

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, ESPÍRITU EMPRENDEDOR E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

**TOMÁS M. BAÑEGIL PALACIOS**  
**ASCENSIÓN BARROSO MARTÍNEZ**  
**RAMÓN SANGUINO GALVÁN**

Universidad de Extremadura

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).

Por otro lado, 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 (Chirico, 2008; 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 (Añez y Nava, 2009). Sin embargo, la gran mayoría de las publicaciones que han sido influyentes en el establecimiento de la gestión del conocimiento como un campo importante se refieren 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). De hecho, son escasos los estudios existentes sobre la gestión del conocimiento en las empresas familiares, especialmente aquellos que tratan de estudiar cómo transferir de forma efectiva los recursos anteriormente citados a través de las generaciones (Mazzola, Marchisio y Astrachan, 2008; Giovannoni, *et al.*, 2011; Treviño -Rodríguez y Tàpies, 2010).

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 conocimiento se llevan a cabo a nivel organizacional, dejando un terreno sin cultivar para la investigación sobre transmisión de conocimientos a nivel individual (Endres, Endres, Chowdhury y Alam, 2007). Por este motivo, en este estudio nos centraremos en la transmisión de conocimientos de los miembros de la familia, tanto de una generación a otra (intergeneracional), como en la misma generación (intrageneracional).

La literatura sobre empresas familiares necesita más investigación sobre los procesos emprendedores, especialmente sobre la orientación emprendedora de las empresas familiares (Nordqvist, Habbershon y Mellin,

2008). Igualmente, es necesario desarrollar más conocimiento sobre las condiciones en las que las empresas familiares son capaces de mantener e incrementar el comportamiento emprendedor a través de las generaciones para sobrevivir y crecer (Casillas, Moreno y Barbero, 2010). Es esencial promover la orientación innovadora y apoyar la continuidad de las empresas familiares, cuya supervivencia depende en parte de los esfuerzos realizados para la formación de todo el conjunto de personas que participen en la empresa familiar.

Para ello, en este trabajo proponemos que la gestión de conocimientos dentro de la empresa familiar podría estar positivamente relacionada con la orientación emprendedora. A pesar de que mantenemos un enfoque fundamentalmente teórico, el objetivo final es establecer un marco que pueda ser utilizado posteriormente en investigaciones empíricas para proporcionar apoyo a las relaciones propuestas.

El artículo está organizado como sigue. En primer lugar definimos qué es una empresa familiar. Posteriormente describimos las teorías de la visión basada en los recursos y en el conocimiento, centrándonos en la gestión del conocimiento. Seguidamente, se revisan los conceptos relacionados con el espíritu emprendedor y con la orientación innovadora. A continuación, perfilamos las conexiones entre la gestión del conocimiento y el espíritu emprendedor. Finalmente, mostramos las conclusiones.

## MARCO TEÓRICO ↓

### 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 (Astrachan, Klein y Smyrniotis, 2002). La mayoría de los autores identifican los siguientes aspectos como dimensiones principales que se encuentran presentes en las empresas familiares: participación de la familia en la propiedad y en la dirección de la empresa, interdependencia de las variables propiedad y dirección, transferencia generacional y vocación de continuidad (Ruiz, Sessarego, Guzmán-Sanza, 2010).

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; 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».

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».

Para otros lo 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 para otros, es la combinación de algunas o todas las características 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».

Chua, Chrisman y Sharma (1999, 25) combinan propiedad, gestión y vocación de continuidad, definiendo a la empresa familiar como «un negocio que es gobernado y/o gestionado con la intención de dar forma y llevar a cabo la visión de la empresa mantenida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias de una manera que es potencialmente sostenible a través de las generaciones de la familia o familias».

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, 2012a).

### Gestión del conocimiento ↓

Este artículo está enmarcado en la teoría de la visión basada en los recursos y en el conocimiento. 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).

Una consideración clave en el desarrollo de la teoría de la empresa familiar es si la implicación de la fami-

lia 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; Barroso, Sanguino y Bañegil, 2012b).

Por tanto, las empresas familiares deben evaluar, adquirir, aprovechar y/o desechar sus recursos, 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 (Simon y Hitt, 2003).

La visión basada en los recursos explica mejor las ventajas competitivas inherentes en las empresas familiares. En este contexto, el término *familiness* ha sido introducido para definir los recursos y capacidades idiosincráticos y únicos existentes en las empresas 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* pueden presentar tanto ventajas como inconvenientes para la empresa, pudiendo e incluso impedir su crecimiento (Habbershon, Williams y MacMillan, 2003).

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, 1999a), 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, 1999b; Bañegil y Sanguino, 2006; 2007).

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 para 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 un gran 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 (Barroso, Sanguino y Bañegil, 2012b); Navarro de Granadillo, 2008; Chirico, 2008).

En la gestión del conocimiento de las empresas familiares conviene destacar el importante papel del fundador, del aprendizaje y de la sucesión (Cabrera-Suárez, *et al.*, 2001; 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 Tapiés, 2010). Así, cuando se organiza y se produce el proceso de sucesión, los conocimientos se trasladarán de generación en generación configurando la cultura de la empresa (Chirico y Nordqvist, 2010).

### Espíritu emprendedor

Un aspecto crucial del espíritu emprendedor implica el reconocimiento de oportunidades de negocios emergentes, que a menudo son explotadas a través de la creación de nuevas empresas (Aldrich y Cliff, 2003). Audretsch, Bonte y Keilbach (2008) sugieren que el espíritu emprendedor y por tanto el rendimiento económico no sólo se determina por la creación de nuevas empresas, sino también por la capacidad y la voluntad de los empresarios innovadores para desarrollar nuevos productos y procesos basados en nuevos conocimientos. Esto implica la búsqueda de oportunidades más allá de los recursos que uno realmente controla (Pistru, Huang, Oksøy, Jing y Welsch, 2001). El espíritu emprendedor es una fuerza importante para las economías. De este modo, es un concepto útil que lleva a las empresas a participar en el cambio y en la renovación de los procesos con el fin de mantener y mejorar su competitividad (Cruz, Habbershon, Nordqvist, Salvato y Zellweger, 2006).

Hay una gran diversidad de definiciones de espíritu emprendedor que se puede encontrar en la literatura existente, las cuales han hecho hincapié en algunas actividades como la creación de nuevas organizaciones, la innovación, la asunción de riesgos, la nueva combinación de los factores existentes, la exploración y explotación de oportunidades, la asunción de la incertidumbre, la unión de los factores de producción, etc. (Ulhøi, 2005; Shane y Venkataraman, 2000; Holt, Rutherford y Clohessy, 2007). La orientación emprendedora es uno de los conceptos más estudiados en la literatura de espíritu emprendedor, que se centra en los estilos de toma de decisiones, prácticas relacionadas con la actividad emprendedora de los negocios (Nordqvist, Habbershon y Melin, 2008).

Uno de los principales autores que ha estudiado el emprendedurismo empresarial 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». Miller sugiere que el grado de emprendedurismo en una empresa puede ser considerado como el grado en que se innova, se asume riesgos y se actúa de forma proactiva; siendo éstas las principales dimensiones de la orientación emprendedora.

Lumpkin y Dess (1996) añaden dos dimensiones más al concepto de orientación emprendedora: la autonomía y la agresividad competitiva. Estos autores también señalan que todas estas dimensiones, aunque están relacionadas, son realmente independientes. Esta hipótesis de dependencia indica que una organización puede mostrar altos niveles de orientación emprendedora en algunas de sus dimensiones, pero no necesariamente en todas ellas.

Miller (1983) sugiere que los investigadores deben tener en cuenta las características únicas de los diferentes tipos de organizaciones para estudiar el emprendedurismo a nivel de empresa. Por tanto, la fuerza del espíritu emprendedor y los posibles resultados pueden variar dependiendo del contexto de la empresa, el tipo, el tamaño, la propiedad y su edad (Nordqvist, Habbershon y Melin, 2008); lo que nos lleva a pensar que las empresas familiares van a influir en dicha fuerza y resultados.

El contexto de las empresas familiares es muy importante para ampliar sus conocimientos a través de la orientación emprendedora (Casillas, Moreno y Barbero, 2010), debido a que proporcionan un terreno particularmente fértil para el comportamiento emprendedor esencial que se necesita para la creación de empresas y el crecimiento (Aldrich y Cliff, 2003).

Este tipo de empresas constituyen un contexto único para el emprendedurismo debido a sus características específicas. Por tanto, las empresas familiares poseen características que pueden fomentar el comportamiento emprendedor en la empresa a través de los continuos objetivos, las valiosas relaciones sociales, la supervivencia y orientación a largo plazo, el altruismo recíproco, etc. Por el contrario, estas empresas también poseen características que pueden restringir este comportamiento como la aversión al riesgo, la percepción diferente del entorno en función del nivel de las generaciones de la familia involucradas, los mayores niveles de concentración de la propiedad, la intención de mantener la familia el control de la empresa, etc. (Donckles y Fröhlich, 1991; Nordqvist, Habbershon y Melin, 2008; Memili, Eddleston, Kellermanns, Zellweger y Barnett, 2010; Kellerman, Eddleston, Barnett y Pearson, 2008).

Varios investigadores apuntan que las empresas familiares tienen una mayor orientación emprendedora en la etapa del fundador, y que esta orientación disminuye a medida que las siguientes generaciones se impli-

can en la empresa (Kellerman, Eddleston, Barnett y Pearson, 2008). Sin embargo, otros estudios muestran que las empresas familiares de segunda generación o multigeneracionales muestran un mayor comportamiento emprendedor que las empresas familiares de primera generación (Casillas, Moreno y Barbero, 2010).

Estas diferencias podrían explicarse a través de la gestión del conocimiento, es decir, suponemos que en el primer caso, en el que la orientación emprendedora disminuye a partir de la primera generación, ha habido una menor compartición o transmisión de conocimientos entre los miembros de la empresa que en el segundo caso, donde se produce esa transmisión de conocimientos y donde además las nuevas generaciones incorporan nuevo conocimiento a la empresa y nuevas expectativas. De este modo, con el fin de no disminuir el comportamiento emprendedor, es necesaria una transferencia efectiva de conocimientos.

### Orientación innovadora

La innovación es una de las claves esenciales en la mayoría de las organizaciones, entendida como un acto de colaboración creativa, como condición necesaria para la generación de espíritu emprendedor en la organización (Comeche, 2007). 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).

Centrando la innovación en el marco de la empresa familiar, Quintana (2005) señala que los factores que condicionan la evolución de la innovación son el marco financiero, la estrategia de negocio, el espíritu emprendedor, la gestión del talento, la profesionalización y la tradición familiar. Además de estos factores, tres elementos claves emergen en las empresas familiares: el fundador, las nuevas generaciones y la estructura orgánica.

Dado que, por el momento, no ha sido posible encontrar modelos de innovación diferenciados entre empresas familiares y empresas no familiares, el primer elemento diferenciador entre ambos tipos de organizaciones es el fundador; en torno a esta figura sí pueden establecerse diversas tipologías y enfoques empresariales relativos a la innovación. Quintana (2005: 121) distingue tres tipos de fundadores en función de la actitud y formación técnico-científica de la que éste parte:

**Fundador científico o tecnólogo**, que detecta una oportunidad de negocio e impulsa la innovación dentro de la empresa, pero la gestión, aunque también le interesa, la delega en manos de otras personas.

**Fundador emprendedor**, que detecta oportunidades de negocio, adquiere conocimiento fuera de la empresa y contrata científicos o tecnólogos que impulsan la innovación mientras él se ocupa de la gestión.

**Fundador generador**, que crea el clima adecuado para fomentar la innovación. «En este caso lo que hace es crear el clima necesario para que las personas que trabajan en la empresa lo hagan». Es importante destacar igualmente la dificultad de mantener el espíritu emprendedor más allá de la figura del fundador, lo que puede suponer un obstáculo a la hora de afrontar innovaciones fundamentalmente tecnológicas..

Lo que sí parece claro es que cuando el espíritu innovador del fundador marca la cultura de la empresa y el *modus vivendi* de la actividad empresarial, es mucho más probable que se produzcan innovaciones y que se mantenga el emprendedurismo estratégico a través de las generaciones familiares. Además del fundador y de los sucesores, la estructura organizativa se erige como el tercer elemento clave en las empresas familiares. Para ser eficientes, las organizaciones necesitan una estructura y una cultura que fomente la adaptabilidad y las respuestas rápidas a las condiciones cambiantes del ambiente.

Aronoff (1998) sugiere que las empresas familiares pueden ser muy innovadoras y agresivas en sus mercados. El hecho de que las empresas familiares sean un tipo de organización que abarca cualquier otra tipología de clasificación, sector, estructura o estrategia, hace difícil encontrar estudios que relacionen empresa familiar e innovación desde el punto de vista empírico. A ello le unimos el hecho de que las medidas de éxito de las empresas familiares (continuidad, éxito en los procesos sucesorios o nivel de profesionalización) puedan haber diferido de las medidas tradicionales de creación de riqueza y resultados financieros, utilizados en la mayoría de los estudios. Además, parece existir una relación intensa entre los procesos de toma de decisiones y formulación de estrategias, (actitud hacia el riesgo, diversificación o tecnología empleada) y el ciclo de vida de la generación que dirige la empresa.

Craig y Moores (2006) ponen de manifiesto que las empresas familiares conceden una gran importancia a la estrategia y a las prácticas innovadoras. Además, dicha estrategia innovadora está fuertemente relacionada con la incertidumbre del entorno debido a los cambios tecnológicos y al alcance y limitación de la información disponible. Del mismo modo, se observa una evolución negativa de la relación entre ciclo vital e innovación (a medida que la empresa avanza en su ciclo de vida, decrece su capacidad innovadora). Así, las empresas familiares más jóvenes y más pequeñas tienen más probabilidades de ser innovadoras que las empresas familiares más viejas 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, 2010). Por ello, Craig y Moores (2006) lanzan la idea de que las empresas familiares son mucho más innovadoras de lo que se ha desprendido de otros estudios y de lo que se ha transmitido a través del tiempo.

Podemos inferir, como conclusión, que no existe acuerdo en torno a la cuestión de la mayor o menor capacidad innovadora de la empresa familiar frente a la no

familiar. 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); la cual ha sido objeto de numerosos estudios tendentes a encontrar una relación sólida entre dicho constructo y los resultados empresariales (Moores, 2009; Camelo, García y Sousa, 2010; Chirico, *et al.*, 2011).

Con el fin de cumplir el objetivo propuesto en este trabajo, vamos a analizar las relaciones entre la gestión del conocimiento y el espíritu emprendedor en las empresas familiares.

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA E INNOVACIÓN †

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 de sus predecesores, siendo importante extender esta experiencia a todos los miembros de la empresa familiar (Cabrera-Suárez, *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).

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.

Lin, Lee y Wang (2009) apuntan que el intercambio de conocimientos es una forma de innovación organizativa que tiene el potencial para generar nuevas ideas y desarrollar nuevas oportunidades de negocio a través de los procesos de socialización y aprendizaje. Recientes estudios empíricos apoyan esta relación (Camelo, García y Sousa, 2010), pero no en el campo específico de la empresa familiar, sino en la empresa en general. 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 conocimiento tienen más éxito en la innovación a nivel organizacional. Sin embargo, estos procesos no se han desarrollado con éxito en las organizaciones, y como resultado, el rendimiento y el espíritu emprendedor no mejoran (Hsu, 2008).

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

Por lo tanto, la innovación implica un amplio proceso de intercambio de conocimientos entre los empleados, lo que contribuirá a la implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios. El conocimiento organizacional se considera un recurso valioso y una fuente potencial de habilidades y competencias para la innovación y desarrollo de nuevos productos (Endres, Endres, y Alam Chowdhury, 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 propagación de la iniciativa empresarial. En nuestro caso, las empresas familiares (que sería el contexto) y la transmisión de conocimientos (que se correspondería con el proceso) también debería influir 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 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). Por lo tanto, podemos ver 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).

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).

Finalmente, a partir de una amplia revisión de la literatura llevada a cabo en este trabajo, proponemos una serie de proposiciones que serían interesantes analizar empíricamente en futuros trabajos:

**Proposición 1:** La gestión del conocimiento influye positivamente en la orientación emprendedora.

**Proposición 2:** La gestión del conocimiento influye positivamente en el rendimiento de la empresa.

**Proposición 3:** La orientación emprendedora influye positivamente en el rendimiento de la empresa.

En la figura 1 presentamos un modelo teórico que nos permite reflejar dichas proposiciones.

A pesar de que mantenemos un enfoque fundamentalmente teórico, se ha pretendido establecer un marco general de relaciones que pueda ser contrastado empíricamente con el adecuado estudio de una muestra representativa; lo que aportará conclusiones relevantes acerca de la adecuación del modelo a la realidad analizada en cuanto a la importancia de dicha influencia.

## CONCLUSIONES

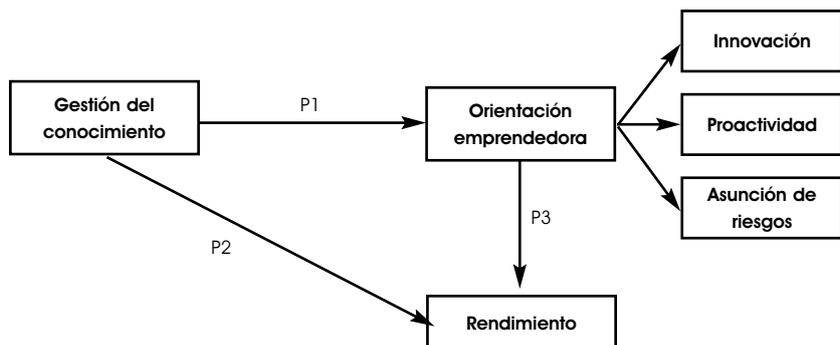
La quiebra de las empresas familiares de segunda generación puede ser debida a la falta de habilidad o disposición de la familia para crear, compartir y transferir conocimiento de unas generaciones a otras (conocimiento intergeneracional) y entre la misma generación (intrageneracional). Esto es, el conocimiento puede contribuir a la supervivencia de la empresa familiar (Chirico, 2008).

El conocimiento tácito puede perderse si no es compartido o traspasado de una generación a otra en forma de aprendizaje. Este conocimiento puede ser más fácilmente compartido y transferido entre las empresas familiares porque poseen características especiales que las diferencian de aquellas no familiares. En una empresa familiar, los sucesores necesitan adquirir conocimientos de la generación previa (predecesores), pero también necesitan añadir nuevos conocimientos que hayan adquirido a través de su formación o experiencia personal y compartirlos entre los miembros de la generación y el resto de generaciones.

Es necesario poner en acción el conocimiento acumulado en la organización para generar nuevo conocimiento que les permite mejorar, innovar y ser más competitivos. Un creciente número de investigaciones sugieren que las empresas familiares tienen que adaptarse a los cambios del mercado para sobrevivir, obtener beneficios, crecer y crear riqueza. En este sentido, tener un mayor emprendimiento es una buena forma para que las empresas familiares triunfen.

Por todo lo anterior, el objetivo de esta investigación se ha centrado en analizar cómo una empresa familiar puede promover comportamientos para compartir conocimientos entre sus miembros para mejorar la orientación emprendedora. Con este propósito, y a partir de la revisión de la literatura, se ha establecido un modelo teórico de relaciones que incluye dos contractos principales: transmisión de conocimientos y orientación emprendedora, moderados por la influencia de la familia.

Esta investigación determina que, a pesar de que el emprendedurismo depende de muchos factores a di-



**FIGURA 1**  
**MODELO DE RELACIONES**  
**ENTRE LA GESTIÓN DEL**  
**CONOCIMIENTO Y EL ESPÍRITU**  
**EMPRENDEDOR**

FUENTE: Elaboración propia.

ferentes niveles organizativos, la disposición de las personas a compartir sus conocimientos juega un importante rol en la capacidad emprendedora. Concluimos que la orientación emprendedora comprende un proceso amplio de compartir conocimientos entre los miembros de la familia, quienes contribuirán a la implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios.

Finalmente, hemos advertido que el proceso de compartir conocimientos es una fuente de ventaja competitiva y emprendimiento. Así, aquellas empresas familiares que consigan compartir su conocimiento entre los miembros de la familiar tendrán una mayor capacidad para emprender y por tanto, un mayor rendimiento. Para terminar, sería interesante promover y desarrollar la cultura necesaria que permita transmitir conocimientos, para que los miembros tengan una mayor orientación emprendedora, esto es, promover culturas progresistas, aquellas más orientadas al cambio y a la transferencia de conocimientos.

**BIBLIOGRAFÍA**

ALDRICH, H.; CLIFF, J. (2003): «The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective». *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 573-596.

ÁÑEZ, C. y NAVA, Y. (2009): «Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas». *Omnia*, vol. 15, n.º 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, n.º 4, pp. 541-554.

ARONOFF, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family business review*, vol. 11, n.º 3, pp. 181-186.

ASTRACHAN, J. H.; KLEIN, S. B. y SMYRNIOS, K. X. (2002): «The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problema». *Family Business Review*, vol. 8, n.º 2, pp. 45-58.

AUDRETSCH, D.; BÖNTE, W. y KEILBACH, M. (2008): «Entrepreneurship capital and its impact on knowledge diffusion and economic performance». *Journal and Business Venturing*, vol. 23, p. 687-698.

BAÑEGIL, T. M. y SANGUINO, R. (2006): «Intellectual capital within Iberian municipalities (network)». *Journal of Knowledge Management*, vol 10, n.º 5, pp. 55-64.

BAÑEGIL, T. M. y SANGUINO, R. (2007): «Intangible Measurement Guidelines: a Comparative Study in Europe». *Journal of Intellectual Capital*, vol. 8, n.º 2, pp. 192-204.

BARNEY, J. B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, vol. 17, n.º 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. y BAÑEGIL, T.M. (2012a): «Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España». *Ide@s Concyfeg*, vol. 7, n.º 83, pp. 611-622.

BARROSO, A.; SANGUINO, R. y BAÑEGIL, T.M. (2012b): «El enfoque basado en el conocimiento en las empresas familiares». *Investigación Administrativa*, enero-junio, n.º 109, pp. 62-69.

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. y PRASTACOS, G. (2007): «Knowledge effectiveness, social context and innovation». *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, n.º 5, pp. 31-44.

BUENO, E. (1999a): «Dirección del conocimiento y aprendizaje: creación, distribución y medición de intangibles». Instituto Universitario Euroforum Escorial. Madrid.

BUENO, E. (1999b): «El consejo de administración y la gestión del conocimiento». Instituto Universitario Euroforum Escorial. Madrid.

CABRERA, K. y 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.º 2, p. 111-128.

CABRERA-SUÁREZ, K.; SAÁ-PÉREZ, P y 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 SOUCA (2010): «Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación». *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, n.º. 42, pp. 113-150.

CASILLAS, J.; MORENO, A. y BARBERO, J. (2010): «A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms». *Family Business Review*, vol. 23, n.º 1, p. 27-44.

CHIRICO, F. (2008): «Knowledge accumulation in family firms: evidence from four cases studies». *International Small Business Journal*, vol. 26, pp. 433-462.

CHIRICO, F. y 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.º 5, pp. 487-504.

CHIRICO, F.; SIRMON, D.G.; SCIASCIA, S. y MAZZOLA, P. (2011): «Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, general involvement and participative strategy affect performance». *Strategic Entrepreneurship Journal*.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. y SHARMA, P. (2003): «Current trends and future directions in family business managements studies: toward a theory of the family firm». *Coleman White Paper Series*.

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. y SHARMA, P. (1999): «Defining the family business by behavior», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, pp. 19-39.

COMECHÉ 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.

CRAIG, J. y MOORES, K. (2006). Research note: A 10-Year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19,(1).

CRUZ, C.; HABBERSHON, T.; NORDQVIST, M.; SALVATO, C. y ZELLWEGER, T. (2006): «A conceptual model of transgenerational entrepreneurship in family-influenced firms». *International Family Enterprise Research Academy*. – Jönköping.

DAVIS, P. (1983): «Realizing the potential of the family business», *Organizational Dynamics*, verano, pp. 47-56.

DONCKELS, R. y FRÖHLICH, E. (1991): «Are family business really different? European experiences from STRATOS». *Family Business Review*, vol. 4, n.º 2, p. 149-10.

ENDRES, M.L.; ENDRES, S.P.; CHOWDHURY, S.K. y ALAM, I. (2007): «Tacit knowledge sharing, self-efficacy theory, and application to the Open Source community». *Journal of Knowledge Management*, vol. 11, n.º 3, pp. 92-103.

FAHED-SREIH, J. y DJOUNDOURIAN, S. (2006): «Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Business: an exploratory study». *Family Business Review*, vol. 19, n.º 3, pp. 225-234.

FORCADELL, F.; MONTERO, A.; ORTIZ DE URBINA, M. y SACRISTÁN, M. (2002): «La familiness de la empresa familiar: una aproximación a su contenido». Working paper Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.

GIOVANNONI, E.; MARAGHINI, M. P. y RICCABONI, A. (2011): «Transmitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices» *Family Business Review*, vol. 24, n.º 2, pp. 126-150.

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

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M. y MACMILLAN, I. C. (2003): «A unified systems perspective of family firms performance». *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 451-465.

HABBERSHON, T. y WILLIAMS, M. (1999): «A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firm». *Family Business Review*, vol. 12, n.º 1, pp. 1-25.

HALL, A.; MELIN, L. y NORDQVIST, M. (2001): «Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns». *Family Business Review*, vol. 14, pp. 193-208.

HOLT, D.; RUTHERFORD, M. y CLOHESSY, G. (2007): «Corporate entrepreneurship: an empirical look at individual characteristics, context and process». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 13, n.º 4, pp. 40-54.

HSU, I. (2008): «Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: a preliminary test». *Expert Systems with Applications*, vol. 35, pp. 1316-1326.

HUTCHINSON, V. y QUINTAS, P. (2008): «Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know?». *International Small Business Journal*, vol. 26, n.º 2, pp. 131-154.

KELLERMANS, F.; EDDLESTON, K.; BARNETT, T. y 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, pp. 1-14.

LANSBERG, I.S.; PERROW, E.L. y ROGOLSKY, S. (1988): «Family business as an emerging field». *Family Business Review*, vol. 1, n.º 1, pp. 1-8.

LIN, H.; LEE, H. y WANG, D. (2009): «Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach». *Journal of Information Science*, vol. 35, n.º 1, pp. 25.

LUMPKIN, G. y DESS, G. (1996): «Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance». *Academic of Management Review*, vol. 21, n.º 1, pp. 135-172.

MAZZOLA, P.; MARCHISIO, G. y 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. y HALEY, J.D., Jr. (2001): «Strategic goals and practices of innovative family businesses». *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n.º 1, pp. 50-59.

MEMILI, E.; EDDLESTON, K.A.; KELLERMANS, F. W.; ZELLWEGER, T.M. y BARNETT, T. (2010): «The critical path to family firms success through entrepreneurial risk taking and image». *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, pp. 200-209.

MILLER, D. (1983): «The correlates of entrepreneurship in three types of firms». *Management Science*, vol. 29, p. 770-791.

MOORES, K. (2009): «Paradigms and theory building in the domain of business families». *Family Business Review*, vol. 22, n.º. 2, pp. 167-180.

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.º. 1, pp. 30-45.

NEUBAUER, F. y LANK, A.G. (2003): *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto, Bilbao.

NORDQVIST, M., HABBERSHON, T.G. y 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*, pp. 93-116. Londres: Edward Elgar.

PATEL, P. O. y 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.º 6, pp. 1179-1197.

PEARSON, A.W.; CARR, J. C. y SHAW, J. C. (2008): «Toward a theory of familiness: a social capital perspective». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n.º 6, pp. 949-969.

PÉREZ, M.J.; BASCO, R.; GARCÍA-TENORIO, J.; GIMÉNEZ, J. y SÁNCHEZ, I. (2007): *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar: Emprendedor, empresa y familia*. Thomson. Madrid.

PISTRUI, D.; HUANG, W.; OKSOY, D.; JING, Z. y WELSCH, H. (2001): «Entrepreneurship in China: characteristics, attributes and family forces shaping the emerging private sector». *Family Business Review*, vol. 14, n.º 2, p. 141-152.

QUINTANA, J. (2005). *La Innovación en las empresas familiares*. CLM. Economía, n.º 7, segundo semestre; pp. 103-130.

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.

RUIZ, M.; SESSAREGO, A. y GUZMAN-SANZA, R. (2010): «A research about of family firm definition». Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1551410> (February 11, 2010).

SEIDLER DE ALWIS, R. y HARTMANN, E. (2008): «The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises». *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, n.º 1, pp. 133-147.

SHANE, S. y VENKATARAMAN, S. (2000): «The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research». *Academy of Management Review*, vol. 25, n.º. 1, pp. 217-226.

SHARMA, P. y CHRISMAN, J. J. (1999): «Reconciling the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, pp. 11-26.

SIRMON, D.G. y HIT, M.A. (2003): «Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, pp. 339-358.

SUPPIAH, V. y SANDHU, M. S. (2011): «Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior». *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, n.º 3, pp. 462-477.

TEECE, D.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): «Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.º. 7, pp. 509-533.

TREVINYO-RODRÍGUEZ, R. N. y TÀPIES, J. (2010): «Effective knowledge transfer in family business». Working Paper - 865. IESE. Business School of Navarra.

ULHÖI, J. (2005): «The social dimensions of entrepreneurship». *Technovation*, vol. 25, p. 939-946.

ZELLWEGER, T. y SIEGER, P. (2010): «Entrepreneurial orientation in long-lived family firms». *Small Business Economics*.

ZHANG, L.; ZHENG, X.; LI, J.; NIE, G.; HUO, G. y 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.