wiklund, J. (2006): “The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship”. En Davidson, P.; Delmar, F.; Wiklund, J. (Eds): *Entrepreneurship and the Growth of Firms*; p. 141-155. Reino Unido: Edward Elgar.

- Wiklund, J.; Shepherd, D. (2003): "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses". *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 1307-1314.
- Wiklund, J.; Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.
- Wold, H. (1979): "*Model construction and evaluation when teorical knowledge is scarce; theory and application of partial least squares*". Cahiers du Département D'Économétrie. Gêneve. Faculté des Sciencies Economiques et Sociales, Université de Gêneve.
- Wold, H. (1985): "Sistems análisis by partial least squares". En Nijkamp, Leitner y Wrigley (Eds.): "Measuring the unmeasurable", Dordrecht, pp. 221-251.
- Wong, K. Y.; Aspinwall, E. (2004): "Characterizing knowledge management in the small business environment". *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, nº. 3, p. 44-61.
- Zack, M.; McKeen, J.; Singh, S. (2009): "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis". *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, nº. 6, pp. 392-409.
- Zahra, S. A. (2005): "Entrepreneurial risk taking in family firms". *Family Business Review*, vol.18, nº 1, pp. 23-40.
- Zahra, S. A. (2012): "Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion". *Small Business Economics*, vol. 38, nº1, pp. 51-65.
- Zahra, S. A.; Hayton, J. C.; Salvato, C. (2004): "Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, nº 4, pp. 363-381.
- Zahra, S.; Neubaum, D.; Larrañeta, B. (2007): "Knowledge sharing and technological capabilities: the moderation role of family involvement". *Journal of Business Research*, vol. 60, pp. 1070-1079.

- Zapata, L.; Rialp, J.; Rialp, A. (2009): "Generation and transfer of knowledge in IT-related SMEs". *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, n°. 5, p. 243-256.
- Zárraga Oberty, C.; Bonache Pérez, J. (2005): "Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento: la importancia de un clima adecuado". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 22, pp. 27-48.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.
- Zellweger, T.; Sieger, P. (2012a): "Entrepreneurial orientation in long-lived family firms". *Small Business Economics*. 8 (1), pp. 67-84.
- Zellweger, T.; Sieger, P. (2012b): "Switzerland: How Much Entrepreneurial Orientation (EO) Is Needed for Long-term Success?". En Sieger, P.; Nason, R.; Sharma, P.; Zellweger, T. (Eds.) "STEP Global Booklet" (2012). *STEP Summit Reports and Resources*. Paper 8.
- Zhang, L.; Zheng, X.; Li, J.; Nie, G.; Huo, G; Shi, Y. (2008): "A Way to Improve Knowledge Sharing: from the Perspective of Knowledge Potential". *Journal of Service Science and Management*, vol. 1, pp. 226-232.
- Zollo, M.; Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

Anexos



Ascensión Barroso Martínez
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Extremadura
Avda. de Elvas, s/n
06006 Badajoz
Tel. 924 28 93 00 ext. 86545
abarrosom@unex.es

Estimado/a empresario/a:

Mi nombre es Ascensión Barroso Martínez, soy profesora del Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la **Universidad de Extremadura** y miembro de la **Cátedra de Empresa Familiar**. Estoy llevando a cabo una investigación que culminará en una **Tesis Doctoral** acerca de la relación entre la Gestión del Conocimiento y el Espíritu Emprendedor de las Empresas Familiares que son miembros de las **Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar**, como es su caso.

Con este fin, hemos desarrollado el cuestionario adjunto como instrumento de medida. El objetivo que se pretende es determinar los factores que influyen en la transmisión de conocimientos de una generación a otra y entre la misma generación, y cómo influye esta transmisión de conocimientos en la orientación emprendedora de los sucesores de la empresa. Por tanto, el cuestionario debe ser **complimentado por algún sucesor/a** de la empresa, es decir, algún miembro de segunda generación o posterior.

La **confidencialidad** de los datos recogidos a través de este cuestionario está totalmente garantizada por el secreto estadístico y académico, los cuales solo se utilizarán de forma agregada. Le rogamos, una vez haya cumplimentado adecuadamente el cuestionario nos lo envíe a la mayor brevedad posible.

Una vez recibido el cuestionario y concluida la investigación le **enviaremos un dossier** con el informe final que tendrá, sin duda, interés para su empresa dada la importancia que está adquiriendo la transmisión de conocimientos y el emprendedurismo en las empresas familiares.

Muchas gracias por su colaboración.

Fdo.: Ascensión Barroso Martínez
Universidad de Extremadura

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, según la siguiente escala, donde el 1 indica si está Totalmente en Desacuerdo, o el 7 si está Totalmente de Acuerdo; si su opinión no está totalmente definida marque un número intermedio.

1=Totalmente en desacuerdo

7=Totalmente de acuerdo

Compromiso con la empresa familiar							
El sucesor disfruta trabajando en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Es importante para el sucesor permanecer como miembro de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor está contento de dedicar el resto de su carrera a esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor no se sintió presionado para entrar en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Confianza entre miembros de la familia							
Existen fuertes relaciones entre los miembros de la familia	1	2	3	4	5	6	7
Existen contactos personales entre los miembros de la familia	1	2	3	4	5	6	7
Las distintas generaciones trabajan bien juntas	1	2	3	4	5	6	7
La comunicación entre los miembros de la familia es fluida	1	2	3	4	5	6	7
Propiedad psicológica de la empresa familiar o Sentimiento de propiedad o pertenencia							
El sucesor siente la empresa como parte de la familia	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor le dedica todo el tiempo necesario a la empresa	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor se identifica con la empresa familiar	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor siente realmente los problemas de la empresa como suyos	1	2	3	4	5	6	7
La empresa tiene una gran significado personal para el sucesor	1	2	3	4	5	6	7
Relaciones intergeneracionales (miembros de distintas generaciones)							
Los miembros de las distintas generaciones son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista	1	2	3	4	5	6	7
Los miembros de las distintas generaciones tienen una relación de respeto y confianza mutuos	1	2	3	4	5	6	7
La relación entre los miembros de las distintas generaciones es la de compañeros de trabajo, con independencia de sus lazos familiares	1	2	3	4	5	6	7
Los miembros de las distintas generaciones se comunican bien y hablan frecuentemente	1	2	3	4	5	6	7
Relaciones intrageneracionales (miembros de la misma generación)							
Los miembros de la misma generación son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista	1	2	3	4	5	6	7
Los miembros de la misma generación tienen una relación de respeto y confianza mutuos	1	2	3	4	5	6	7
La relación entre los miembros de la misma generación es la de compañeros de trabajo, con independencia de sus lazos familiares	1	2	3	4	5	6	7
Los miembros de la misma generación se comunican bien y hablan frecuentemente	1	2	3	4	5	6	7
Implicación del predecesor en la formación del sucesor							
Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor	1	2	3	4	5	6	7
El predecesor debe tener la intención de enseñar al sucesor todo lo que sabe sobre la empresa	1	2	3	4	5	6	7
El predecesor debe presentar al sucesor a los clientes, proveedores, instituciones financieras, etc.	1	2	3	4	5	6	7
El predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores	1	2	3	4	5	6	7
El predecesor en la empresa asume la mayor responsabilidad	1	2	3	4	5	6	7
Aspectos y formación del sucesor							
El sucesor tiene una capacidad de absorción significativa para entender y adoptar el nuevo conocimiento	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor ha realizado cursos académicos y de formación dentro o fuera de la empresa	1	2	3	4	5	6	7

El sucesor ha trabajado fuera de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor tiene capacidad para establecer y mantener contactos dentro y fuera de la organización	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor en la empresa asume la mayor responsabilidad	1	2	3	4	5	6	7
Relaciones con la Asociación de Empresa Familiar							
La empresa tiene buena relación con la Asociación	1	2	3	4	5	6	7
La empresa utiliza los servicios que ofrece la Asociación	1	2	3	4	5	6	7
La empresa participa en las actividades que realiza la Asociación	1	2	3	4	5	6	7
Ser miembro de la Asociación es útil	1	2	3	4	5	6	7
En general, la Asociación desarrolla un papel importante	1	2	3	4	5	6	7
Cultura organizacional							
Un ambiente de franqueza y confianza prevalece en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
La empresa tolera errores cuando alguien está aprendiendo una nueva tarea o habilidad	1	2	3	4	5	6	7
En general, las nuevas ideas, antes de saber si son positivas o no, son bien valoradas	1	2	3	4	5	6	7
Se discuten los problemas con los miembros de la organización	1	2	3	4	5	6	7
En la toma de decisiones importantes se tiene en cuenta la opinión de los miembros de la organización	1	2	3	4	5	6	7
Toma de decisiones conjunta							
Quienes toman las decisiones importantes en la empresa interactúan con todos los miembros de la familia de manera informal	1	2	3	4	5	6	7
Todos los miembros de la familia en la empresa participan en la toma de decisiones estratégicas de manera regular	1	2	3	4	5	6	7
La toma de decisiones en la empresa es participativa	1	2	3	4	5	6	7
La toma de decisiones en la empresa es interactiva	1	2	3	4	5	6	7
Hay un intercambio libre y abierto de ideas entre los miembros de la familia sobre cualquier tema estratégico	1	2	3	4	5	6	7
Innovación							
La empresa prefiere resaltar de forma evidente la I+D de los productos de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
La empresa ha introducido nuevos tipos de productos/servicios, técnicas administrativas o tecnologías en los últimos 5 años	1	2	3	4	5	6	7
Ha habido importantes cambios en los productos/servicios, técnicas administrativas o tecnologías de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Proactividad							
La empresa inicia los cambios antes que los competidores	1	2	3	4	5	6	7
La empresa es, a menudo, la primera compañía en ofrecer nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5	6	7
La empresa normalmente toma una orientación competitiva agresiva	1	2	3	4	5	6	7
Riesgo asumido							
La empresa tiene una fuerte tendencia a involucrarse en proyectos de alto riesgo	1	2	3	4	5	6	7
El entorno empresarial de la compañía es complejo para lograr los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
En situaciones de inseguridad en la toma de decisiones, la empresa toma una posición valiente y agresiva	1	2	3	4	5	6	7
Influencia de la familia							
Participan varias generaciones en la gestión de forma conjunta	1	2	3	4	5	6	7
La empresa familiar ha pasado a la tercera generación	1	2	3	4	5	6	7
El equipo de la alta dirección está compuesto principalmente por miembros familiares	1	2	3	4	5	6	7
La familia posee la mayor parte de la propiedad de la empresa	1	2	3	4	5	6	7

Compartir conocimiento							
Se comparte información que puede ser de ayuda al trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6	7
Se mantiene informado al resto del equipo para incrementar la productividad	1	2	3	4	5	6	7
Se busca información valiosa para compartir con el grupo	1	2	3	4	5	6	7
Se comparten las mejores prácticas para ayudar a resolver problemas	1	2	3	4	5	6	7
Se ofrecen ideas innovadoras que pueden beneficiar a la empresa	1	2	3	4	5	6	7

1= Muy bajo/entre los peores

7= Muy alto/entre los mejores

Rendimiento							
¿Como valorarías el rendimiento de tu empresa comparado con tus competidores en función de:?							
Beneficio neto	1	2	3	4	5	6	7
Crecimiento de las ventas	1	2	3	4	5	6	7
Cash flow	1	2	3	4	5	6	7
Crecimiento del patrimonio neto	1	2	3	4	5	6	7

Datos generales de la empresa (Como hemos indicado anteriormente, la confidencialidad de los datos recogidos a través de este cuestionario está totalmente garantizada, las conclusiones del estudio harán referencia al conjunto de las empresas que colaboren y los datos específicos de su empresa nunca serán revelados)

Nombre de la empresa	
Sector en el que opera	
Ambito geográfico de actuación (local, regional, nacional, internacional)	
Año de fundación	
Generación en la que se encuentra la empresa	
En la actualidad, ¿está prevista la sucesión del responsable principal de la empresa?	
Número de generaciones que participan en la gestión de la empresa de forma conjunta	
% de familiares en el equipo de alta dirección	
% de propiedad de la empresa en manos de la familia	

¿Tienen un protocolo familiar por escrito? Señala la opción que proceda				
Sí	No, pero está en proceso de elaboración	No, pero lo estamos pensando	No, porque no lo consideramos necesario	No, no sé qué es eso

Datos personales	
Puesto que desempeña en la empresa	
Sexo	
Años de trabajo en la empresa	
Contacto (aunque los datos son anónimos y confidenciales, solicito el correo electrónico para poder enviarle el dossier con las conclusiones del estudio)	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

De: Ascensión Barroso [mailto:abarrosom@unex.es]

Asunto: Miembro Asociación Empresa Familiar - Colaboración en tesis doctoral

Importancia: Alta

Estimado/a empresario/a:

Mi nombre es Ascensión Barroso Martínez, profesora del Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Universidad de Extremadura. Estoy llevando a cabo una investigación que culminará en una **Tesis Doctoral** acerca de la relación entre la Gestión del Conocimiento y el Espíritu Emprendedor de las Empresas Familiares que son miembros de las **Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar**, como es su caso.

Le ruego que pinche en el siguiente enlace y rellene el formulario, que le llevará **menos de 10 minutos** y el cual debe ser cumplimentado por algún **sucesor/a de la empresa**, es decir, algún miembro de segunda generación o posterior.

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dDAzYWFpaE1GTWRiV0pXRmZFczdJaHc6MQ>

Si desea que le envíe el cuestionario en un documento adjunto o por algún otro medio (papel, fax, teléfono, etc.) le ruego me lo indique.

La **confidencialidad** de los datos recogidos a través de este cuestionario está totalmente garantizada por el secreto estadístico y académico, los cuales solo se utilizarán de forma agregada, es decir, las conclusiones del estudio harán referencia al conjunto de las empresas que colaboren y los datos específicos de su empresa nunca serán revelados.

Muchas gracias por su colaboración y tiempo dedicado, que son de vital importancia para la realización de la tesis doctoral.

Ascensión Barroso Martínez

Dpto. de Dirección de Empresas y Sociología

Universidad de Extremadura

Avda. Elvas, s/n

06006 Badajoz

Telf. 924 28 93 00 Ext. 86545

07/05/2014 formulario - [Tesis doctoral acerca de la relación entre la gestión del conocimiento y el espíritu...

Tesis doctoral acerca de la relación entre la gestión del conocimiento y el espíritu emprendedor

Estimado/a empresario/a:

Mi nombre es Ascensión Barroso Martínez, soy profesora del Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Universidad de Extremadura y estoy llevando a cabo una investigación que culminará en una Tesis Doctoral acerca de la relación entre la Gestión del Conocimiento y el Espíritu Emprendedor de las Empresas Familiares que son miembros de las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar, como es su caso.

Con este fin, hemos desarrollado el cuestionario adjunto como instrumento de medida. El objetivo que se pretende es determinar los factores que influyen en la transmisión de conocimientos de una generación a otra y entre la misma generación, y cómo influye esta transmisión de conocimientos en la orientación emprendedora de los sucesores de la empresa. Por tanto, el cuestionario deberá ser cumplimentado por algún sucesor/a de la empresa, es decir, algún miembro de segunda generación o posterior.

La confidencialidad de los datos recogidos a través de este cuestionario está totalmente garantizada por el secreto estadístico y académico, los cuales solo se utilizarán de forma agregada. Le rogamos, una vez haya cumplimentado adecuadamente el cuestionario nos lo envíe a la mayor brevedad posible.

Una vez recibido el cuestionario y concluida la investigación le enviaremos un dossier con el informe final que tendrá, sin duda, interés para su empresa dada la importancia que está adquiriendo la transmisión de conocimientos y el emprendedurismo en las empresas familiares.

Muchas gracias por su colaboración.

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, según la siguiente escala: Elija el 7 si está totalmente de acuerdo o el 1 si está totalmente en desacuerdo; si su opinión no está totalmente definida elija un número intermedio.

COMPROMISO CON LA EMPRESA FAMILIAR

El sucesor disfruta trabajando en la empresa *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Es importante para el sucesor permanecer como miembro de la empresa *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

El sucesor está contento de dedicar el resto de su carrera a esta empresa *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

El sucesor no se sintió presionado para entrar en la empresa *

1 2 3 4 5 6 7

<https://docs.google.com/spreadsheets/gform?key=0Avcvf8cbh21bdDAzYWFpaE1GTWRiW0pXRmZF...>

1/12

07/03/12 formulario - [Tesis doctoral acerca de la relación entre la gestión del conocimiento y el espíritu...

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**CONFIANZA ENTRE MIEMBROS DE LA FAMILIA****Existen fuertes relaciones profesionales entre los miembros de la familia ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**Existen contactos personales entre los miembros de la familia ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**Las distintas generaciones trabajan bien juntas ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**La comunicación entre los miembros de la familia es fluida ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**PROPIEDAD PSICOLÓGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR****El sucesor siente la empresa como parte de la familia ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**El sucesor le dedica todo el tiempo necesario a la empresa ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**El sucesor se identifica con la empresa familiar ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**El sucesor siente realmente los problemas de la empresa como suyos ***<https://docs.google.com/spreadsheet/gform?key=0Avcvf8cbh21bdDAzYWFpaE1GTWRiV0pXRmZF...>

2/12

07/03/12 formulario - [Tesis doctoral acerca de la relación entre la gestión del conocimiento y el espíritu...

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

La empresa tiene una gran significado personal para el sucesor *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

RELACIONES INTERGENERACIONALES (MIEMBROS DE DISTINTAS GENERACIONES)

Los miembros de las distintas generaciones son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Los miembros de las distintas generaciones tienen una relación de respeto y confianza mutuos *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

La relación entre los miembros de las distintas generaciones es la de compañeros de trabajo, con independencia de sus lazos familiares *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Los miembros de las distintas generaciones se comunican bien y hablan frecuentemente *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

RELACIONES INTRAGENERACIONALES (MIEMBROS DE LA MISMA GENERACIÓN)

Los miembros de la misma generación son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Los miembros de la misma generación tienen una relación de respeto y confianza mutuos *

1 2 3 4 5 6 7

<https://docs.google.com/spreadsheet/gform?key=0Avcvf8cbh21bdDAzYWFpaE1GTWRiV0pXRmZF...>

3/12

07/03/12 formulario - [Tesis doctoral acerca de la relación entre la gestión del conocimiento y el espíritu...

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**La relación entre los miembros de la misma generación es la de compañeros de trabajo, con independencia de sus lazos familiares ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**Los miembros de la misma generación se comunican bien y hablan frecuentemente ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**IMPLICACIÓN DEL PREDECESOR EN LA FORMACIÓN DEL SUCESOR****Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**El predecesor debe tener la intención de enseñar al sucesor todo lo que sabe sobre la empresa ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**El predecesor debe presentar al sucesor a los clientes, proveedores, instituciones financieras, etc. ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**El predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**El predecesor en la empresa asume la mayor responsabilidad ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Página 2

Después de la página 1 [Ir a la página siguiente](#)

07/03/12 formulario - [Tesis doctoral acerca de la relación entre la gestión del conocimiento y el espíritu...

ASPECTOS Y FORMACIÓN DEL SUCESOR

El sucesor tiene una capacidad de absorción significativa para entender y adoptar el nuevo conocimiento *

1 2 3 4 5 6 7
 Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

El sucesor ha realizado cursos académicos y de formación dentro o fuera de la empresa *

1 2 3 4 5 6 7
 Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

El sucesor ha trabajado fuera de la empresa familiar *

1 2 3 4 5 6 7
 Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

El sucesor tiene capacidad para establecer y mantener contactos dentro y fuera de la organización *

1 2 3 4 5 6 7
 Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

El sucesor en la empresa asume la mayor responsabilidad *

1 2 3 4 5 6 7
 Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

RELACIONES CON LA ASOCIACIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

La empresa tiene buena relación con la Asociación *

1 2 3 4 5 6 7
 Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

La empresa utiliza los servicios que ofrece la Asociación *

1 2 3 4 5 6 7
 Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

La empresa participa en las actividades que realiza la Asociación *

1 2 3 4 5 6 7
 Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

<https://docs.google.com/spreadsheets/gform?key=0Avcvf8cbh21bdDAzYWFpaE1GTWRiV0pXRmZF...>

5/12

07/03/12 formulario - [Tesis doctoral acerca de la relación entre la gestión del conocimiento y el espírit...

Ser miembro de la Asociación es útil *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

En general, la Asociación desarrolla un papel importante *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

CULTURA ORGANIZACIONAL

Un ambiente de franqueza y confianza prevalece en la empresa *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

La empresa tolera errores cuando alguien está aprendiendo una nueva tarea o habilidad *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

En general, las nuevas ideas, antes de saber si son positivas o no, son bien valoradas *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Se discuten los problemas con los miembros de la organización *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

En la toma de decisiones importantes se tiene en cuenta la opinión de los miembros de la organización *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

TOMA DE DECISIONES CONJUNTA

Quiénes toman las decisiones importantes en la empresa interactúan con todos los miembros de la familia de manera informal *

1 2 3 4 5 6 7

<https://docs.google.com/spreadsheets/gform?key=0Avcvf8cbh21bdDAzYWFpaE1GTWRiV0pXRmZF...>

6/12

07/03/12 formulario - [Tesis doctoral acerca de la relación entre la gestión del conocimiento y el espíritu...

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Todos los miembros de la familia en la empresa participan en la toma de decisiones estratégicas de manera regular *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

La toma de decisiones en la empresa es participativa *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

La toma de decisiones en la empresa es interactiva *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Hay un intercambio libre y abierto de ideas entre los miembros de la familia sobre cualquier tema estratégico *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

INNOVACIÓN

La empresa prefiere resaltar de forma evidente la I+D de los productos de la empresa *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

La empresa ha introducido nuevos tipos de productos/servicios, técnicas administrativas o tecnologías en los últimos 5 años *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Ha habido importantes cambios en los productos/servicios, técnicas administrativas o tecnologías de la empresa *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

PROACTIVIDAD

La empresa inicia los cambios antes que los competidores *

<https://docs.google.com/spreadsheets/gform?key=0Avcvf8cbh21bdDAzYWFpaE1GTWRiV0pXRmZf...>

7/12

07/03/12 formulario - [Tesis doctoral acerca de la relación entre la gestión del conocimiento y el espíritu...

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**La empresa es, a menudo, la primera compañía en ofrecer nuevos productos o servicios ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**La empresa normalmente toma una orientación competitiva agresiva ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**RIESGO ASUMIDO****La empresa tiene una fuerte tendencia a involucrarse en proyectos de alto riesgo ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**El entorno empresarial de la compañía es complejo para lograr los objetivos de la empresa ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**En situaciones de inseguridad en la toma de decisiones, la empresa toma una posición valiente y agresiva ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Página 3

Después de la página 2

[Ir a la página siguiente](#)**INFLUENCIA DE LA FAMILIA****Participan varias generaciones en la gestión de forma conjunta ***

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo**La empresa familiar ha pasado a la tercera generación ***

1 2 3 4 5 6 7

<https://docs.google.com/spreadsheets/gform?key=0Avcvf8cbh21bdDAzYWFpaE1GTWRiV0pXRmZF...>

8/12

07/03/12 formulario - [Tesis doctoral acerca de la relación entre la gestión del conocimiento y el espíritu...

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

El equipo de la alta dirección está compuesto principalmente por miembros familiares *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

La familia posee la mayor parte de la propiedad de la empresa *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

COMPARTIR CONOCIMIENTO

Se comparte información que puede ser de ayuda al trabajo en equipo *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Se mantiene informado al resto del equipo para incrementar la productividad *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Se busca información valiosa para compartir con el grupo *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Se comparten las mejores prácticas para ayudar a resolver problemas *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Se ofrecen ideas innovadoras que pueden beneficiar a la empresa *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

RENDIMIENTO

¿Cómo valorarías el rendimiento de tu empresa comparado con tus competidores en función de:?

Beneficio neto *

<https://docs.google.com/spreadsheets/gform?key=0Avcvf8cbh21bdDAzYWFpaE1GTWRiV0pXRmzF...>

9/12

07/09/13 formulario - [Tesis doctoral acerca de la relación entre la gestión del conocimiento y el espíritu...

	1	2	3	4	5	6	7
Muy bajo / entre los peores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy alto / entre los mejores

Crecimiento de las ventas *

	1	2	3	4	5	6	7
Muy bajo / entre los peores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy alto / entre los mejores

Cash flow *

	1	2	3	4	5	6	7
Muy bajo / entre los peores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy alto / entre los mejores

Crecimiento del patrimonio neto *

	1	2	3	4	5	6	7
Muy bajo / entre los peores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy alto / entre los mejores

Página 4

Después de la página 3 [Ir a la página siguiente](#)

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Como le hemos indicado anteriormente, la confidencialidad de los datos recogidos a través de este cuestionario está totalmente garantizada por el secreto estadístico y académico, los cuales solo se utilizarán de forma agregada.

Nombre de la empresa *

Sector en el que opera

Ámbito geográfico de actuación

Puede marcar más de una opción

- Local
- Regional
- Nacional
- Internacional

Año de fundación *

<https://docs.google.com/spreadsheets/gform?key=0Avcvf8cbh21bdDAzYWFpaE1GTWRiW0pXRmZF...>

10/12

07/03/12 formulario - [Tesis doctoral acerca de la relación entre la gestión del conocimiento y el espíritu...

Generación en la que se encuentra la empresa *

- 1ª generación
 2ª generación
 3ª generación
 4ª generación
 5ª generación
 Otro:

En la actualidad, ¿está prevista la sucesión del responsable principal de la empresa?

- Sí
 No
 Otro:

Numero de generaciones que participan en la gestión de la empresa de forma conjunta *

- 1
 2
 3
 Otro:

% de familiares en el equipo de alta dirección *

% de propiedad de la empresa en manos de la familia *

¿Tienen un protocolo familiar por escrito?

- Sí
 No, pero está en proceso de elaboración
 No, pero lo estamos pensando
 No, porque no lo consideramos necesario
 No, no sé qué es eso

DATOS PERSONALES

Puesto que desempeña en la empresa

Sexo

- Hombre
 Mujer

<https://docs.google.com/spreadsheets/gform?key=0Avcvf8cbh21bdDAzYWFpaE1GTWRiV0pXRmZF...>

11/12

07/05/14 formulario - [Tesis doctoral acerca de la relación entre la gestión del conocimiento y el espírit...

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Contacto (correo electrónico)

Aunque los datos son anónimos y confidenciales, solicito el correo electrónico para poder enviarle el dossier con las conclusiones del estudio