



Universidad de Valladolid
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y
COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

PROGRAMA DE DOCTORADO EN ECONOMÍA DE LA EMPRESA

TESIS DOCTORAL

**EFFECTOS DE LA PARTICIPACIÓN Y ESENCIA DE LA
FAMILIA EN LA EMPRESA: UN ANÁLISIS EN LA
EMPRESA FAMILIAR DESDE EL ENFOQUE DE
CAPACIDADES DINÁMICAS**

Presentada por Ismael Segundo Barros Contreras para optar al
grado de Doctor por la Universidad de Valladolid

Dirigida por:
Dr. D. Juan Hernangómez Barahona
Dra. Dña. Natalia Martín Cruz

Valladolid, 2015

A GLORIA Y NUESTRO AMADO HIJO ALONSO

AGRADECIMIENTOS

A mis apreciados directores, por su confianza y apoyo en la conducción y concreción de esta tesis. Al Dr. Juan Hernangómez Barahona, quien ha sido más que un director, un amigo y sabio consejero. A la Dra. Natalia Martín Cruz, por su acogida y experiencia. Ambos han sido pilares fundamentales para el logro de este objetivo.

A los profesores de los departamentos de Economía Financiera y Contabilidad y de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valladolid, por su colaboración y orientación. Con especial mención para los profesores: Ana Isabel Escudero, Gabriel de la Fuente, Víctor Martín y Javi Rodríguez por su tiempo y dedicación. Así como a otros profesores que me han apoyado con su ánimo, compañía y amistad.

A la Universidad Austral de Chile, por la confianza y oportunidad para llevar adelante esta gran experiencia.

A la Asociación de Empresas Familiares de Castilla y León y a su director Don Eduardo Estévez, por su colaboración y respaldo para el desarrollo de la investigación empírica.

Al Grupo Yllera y, especialmente, a su fundador Don Jesús Yllera, por su disposición y apoyo, fundamentales para la realización del estudio de caso que forma parte de esta tesis.

A Gloria y a nuestro maravilloso hijo Alonso, por su amor, cariño y compañía, sin ellos a mi lado este desafío no hubiera sido posible.

Un recuerdo especial desde el fondo de nuestros corazones...para nuestra abuela Aida y para Norma, la madre de Gloria, por su amor y cariño...ellas siempre están con nosotros, acompañan y protegen y, sin duda, nos han guiado para que este sueño se convierta en realidad.

A nuestra familia, por todo este valioso tiempo que hemos estado lejos y que de una u otra forma hemos compartido desde la distancia. A mis padres Carmen e Ismael por su cariño e incondicional apoyo. A mis hermanas Lucía y Luz María por sus palabras de aliento y su permanente contacto. A mi hermano Juan Carlos por su cariño y por haber tomado importantes responsabilidades en mi ausencia. A los hermanos de Gloria y sus familias: Gladys, Mónica, Magaly, Carlos, por su preocupación. A toda nuestra familia...gracias por su cariño, comprensión y por habernos permitido quitarles todo este tiempo.

A todos aquellos quienes nos han acompañado en nuestra vida en Valladolid...gracias a Juan, Blanca y familia por su amistad y por habernos hecho sentir como en casa y, por el cariño que nos han dado, especialmente a mi hijo Alonsito. Gracias a Teyo, María Ángeles y familia por su acogida y constante preocupación. Gracias a Juan Baza por su apoyo y buenos consejos. A mis compañeros de despacho Pablo, Víctor H., Pilar, Leonardo y Víctor T. por su acogida y conversación, tan necesarios e importantes para abordar el día a día en este tipo de estudios.

Finalmente, sólo agradecer a Dios por habernos acompañado y permitido vivir esta experiencia inolvidable.

'La energía y la perseverancia conquistan todas las cosas'

Benjamin Franklin

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
Justificación y objetivos	9
Metodología y estructura de la tesis	14
CAPÍTULO 1. ESTUDIO CONCEPTUAL	23
INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO 1	24
LA ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: UN MODELO DESDE EL ENFOQUE DE CAPACIDADES DINÁMICAS	25
1. Introducción.....	25
2. La estrategia en la empresa familiar	28
3. Los antecedentes de la estrategia en la empresa familiar desde el enfoque de capacidades dinámicas.....	36
3.1. Rutina de acumulación de conocimiento	39
3.2. Rutina de integración de conocimiento	40
3.3. Rutina de creación y uso riqueza socioemocional	41
4. La integración de los enfoques de participación y esencia y las capacidades dinámicas familiares en la explicación de la estrategia de la empresa familiar .	44
5. Discusión y Conclusiones.....	50
CAPÍTULO 2. ESTUDIO EMPÍRICO I.....	55
INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO 2	56
<i>DYNAMIC FAMILINESS</i> : EL CASO DEL GRUPO YLLERA	57
1. Introducción.....	57
2. El proceso de creación y desarrollo de <i>dynamic familiness</i>	59
2.1. Aspectos generales de la teoría de capacidades dinámicas.....	59
2.2. El <i>familiness</i> de la empresa familiar	60
2.3. Un modelo de <i>dynamic familiness</i>	61
3. Metodología.....	65
4. La creación y evolución de las rutinas organizativas en el Grupo Yllera	69
4.1. Rutina de acumulación de conocimiento	71
4.2. Rutina de integración de conocimiento	72

4.3. Rutina de creación y uso de la riqueza socioemocional	73
5. El desarrollo de actividades y procesos organizativos en el Grupo Yllera	75
6. Discusión de resultados y conclusión.....	76
CAPÍTULO 3. ESTUDIO EMPÍRICO II	81
INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO 3	82
EL PROCESO DE ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: UN ANÁLISIS EMPÍRICO	83
1. Introducción.....	83
2. El proceso de acumulación de conocimiento en la empresa familiar.....	85
2.1. La participación y esencia familiares y la acumulación de conocimiento	87
2.1.1. La participación y esencia familiar y el proceso de acumulación de conocimiento interno.....	88
2.1.2. La participación y esencia familiar y el proceso de acumulación de conocimiento externo	90
2.2. La acumulación de conocimiento y la efectividad organizativa.....	91
2.2.1. La acumulación de conocimiento interno y la efectividad organizativa	92
2.2.2. La acumulación de conocimiento externo y la efectividad organizativa	93
3. Investigación empírica.....	94
3.1. Recolección de datos y muestra.....	94
3.2. Variables y medidas.....	97
3.2.1. <i>Familiness</i>	97
3.2.2. La acumulación de conocimiento.....	99
3.2.3. La efectividad organizativa	100
3.2.4. Variables de control	100
4. Resultados.....	103
4.1. Modelo de medida	104
4.2. Modelo estructural	107
5. Discusión y conclusiones	113
6. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	117

CAPÍTULO 4. ESTUDIO EMPÍRICO III	119
INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO 4	120
<i>FAMILINESS</i> Y EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTO: UN ANÁLISIS EMPÍRICO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	121
1. Introducción.....	121
2. La integración de conocimiento en la empresa familiar.....	123
2.1. La participación y esencia familiares y la integración de conocimiento en la empresa familiar.....	126
2.2. La integración de conocimiento y la efectividad organizativa	131
3. Investigación empírica.....	133
3.1. Recolección de datos y muestra.....	133
3.2. Variables y medidas.....	135
3.2.1. <i>Familiness</i>	135
3.2.2. La integración de conocimiento	138
3.2.3. La efectividad organizativa	140
3.2.4. Variables de control	140
4. Resultados.....	142
4.1. Modelo de medida	143
4.2. Modelo estructural	146
5. Discusión y conclusiones	150
6. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	153
CAPÍTULO 5. ESTUDIO EMPÍRICO IV	155
INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO 5	156
<i>FAMILINESS</i> Y LA CREACIÓN Y USO DE LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL: SU IMPACTO EN LA EFECTIVIDAD ORGANIZATIVA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	157
1. Introducción.....	157
2. La riqueza socioemocional en la empresa familiar	160
2.1. La influencia familiar y la creación y uso riqueza socioemocional.....	163
2.2. La creación y uso riqueza socioemocional y efectividad organizativa..	166
3. Investigación empírica.....	168
3.1. Recolección de datos y muestra.....	168

3.2. Variables y medidas.....	171
3.2.1. <i>Familiness</i>	171
3.2.2. La creación y uso riqueza socioemocional.....	173
3.2.3. La efectividad organizativa	176
3.2.4. Variables de control	176
4. Resultados.....	178
4.1. Modelo de medida	179
4.2. Modelo estructural	183
5. Discusión y conclusiones	186
6. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	190
CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	193
1. Introducción.....	194
2. Conclusiones de cada uno de los estudios desarrollados.....	197
2.1. Estudio conceptual: Un modelo de generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar	197
2.2. Estudio empírico I: <i>Dynamic familiness</i> : El caso del Grupo Yllera	199
2.3. Estudio empírico II: La acumulación de conocimiento en la empresa familiar.....	201
2.4. Estudio empírico III: La integración de conocimiento en la empresa familiar.....	203
2.5. Estudio empírico IV: La creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar.....	205
3. Conclusiones generales: Hacia un modelo de generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar	207
3.1. El modelo de capacidades dinámicas familiares.....	212
4. Implicaciones para la teoría.....	215
5. Implicaciones para la práctica empresarial.....	217
6. Limitaciones	219
7. Futuras líneas de investigación.....	221
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	223
ANEXOS.....	253
ANEXO 1. CUESTIONARIO.....	254

ANEXO 2. CARTA DE PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS	261
ANEXO 3. CARTA ASOCIACIÓN EMPRESA FAMILIAR DE CASTILLA Y LEÓN	262
ANEXO 4. PUBLICACIÓN EN <i>UNIVERSIA BUSINESS REVIEW</i>	263
ANEXO 5. ANÁLISIS DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN AGREGADO.....	285
ANEXO 6. DIFUSIÓN CIENTÍFICA ESTUDIOS DESARROLLADOS EN LA TESIS	304

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1	ESTUDIOS EMPÍRICOS CON VARIABLES DE PARTICIPACIÓN FAMILIAR.....	34
TABLA 1.2	ESTUDIOS EMPÍRICOS CON VARIABLES DE ESENCIA.....	34
TABLA 1.3	ESTUDIOS EMPÍRICOS CON VARIABLES DE PARTICIPACIÓN Y ESENCIA....	35
TABLA 2.1	DATOS BÁSICOS DEL GRUPO YLLERA.....	67
TABLA 2.2	PARTICIPACIÓN Y ESENCIA DE LA FAMILIA YLLERA EN LA EMPRESA.....	70
TABLA 2.3	RUTINA DE ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO.....	71
TABLA 2.4	RUTINA DE INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTO.....	73
TABLA 2.5	RUTINA DE CREACIÓN Y USO DE LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL.....	74
TABLA 2.6	DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y PROCESOS ORGANIZATIVOS EN EL GRUPO YLLERA.....	75
TABLA 3.1	OPERACIONALIZACIÓN DE LOS CONSTRUCTOS.....	102
TABLA 3.2	VARIABLE LATENTE, MEDICIÓN DE ÍTEMS, FIABILIDAD COMPUESTA, VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA (VEM) Y ALFA DE CRONBACH.....	105
TABLA 3.3	CORRELACIONES INTER-CONSTRUCTO Y VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA (VEM).....	107
TABLA 3.4	RESULTADOS PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	109
TABLA 3.5	EFECTO MEDIADOR PODER → ESENCIA → ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNO.....	110
TABLA 3.6	EFECTO MEDIADOR EXPERIENCIA → ESENCIA → ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO INTERNO.....	110
TABLA 3.7	EFECTO MEDIADOR PODER → ESENCIA → ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO.....	111
TABLA 3.8	EFECTO MEDIADOR EXPERIENCIA → ESENCIA → ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO EXTERNO.....	112
TABLA 4.1	OPERACIONALIZACIÓN DE LOS CONSTRUCTOS.....	141
TABLA 4.2	VARIABLE LATENTE, MEDICIÓN DE ÍTEMS, FIABILIDAD COMPUESTA, VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA (VEM) Y ALFA DE CRONBACH.....	144

TABLA 4.3	CORRELACIONES INTER-CONSTRUCTO Y VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA (VEM).....	146
TABLA 4.4	RESULTADOS PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	148
TABLA 4.5	EFFECTO MEDIADOR PODER → ESENCIA → INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTO.....	149
TABLA 4.6	EFFECTO MEDIADOR EXPERIENCIA → ESENCIA → INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTO.....	149
TABLA 5.1	OPERACIONALIZACIÓN DE LOS CONSTRUCTOS.....	178
TABLA 5.2	VARIABLE LATENTE, MEDICIÓN DE ÍTEMS, FIABILIDAD COMPUESTA, VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA (VEM) Y ALFA DE CRONBACH.....	180
TABLA 5.3	CORRELACIONES INTER-CONSTRUCTO Y VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA (VEM).....	182
TABLA 5.4	RESULTADOS PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	184
TABLA 5.5	EFFECTO MEDIADOR PODER → ESENCIA → CREACIÓN Y USO RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL.....	185
TABLA 5.6	EFFECTO MEDIADOR EXPERIENCIA → ESENCIA → CREACIÓN Y USO RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL.....	186

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA I	LA EMPRESA FAMILIAR Y LAS CAPACIDADES DINÁMICAS.....	7
FIGURA II	MODELO DE INVESTIGACIÓN.....	15
FIGURA III	ESTRUCTURA GENERAL DE LA TESIS.....	21
FIGURA 1.1	MODELO DE INVESTIGACIÓN Y POSICIÓN DEL ESTUDIO CONCEPTUAL EN LA TESIS.....	24
FIGURA 1.2	LAS RUTINAS ORGANIZATIVAS EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	43
FIGURA 1.3	MODELO DE <i>DYNAMIC FAMILINESS</i>	49
FIGURA 2.1	MODELO DE INVESTIGACIÓN Y POSICIÓN DEL ESTUDIO EMPÍRICO I EN LA TESIS.....	56
FIGURA 2.2	LAS RUTINAS ORGANIZATIVAS EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	64
FIGURA 2.3	MODELO DE INVESTIGACIÓN.....	65
FIGURA 3.1	MODELO DE INVESTIGACIÓN Y POSICIÓN DEL ESTUDIO EMPÍRICO II EN LA TESIS.....	82
FIGURA 3.2	EL PROCESO DE ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZATIVA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	86
FIGURA 3.3	MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE ESTUDIO.....	94
FIGURA 3.4	MODELO EMPÍRICO SOBRE LA ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	108
FIGURA 4.1	MODELO DE INVESTIGACIÓN Y POSICIÓN DEL ESTUDIO EMPÍRICO III EN LA TESIS.....	120
FIGURA 4.2	ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	126
FIGURA 4.3	MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE ESTUDIO.....	132
FIGURA 4.4	MODELO EMPÍRICO SOBRE LA INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	147
FIGURA 5.1	MODELO DE INVESTIGACIÓN Y POSICIÓN DEL ESTUDIO EMPÍRICO IV EN LA TESIS.....	156

FIGURA 5.2	LA CREACIÓN Y USO DE LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZATIVA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	163
FIGURA 5.3	MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE ESTUDIO.....	168
FIGURA 5.4	MODELO EMPÍRICO SOBRE LA CREACIÓN Y USO DE LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	183
FIGURA IV	MODELO DE INVESTIGACIÓN, ESTUDIOS DESARROLLADOS E HIPÓTESIS Y OBJETIVO GENERAL DE LA TESIS.....	196
FIGURA V	<i>DYNAMIC FAMILINESS</i> Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZATIVA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	213

'Family firms are important, not only because they make an essential contribution to the economy, but also because of the long-term stability they bring, the specific commitment they show to local communities, the responsibility they feel as owners and the values they stand for. These are precious factors against the backdrop of the current financial crises'.

European Family Business Commission
Noviembre - 2009

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar está dirigida y/o administrada por una coalición dominante controlada por miembros de una familia, que comparten la visión de la empresa con la intención de transferirla a través de las generaciones familiares (Chua *et al.*, 1999) y de crear y preservar la riqueza socioemocional¹ de los miembros familiares en la empresa (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). La empresa familiar es la estructura empresarial y de negocios con mayor presencia a nivel global (Anderson y Reeb, 2003; Chrisman *et al.*, 2004). Las empresas familiares muestran una importante contribución al producto bruto mundial, al empleo y crecimiento económicos (IFERA, 2003). Sin embargo, menos del 10% de las empresas familiares supera la tercera generación (Breton-Miller *et al.*, 2004). Esta importancia de las empresas familiares en la economía y su falta de continuidad, han llamado la atención de la comunidad académica para el estudio de este tipo de empresas, su comportamiento, recursos y rendimiento (Anderson y Reeb, 2003; Chua *et al.*, 2012; De Massis y Kotlar, 2014). Igualmente, la persecución de objetivos no económicos y la preservación de la riqueza socioemocional (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Chrisman *et al.*, 2012) son aspectos centrales de estudio, ya que constituyen fuentes de heterogeneidad entre las empresas familiares (Chua *et al.*, 2012).

La empresa familiar se distingue de otras formas de organización no sólo por la participación familiar, es decir, por la presencia de la familia en la propiedad y en los consejos de dirección y administración, sino por la forma en que la familia es capaz de perseguir su visión y valores y, aportar a su razón de ser (Pérez *et al.*, 2007; Cabrera-Suárez *et al.*, 2014). Estas cualidades de la participación familiar afectan el proceso de toma de decisiones estratégicas, el comportamiento (Chua *et al.*, 1999;

¹ La riqueza socioemocional es un constructo multidimensional (Berrone *et al.*, 2012) que capta la dotación afectiva de los propietarios familiares que incluye aspectos como la perpetuación de los valores familiares a través de la empresa (Handler, 1990), la conservación del capital social de la empresa familiar (Arregle *et al.*, 2007), el deseo de la familia de ejercer autoridad, el disfrute de la influencia familiar, el mantenimiento de la condición de miembro de la empresa, el nombramiento de miembros familiares de confianza en puestos importantes, la retención de una fuerte identidad de la familia, la continuación de la dinastía familiar, entre otros (Gómez-Mejía *et al.*, 2007).

Chrisman *et al.*, 2005) y son fuente de heterogeneidad de las empresas familiares (Chua *et al.*, 2012)

En este sentido, se han identificado dos enfoques complementarios: el enfoque de la participación familiar y el enfoque de la esencia de la familia en la empresa (Chrisman *et al.*, 2005; Astrachan, 2010) para el estudio de la diversidad de las empresas familiares (Sharma *et al.*, 2012). El enfoque de la participación (Chua *et al.*, 1999) identifica la propiedad, la dirección y la transferencia generacional de la familia en la empresa, reconociendo que la participación familiar es suficiente para que una empresa sea considerada familiar. Sin embargo, no tiene en cuenta las características intangibles tales como los valores, la cultura familiar (Chrisman *et al.*, 2005; Klein *et al.*, 2005) y la disposición de la familia a mantener el negocio en el largo plazo, cuestiones consideradas desde el enfoque de la esencia (Litz, 1995; Chua *et al.*, 1999). Uniendo ambos enfoques, la participación familiar sería una condición necesaria pero no suficiente para que una empresa sea considerada familiar, pero dicha participación debería estar vinculada hacia comportamientos que produzcan cierto distintivo para que una empresa pudiera ser considerada empresa familiar (Chua *et al.*, 1999). De este modo, dos empresas con similar participación familiar pueden no ser familiares si alguna carece de la intención o visión de continuidad familiar que constituye la esencia de la empresa familiar (Chrisman *et al.*, 2005). En resumen, la empresa familiar incluye aspectos derivados tanto de la participación de la familia en la empresa, como de la calidad de dicha participación (esencia), es decir, incorpora aspectos distintivos vinculados a la generación de recursos idiosincrásicos derivados de la influencia familiar en la empresa y que han sido reconocidos en la literatura como '*familiness*' (Habbershon y Williams, 1999).

Algunos estudios muestran que la participación y la esencia influyen en los procesos organizacionales de la empresa familiar, afectando las dinámicas familiares, por ejemplo, a través del compromiso y la confianza (Smith *et al.*, 2014) y en la búsqueda de cohesión familiar y longevidad de la empresa familiar (Astrachan y Pieper, 2010). Igualmente, se ha demostrado que ambos enfoques – participación y esencia – juegan un papel importante en la definición de la estrategia y su

implementación (Hall *et al.*, 2006; Lindow *et al.*, 2010). En concreto, la influencia de la familia basada en sus intenciones de control transgeneracional y compromiso familiar (Carney, 2005) con el objetivo de preservar la riqueza socioemocional familiar pueden afectar la gestión estratégica en la empresa familiar (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Gómez-Mejía *et al.*, 2011b).

La investigación en el campo de la empresa familiar ha utilizado variados enfoques y teorías, entre los que destacan la teoría de agencia y la teoría basada en los recursos (Chrisman *et al.*, 2010). La teoría de agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983) se ha aplicado en la empresa familiar para estudiar la relación entre propiedad y rendimiento (Morck *et al.*, 1988), la relación entre propiedad, gestión y rendimiento (Anderson y Reeb, 2003; Villalonga y Amit, 2006), las estructuras de propiedad (La Porta *et al.*, 1999; Morck y Yeung, 2003), el altruismo y autocontrol (Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Schulze *et al.*, 2001; Schulze *et al.*, 2003b), la dispersión de la propiedad (Schulze *et al.*, 2003a), la comparación de los costes de agencia entre empresas familiares y no familiares y los conflictos de agencia (Chrisman *et al.*, 2004) y las estructuras de gobierno (Carney, 2005). Por su parte, la aplicación de la teoría basada en los recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) en la empresa familiar ha incluido el estudio de los recursos y capacidades (Habbershon y Williams, 1999; Habbershon *et al.*, 2003), la sucesión (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001) y el proceso de gestión de recursos (Sirmon y Hitt, 2003).

Sin embargo, estos enfoques teóricos presentan algunas debilidades en el análisis de la empresa familiar. Por una parte, desde la teoría de agencia se asume el supuesto implícito de que la creación de riqueza a través de la ventaja competitiva es un objetivo único (Chrisman *et al.*, 2005) sin considerar la persecución de objetivos no económicos, una característica distintiva de las empresas familiares (Chrisman *et al.*, 2012; Chrisman *et al.*, 2014). Por otra parte, desde la teoría basada en los recursos, se pone el énfasis en el análisis de los recursos de la empresa familiar, por ejemplo, en el concepto de '*familiness*'², que se centra en la dotación de recursos y descuida la evaluación de su uso real en actividades de creación de valor (Eddleston *et al.*, 2008)

² El concepto de '*familiness*' introducido por Habbershon y Williams (1999), comprende "el conjunto único de recursos que una empresa en particular tiene, debido a la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa".

lo que no permite identificar procesos clave de las empresas familiares que subyacen a la generación de capacidades (por ejemplo, Craig *et al.* (2014)). Otras teorías han tenido una menor intensidad en su aplicación a la empresa familiar, como la de capital social, contingencia, la de economía de los costes de transacción, la de *stewardship*, la teoría prospectiva, la teoría de las partes interesadas y la teoría institucional (Sharma *et al.*, 2012). Tampoco estos enfoques han podido superar las limitaciones inherentes a los dos enfoques anteriores.

Este tipo de análisis ha sido reforzado a partir de los estudios que sustentan sus argumentos en el enfoque de capacidades dinámicas. El enfoque de capacidades dinámicas aplicado al análisis de la empresa familiar desde Salvato *et al.* (2002) ha empezado a arrojar interesantes resultados (Colombo *et al.*, 2006; Chirico, 2006; 2008; Chirico y Salvato, 2008; Salvato y Melin, 2008; Chirico y Nordqvist, 2010; Salvato *et al.*, 2010; Chirico *et al.*, 2012; Jones *et al.*, 2013; Uhlaner *et al.*, 2013; Chirico y Salvato, 2014). En concreto, los estudios de Colombo *et al.* (2006) y Chirico (2006), analizan la gestión del conocimiento, las capacidades dinámicas y la inercia familiar desde la dinámica de sistemas para entender la empresa familiar como un sistema dinámico de creación de valor. Chirico (2008), realiza un estudio de casos para analizar cómo se produce el proceso de acumulación de conocimiento en la empresa familiar. Por su parte, Chirico y Salvato (2008), estudian los procesos de integración de conocimiento y adaptación organizacional en la empresa familiar. Salvato y Melin (2008), analizan el rol del capital social familiar como generador de valor a través de las generaciones. Chirico y Nordqvist (2010), relacionan el rol de la cultura organizacional en la generación de capacidades dinámicas y creación de valor transgeneracional en las empresas familiares. Salvato *et al.* (2010) concluyen que desechar combinaciones de recursos que no implican oportunidades de creación de valor constituyen una capacidad dinámica crítica y un importante componente del proceso emprendedor. Chirico *et al.* (2012), analizan cómo el paternalismo puede afectar de manera positiva o negativa el proceso de generación de capacidades dinámicas y creación de valor en la empresa familiar. Jones *et al.* (2013), a través de un estudio de caso analizan cómo la propiedad multigeneracional contribuye a la creación de capacidades dinámicas en la empresa familiar. Uhlaner *et al.* (2013),

desarrollan un estudio empírico, que aplica el enfoque de capacidades dinámicas para identificar cómo la creación y transferencia de conocimiento e innovación se relacionan con el crecimiento de las ventas. Finalmente, Chirico y Salvato (2014), estudian la internalización de conocimiento y el desarrollo de productos en la empresa familiar desde el punto de vista afectivo y relacional. A pesar de que estas investigaciones representan importantes aportes, constituyen visiones fragmentadas de los antecedentes y consecuencias del estudio e incorporación del enfoque de capacidades dinámicas en la empresa familiar.

Por ello, es necesario avanzar en el estudio de un modelo que nos permita incorporar de forma más integral las fuentes y los efectos de las capacidades dinámicas en el proceso estratégico de la empresa familiar (Astrachan, 2010), específicamente, aquellos aspectos vinculados a los procesos idiosincrásicos de gestión del conocimiento y aprendizaje derivados de la influencia familiar. La empresa familiar y la naturaleza dinámica de sus elementos componentes (familia, empresa y propiedad) serían la causa del comportamiento distintivo (Chrisman *et al.*, 2012), heterogeneidad (Chua *et al.*, 2012; Nordqvist *et al.*, 2014) y la fuente de los recursos que diferencian la empresa familiar de sus pares no familiares (Anderson y Reeb, 2003).

Por ello, en esta tesis doctoral se utiliza la teoría de las capacidades dinámicas y los enfoques de participación y esencia para explicar cómo la presencia de los miembros familiares en la propiedad, gestión y administración en la empresa influyen en la configuración de rutinas organizativas³ familiares como evidencias de la presencia de capacidades dinámicas en el desarrollo de estrategias en la empresa familiar (Sirmon y Hitt, 2003). El estudio de estas relaciones nos permitirá mejorar nuestra comprensión acerca del proceso de adaptación y ajuste estratégico, efectividad organizativa y la capacidad de crear valor de la empresa familiar en el tiempo (Lindow *et al.*, 2010).

³ Las rutinas organizativas se entienden 'como patrones reconocibles y repetitivos utilizados para llevar a cabo acciones interdependientes, que son desempeñados por múltiples actores en una organización' (Feldman y Pentland, 2003).

Esta investigación reconoce, en primer lugar, que el conocimiento y su gestión son la base para la generación de capacidades dinámicas en la empresa (Foss, 2005) y, en segundo lugar, que en las empresas familiares la generación de capacidades dinámicas puede ser desarrollada de manera distintiva, debido a sus procesos idiosincrásicos de gestión del conocimiento y aprendizaje que se derivan de la participación y esencia de la familia en la empresa (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Chirico, 2008; Chirico y Salvato, 2008). Es esta relación, la que sitúa al proceso de gestión del conocimiento y aprendizaje en el centro de esta investigación – Figura I.

Figura I. La empresa familiar y las capacidades dinámicas



Fuente: Elaboración propia.

En concreto, reconocemos que el proceso de gestión del conocimiento y aprendizaje en la empresa familiar se genera a partir de los inventarios y flujos de conocimiento que provienen desde la familia y que son transferidos a la empresa a través de la participación simultánea de los miembros familiares en la familia y en la empresa. El conocimiento en las empresas familiares se asocia al conocimiento explícito (por ejemplo, protocolos familiares) obtenido a través de la experiencia adquirida por los miembros familiares en la empresa y, especialmente, al conocimiento tácito que han adquirido y desarrollado a través de la educación y la experiencia dentro y fuera de la organización (Zahra *et al.*, 2007; Chirico, 2008). La condición particular que poseen

los miembros familiares de vivir en la familia y trabajar en la empresa desde una temprana edad les permite desarrollar niveles profundos de conocimiento tácito y específico de la empresa (Chirico y Nordqvist, 2010). Por ello, el proceso de gestión del conocimiento y aprendizaje es más intenso en las empresas familiares debido al elevado nivel de implicación emocional de la familia y la intensa interacción social – familia-empresa – de los miembros familiares.

Partiendo de esta base de conocimiento familiar, la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar tiene lugar a partir de la interacción entre los miembros familiares con la empresa. Estas interacciones permiten crear un contexto específico para el desarrollo del proceso de gestión de conocimiento – acumulación, integración y transferencia de conocimiento – que, a su vez, influye en los procesos de percepción de oportunidades y recombinación de recursos (Chirico y Nordqvist, 2010; Chirico y Salvato, 2014). En concreto, este proceso de gestión del conocimiento, permite el desarrollo de las rutinas organizativas familiares que permiten a la empresa familiar percibir oportunidades y amenazas – *sensing* –, aprovechar estas oportunidades – *seizing* –, y finalmente, mantener la competitividad de la empresa mediante la mejora, combinación, protección, y cuando sea necesaria, la reconfiguración del negocio y de sus activos intangibles y tangibles – *transforming* – (Teece, 2007; Chirico y Nordqvist, 2010). Estas rutinas organizativas familiares aportan el carácter dinámico al *familiness* en la empresa familiar, es decir, el *dynamic familiness*, que hemos definido como ‘la capacidad dinámica de una empresa familiar para crear a propósito, prorrogar o modificar su conjunto único de recursos, derivados de la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa’.

En resumen, el carácter idiosincrásico de las capacidades dinámicas en las empresas familiares genera comportamientos y rendimientos heterogéneos entre este tipo de empresas y las distingue de las empresas no familiares. De acuerdo con Teece (2007) lo que realmente diferencia las capacidades dinámicas de cada empresa son las rutinas que las sustentan. Por ello, la adquisición e intercambio de conocimiento, acumulación de conocimiento y su integración son fundamentales y guían la

evolución de las capacidades dinámicas en la empresa familiar (Chirico y Nordqvist, 2010), proceso fuertemente influenciado no solo por la participación de la familia en la empresa, sino también por la creación y uso de la riqueza socioemocional que la familia mantiene en la empresa (Gómez-Mejía *et al.*, 2007).

Justificación y objetivos

Justificación

Como se ha adelantado en páginas anteriores, la empresa familiar domina el paisaje económico de las naciones (La Porta *et al.*, 1999) y es, sin duda, el tipo de empresa predominante a nivel global (Anderson y Reeb, 2003; Chrisman *et al.*, 2004). Las empresas familiares muestran una importante contribución al producto bruto mundial, al empleo y al crecimiento económico (IFERA, 2003). A nivel europeo, las empresas familiares representan el 76% de total de las empresas del Reino Unido, el 70% de Portugal, el 67% de Suiza, el 90% de Suecia, el 83% en Austria, el 69% en Bélgica, el 93% en Alemania, el 63% en Finlandia, el 61% en Francia y el 95% en Italia y en los países del Este (Maseda *et al.*, 2009). En España existen 2,9 millones de empresas familiares que producen más del 70% del PIB y crean 13,9 millones de puestos de trabajo (Casado y Rodríguez, 2009).

Sin embargo, a pesar de la importancia y participación de las empresas familiares en la economía, sólo seis de cada cien supera la tercera generación familiar, situación que se manifiesta de forma generalizada (Ward, 1994). Por ejemplo, las estadísticas para Latinoamérica indican que en Argentina el 70% de las empresas familiares desaparece en cada generación. En Brasil sólo el 30% de ellas suele pasar a la segunda generación, el 5% a la tercera y casi no hay empresas de quinta generación; en Chile la media de antigüedad de las empresas familiares medianas y grandes es de 31 años, y sólo el 16% supera los 50 años de vida (Martínez, 2010).

Esta falta de continuidad de la empresa familiar tiene múltiples explicaciones, la gran mayoría se encuentran al margen de la eficiencia de la empresa, radicándose

principalmente en el seno de la familia empresaria e incluyen, por ejemplo, el crecimiento de la familia y sus conflictos, rivalidades por incorporación de miembros familiares a la propiedad y/o gestión, incorporación a la propiedad y/o gestión de la empresa de familiares políticos, divergencia de intereses respecto de la empresa, problemáticas asociadas a la sucesión, al protocolo familiar, etc. (Kets de Vries, 1993; Aldrich y Cliff, 2003; Sharma, 2004; Chrisman *et al.*, 2005). Estos últimos temas han sido materias importantes en la investigación en el campo de la empresa familiar (Benavides *et al.*, 2011).

De este modo, la relevancia, naturaleza y complejidad que representan las empresas familiares en sí mismas, así como su falta de continuidad, han motivado a la comunidad académica a interesarse por su estudio e intentar descubrir aquellas características, conductas, rendimientos, procesos, recursos y problemáticas que las hacen tan particulares y diferentes a las empresas no familiares (Sharma, 2004; Heck y Mishra, 2008; Craig *et al.*, 2009; Moores, 2009; Chrisman *et al.*, 2012; Chua *et al.*, 2012). De este modo, el campo de la empresa familiar ha sido reconocido como una de las áreas de investigación que ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años (Debicki *et al.*, 2009) focalizándose, principalmente, sobre dos aspectos. Primero, han intentado explicar las diferencias entre empresas familiares y no familiares y, segundo, se han centrado sobre las variaciones en el comportamiento entre empresas familiares (Chrisman *et al.*, 2008a; Chua *et al.*, 2012).

Particularmente, una amplia literatura se ha dedicado al estudio del comportamiento y rendimiento de las empresas familiares (Carney, 2005; Miller *et al.*, 2007; Chrisman *et al.*, 2010; Schulze y Gedajlovic, 2010; De Massis *et al.*, 2014b). Sin embargo, la evidencia de la relación entre participación familiar y rendimiento sigue siendo mixta y controvertida (Rutherford *et al.*, 2008). Como señalan De Massis *et al.* (2012) algunos estudios muestran que las empresas familiares superan a las empresas no familiares en una variedad de contextos (McConaughy *et al.*, 2001; Anderson y Reeb, 2003; Lee, 2006), mientras otros sugieren que las empresas familiares tienen persistentemente un rendimiento inferior cuando son comparadas con sus contrapartes no familiares (Villalonga y Amit, 2006; Cucculelli y Micucci,

2008; Block *et al.*, 2011). En esta polémica, hay autores que demuestran que la relación entre participación familiar y rendimiento es compleja y no lineal (Barth *et al.*, 2005; Miller *et al.*, 2007), sugiriendo que está influenciada por varios factores y que los resultados empíricos dependen mucho de la medición del rendimiento utilizado en el análisis (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). En consecuencia, se propone que los mecanismos y procesos exactos que llevan a estas diferencias en rendimiento aún deben ser estudiados en detalle (Chrisman *et al.*, 2009). En este sentido, existe un creciente reconocimiento que un mejor entendimiento de cómo la participación familiar influencia el rendimiento es esencial para el progreso del campo de la empresa familiar (Habbershon *et al.*, 2003).

Por ello, una cuestión importante que debe ser abordada desde la teoría de la empresa es cómo y por qué esta forma de organización se comporta de una manera diferente de una empresa no familiar (Chua *et al.*, 2003). Las fuentes de las diferencias de comportamiento y desempeño podrían estar radicadas en la disparidad de visión u objetivos (Chrisman *et al.*, 2012) o podrían ser debidas a diferencias en cultura, valores, recursos, capacidades, estrategias, estilos, etc. (Chua *et al.*, 2003; Denison *et al.*, 2004). De hecho, Estas características han sido recogidas e integradas en el concepto de *familiness*. Hasta el momento, la investigación a partir de este concepto se ha centrado en tratar de identificar los orígenes de '*familiness*' (Arregle *et al.*, 2007); así como los recursos que debe incluir para que permita identificar las empresas familiares que lo desarrollan con más fuerza (Pearson *et al.*, 2008; Zellweger *et al.*, 2010), bajo el supuesto de creación de riqueza como objetivo único (Chrisman *et al.*, 2005) y una visión estática de empresa familiar (Eddleston *et al.*, 2008). Sin embargo, el análisis de la dimensión temporal de *familiness* y, por tanto, dinámica del concepto, sería básica para reconocer si éste puede constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible. Esta deficiencia se debe a la escasa investigación dedicada al estudio de los asuntos temporales en la empresa familiar (De Massis *et al.*, 2014a; Sharma *et al.*, 2014), a excepción de algunos trabajos centrados en el estudio de las capacidades dinámicas en la empresa familiar (Chirico y Salvato,

2008; Salvato y Melin, 2008; Chirico y Nordqvist, 2010; Chirico *et al.*, 2012; Jones *et al.*, 2013; Uhlaner *et al.*, 2013; Chirico y Salvato, 2014).

Generalmente, la falta de consideración de los objetivos no económicos en la función de utilidad de la familia que controla la empresa podría ayudar a clarificar los resultados contradictorios analizados por estudios previos (Chrisman *et al.*, 2005; Chirico *et al.*, 2012; Chrisman *et al.*, 2012).

Otro hecho que explicaría la falta de consenso sobre los resultados obtenidos por los investigadores de la empresa familiar es que el 80% de la investigación empírica se ha focalizado en empresas familiares cotizadas (Sharma y Carney, 2012; Carney *et al.*, 2013), sin embargo, la relevancia económica de las empresas familiares no cotizadas (Fogel, 2006), por ejemplo, para la Unión Europea cercana al 75%, exige una mayor preocupación por parte de los investigadores (Sharma y Carney, 2012).

En definitiva, la necesidad de reconocer el carácter dinámico del *familiness*, la existencia de objetivos no económicos en la función de utilidad de la familia que dirige y controla la empresa, así como el interés de profundizar en el conocimiento de las empresas familiares no cotizadas han motivado la realización de esta investigación.

Objetivos

Los avances en la investigación sobre empresa familiar ponen de relieve que la dotación de recursos, los sistemas internos de gobierno, la persecución de objetivos no económicos y la preservación de la riqueza socioemocional son factores clave en la explicación de la heterogeneidad de las empresas familiares (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Chrisman *et al.*, 2012; Chua *et al.*, 2012; James *et al.*, 2012; Chrisman *et al.*, 2013). A su vez, estudios recientes reconocen que la especificidad de cada empresa familiar procede de la interacción de la implicación familiar y las dinámicas familiares (Cabrera-Suárez *et al.*, 2014). En este sentido, para avanzar y mejorar la comprensión de estos fenómenos en la empresa familiar parece relevante seguir profundizando en los aspectos dinámicos de la influencia familiar en la empresa, lo

que constituye uno de los principales desafíos de este campo de estudio (Chrisman *et al.*, 2012).

El objetivo general es explicar la heterogeneidad dinámica de las empresas familiares y valorar el efecto de ésta heterogeneidad en la efectividad organizativa. Para ello, en primer lugar, trata de mejorar la comprensión de los efectos de la participación y la esencia familiar en el proceso de generación de recursos y capacidades en la empresa familiar, incorporando un carácter dinámico al concepto de *familiness*, extendiendo el razonamiento propuesto inicialmente por Habbershon *et al.* (2003) y Habbershon y Williams (1999). En segundo lugar, en línea con Astrachan (2010), Chrisman *et al.* (2005) y Sharma *et al.* (1997) se profundiza en la evaluación de las consecuencias de la dinámica familiar en el proceso estratégico de la empresa familiar. En conjunto, se contribuye a desarrollar un entendimiento más completo y preciso del comportamiento de la empresa familiar (De Massis *et al.*, 2014a).

El objetivo general de la tesis se desagrega en los siguientes objetivos:

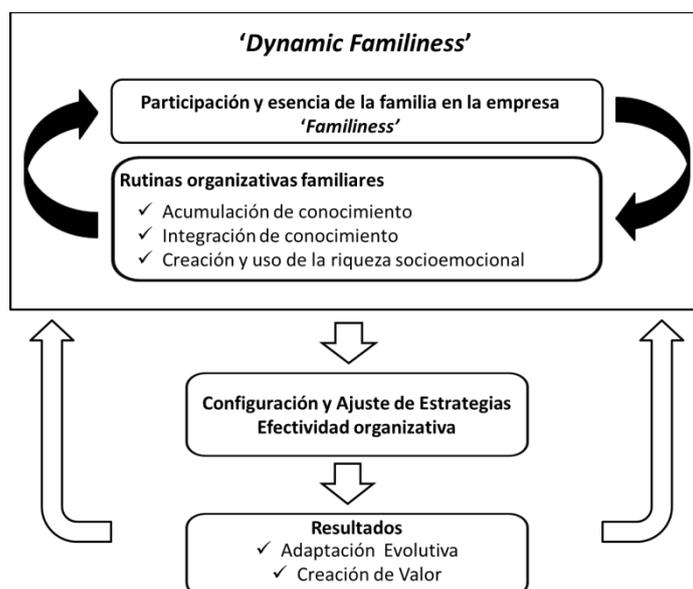
1. Estudiar la relación entre los enfoques de la participación y la esencia.
2. Aportar evidencia sobre el desarrollo de capacidades dinámicas familiares, a partir de las rutinas organizativas familiares.
3. Aplicar el enfoque de capacidades dinámicas para explicar la efectividad organizativa de las empresas familiares.

La consecución de estos permitirá dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo la participación y esencia familiares interactúan con las rutinas organizativas familiares y conjuntamente promueven la efectividad organizativa?

Metodología y estructura de la tesis

A continuación se presentan los aspectos metodológicos y los capítulos en que se ha estructurado la tesis. En primer lugar, se desarrolla el estudio conceptual que se presenta en el capítulo 1, denominado ‘Las capacidades dinámicas y la estrategia en las empresas familiares: Un enfoque teórico’ cuyo objetivo es configurar un modelo conceptual de investigación que nos permita mejorar la comprensión de cómo la participación y esencia de la familia en la empresa puede promover el desarrollo de un proceso idiosincrásico de gestión del conocimiento y aprendizaje y, favorecer la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar (Chirico, 2008; Chirico y Salvato, 2008) proceso fuertemente condicionado por la creación y uso de la riqueza socioemocional familiar (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). El modelo de investigación propuesto se fundamenta en los procesos idiosincrásicos desarrollados entre la familia y la empresa, que configuran las rutinas organizativas familiares dirigidas a promover la efectividad organizativa, afectando el comportamiento estratégico de la empresa familiar. En concreto, el modelo de investigación plantea y fundamenta el ‘*dynamic familiness*’, es decir, ‘la capacidad dinámica de una empresa familiar para crear a propósito, prorrogar o modificar su conjunto único de recursos, derivados de la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa’. Esta ‘familiaridad dinámica’ se genera a partir de las rutinas organizativas familiares de acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y de creación y uso de la riqueza socioemocional, que permiten el ajuste estratégico, la efectividad organizativa en la empresa familiar y su adaptación evolutiva y viabilidad a lo largo de las generaciones – Figura II.

Figura II. Modelo de investigación

Fuente: Elaboración propia a partir de Chirico (2008), Chirico y Salvato (2008) y (Gómez-Mejía et al. (2007).

A continuación, en el capítulo 2 y con el objetivo de verificar de manera preliminar nuestro modelo conceptual de investigación, desarrollamos el primer estudio empírico, titulado '*Dynamic familiness: El caso del Grupo Yllera*'. Teniendo en cuenta el nivel de desarrollo teórico del modelo de investigación propuesto, se consideró necesario llevar a cabo un estudio de naturaleza cualitativo-exploratoria que permitiera poner a prueba las propuestas del modelo y proceder con mayor precisión al estudio empírico cuantitativo. El estudio de caso aplicado al Grupo Yllera, por sus características, se adapta a la naturaleza de nuestro fenómeno de estudio. En primer lugar, el sector vitivinícola es uno de los sectores más importantes en la agricultura mundial, no sólo por el valor económico que genera, sino también por la población que ocupa y el papel que desempeña en la conservación del medio ambiente. España ocupa el primer lugar en superficie de viñedo (18%) y es el tercer productor vitivinícola a nivel mundial (13%), su producción vitivinícola representa el 1% del PIB español y, el vino es de gran importancia como imagen de España en el exterior. En segundo lugar, el Grupo Yllera es una empresa representativa del sector vitivinícola español que se caracteriza por estar formado por empresas de pequeño

tamaño con capital mayoritariamente de tipo familiar (Peris, 2013). En tercer lugar, disponíamos del compromiso de los propietarios y directivos de la empresa en facilitar toda la información necesaria para la investigación. Finalmente, esta empresa pertenece a la Asociación de Empresa Familiar de Castilla y León y, por tanto, se reconocen formalmente como una empresa familiar. Con estos antecedentes y tomando como unidad de análisis las rutinas organizativas en la empresa familiar, se pretendió obtener evidencia cualitativa que permitiera dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Cómo se crean y desarrollan las rutinas organizativas familiares? ¿Cómo los procesos particulares de acumulación de experiencia en la empresa familiar podrían producir conocimiento específico que favoreciera la existencia de capacidades dinámicas? ¿Cómo las relaciones, conflictos y el compromiso afectivo condicionan el proceso de articulación/integración de conocimiento y la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar? y ¿De qué manera la creación y uso de la riqueza socioemocional constituye una rutina organizacional familiar que favorece la efectividad organizativa como evidencia del proceso de creación de capacidades dinámicas en la empresa familiar?

Los resultados obtenidos en este estudio de caso confirman que la implicación familiar – participación y esencia – influyen en la generación de las rutinas organizativas familiares y, de este modo, en el proceso de definición y ajuste estratégico, propuestos en el modelo de investigación. A partir de estos resultados se estructuró y diseñó la investigación empírica cuantitativa que se orientó a determinar el tipo de información requerida, fuentes de datos y formas de obtención. En esta dirección y debido a que el tipo de información necesaria no se encontraba disponible en bases de datos fue necesario preparar un cuestionario y obtener la información a través de este método (Anexo 1).

Por su cercanía, importancia y atractivo, se utilizaron empresas españolas para desarrollar el estudio empírico cuantitativo y verificar el modelo de investigación. Específicamente, el segmento de interés lo componen medianas y grandes empresas familiares españolas no cotizadas. En este sentido, se han utilizado dos restricciones para determinar las empresas que fueron objeto de la investigación. En primer lugar,

y atendiendo a las características de las variables de estudio, se excluyeron las empresas cotizadas, por cuanto por su estructura de propiedad y dirección definen órganos de gobierno que distancian a la familia de la empresa, lo que limita la oportunidad de que se produzcan vínculos relacionales familia – empresa (aspectos de importancia para el estudio).

Respecto a nuestra segunda restricción, y dado que España no dispone de estadísticas oficiales sobre empresas familiares (Arosa *et al.*, 2010a; Basco, 2013) y, en ausencia de un consenso respecto a una apropiada definición de empresa familiar (Cruz y Nordqvist, 2012), se utilizaron diferentes parámetros para definir este concepto (Chua *et al.*, 1999; Astrachan *et al.*, 2002). Siguiendo criterios estándar tales como ‘la participación familiar en el negocio’, que ha sido utilizada en estudios previos (Claver *et al.*, 2009; Basco y Pérez Rodríguez, 2011), se llegó a una definición operacional basada en dos características que las empresas deben cumplir para ser consideradas empresas familiares: en primer lugar, participación de los miembros familiares en la propiedad de la empresa, en los consejos de administración y dirección y, en segundo lugar, las intenciones familiares de control transgeneracional. Se espera que dichos elementos sean reconocidos ex – post de acuerdo con la realización del estudio (Claver *et al.*, 2009), es decir, los cuestionarios una vez recibidos fueron evaluados de acuerdo con los aspectos que verifican el cumplimiento de la definición operacional utilizada para identificar las empresas familiares. La escala F-PEC poder, experiencia y cultura (Astrachan *et al.*, 2002), ampliamente utilizada por la investigación en el campo de la empresa familiar, se utilizó para valorar la participación y la esencia familiar.

La base de datos seleccionada de acuerdo con las características requeridas por la investigación fue el ranking de las 5.000 mayores empresas de España, publicado en 2012 por la revista Actualidad Económica⁴ (ranking definido de acuerdo al volumen de ventas). Dicho ranking es atractivo para el estudio, por cuanto se compone

⁴ La revista Actualidad económica fue fundada en 1958 por el Grupo publicitario SARPE (Sociedad Anónima de Revistas, Periódicos y Ediciones). Publica cada año el ranking con las 5000 mayores empresas de España, este ranking ha sido utilizado como una fuente fidedigna y confiable en estudios cuantitativos relacionados con la longevidad, especialización e internacionalización de las empresas familiares españolas en Fernández y Puig (2007), Puig y Pérez (2009) y Tàpies (2009) respectivamente.

principalmente de empresas familiares no cotizadas. Sin embargo, con el objetivo de depurar la base de datos seleccionada, se procedió a identificar y eliminar de la base las empresas o filiales de transnacionales, de capital público, financieras y de seguros. Por otra parte, para garantizar una muestra homogénea desde el punto de vista del tamaño se determinó utilizar un muestreo estratificado proporcional. La muestra definitiva incluyó 1.656 empresas.

El cuestionario fue preparado de acuerdo con la revisión de literatura relacionada con las variables de estudio incluidas en el modelo de investigación. El proceso de validación del cuestionario consistió en dos fases, en primer lugar, con el objetivo de garantizar que el instrumento permita obtener y medir la información requerida por el modelo de investigación, fue sometida a evaluación de expertos del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valladolid. En segundo lugar, para asegurar la pertinencia de las preguntas contenidas en el cuestionario, como maximizar su entendimiento por parte de los encuestados, se realizaron pruebas preliminares con empresarios familiares y directivos de empresas pertenecientes a la Asociación de Empresa Familiar de Castilla y León, y a los directores de la Asociación. El cuestionario fue enviado por correo postal al CEO o manager de la compañía. Dicho envío incluyó, además de la carta de presentación (Anexo 2), una carta de apoyo a la investigación (Anexo 3), suscrita por la Asociación de Empresas Familiares de Castilla y León, miembro del Instituto de Empresa Familiar de España. El proceso de envío y recepción de encuestas se llevó a cabo entre los meses de mayo y septiembre de 2013.

Se recibieron 135 cuestionarios que representan una tasa de respuesta del 8,15%, similar a la obtenida en otros estudios en empresas familiares (García y Duréndez, 2007; Sciascia y Mazzola, 2008; Lindow *et al.*, 2010; Zellweger *et al.*, 2012a). Los cuestionarios válidos fueron 125, de los cuales 17 fueron identificadas como empresas no familiares y 6 como empresas familiares que cotizan en bolsa, resultando finalmente 102 encuestas útiles.

Los cuestionarios útiles se adecúan a los objetivos de investigación, por cuanto el 99% de los encuestados manifiestan que sus empresas son de propiedad familiar, con presencia de miembros familiares en sus consejos de administración (95%) y en sus consejos de dirección (98%), además un 93% de ellos esperan que el futuro CEO de su empresa sea un miembro familiar. Estos aspectos se encuentran recogidos en la definición operacional adoptada en nuestro estudio – participación de los miembros de la familia en la propiedad, en la dirección y gestión, y la intención de control familiar transgeneracional –. Al igual que en otros estudios del ámbito de la empresa familiar (Chua *et al.*, 1999; Vallejo, 2009) y lo recomendado por la literatura reciente (Binz *et al.*, 2014; Sarstedt *et al.*, 2014) utilizamos *Partial Least Squares* (PLS) para validar nuestro modelo de investigación (Ringle *et al.*, 2005).

De acuerdo a lo sugerido por Carlo Salvato, editor asociado de *Family Business Review* en la revisión de versiones iniciales de nuestro estudio y con el objetivo de facilitar la comprensión, explicación y análisis del modelo de investigación, la investigación empírica se ha estructurado en tres estudios, orientados al análisis de cada una de las rutinas organizativas familiares expuestas en el estudio conceptual.

En primer lugar, el segundo estudio empírico, incluido en el capítulo 3, denominado ‘El proceso de acumulación de conocimiento en las empresas familiares: Un análisis empírico’. Este estudio se fundamenta en el modelo de investigación propuesto por Chirico (2008) y trata de dar respuesta a la pregunta ¿Cómo la participación y la esencia de la familia en la empresa afectan los procesos de acumulación de conocimiento y de este modo la efectividad organizativa de la empresa familiar? Este punto de partida no es casual, por cuanto la acumulación de conocimiento es el inicio del proceso de gestión del conocimiento y un mecanismo de aprendizaje organizativo (Zollo y Winter, 2002).

En segundo lugar, el tercer estudio empírico, se desarrolla en el capítulo 4, titulado ‘*Familiness* y el proceso de integración de conocimiento: Un análisis empírico en las empresas familiares’. Esta investigación se fundamenta en el modelo propuesto por Chirico y Salvato (2008) y responde a la pregunta ¿Cómo la participación y esencia

de la familia en la empresa influye en la integración de conocimiento y promueve la efectividad organizativa de la empresa familiar? El proceso de integración de conocimiento en la empresa familiar se desarrolla de una manera idiosincrásica. La historia y lenguaje común, la cercanía de los miembros familiares y sus relaciones propician la comunicación y el trabajo conjunto, afectando la transferencia de conocimiento, su combinación e integración (Sirmon y Hitt, 2003; Zahra *et al.*, 2007).

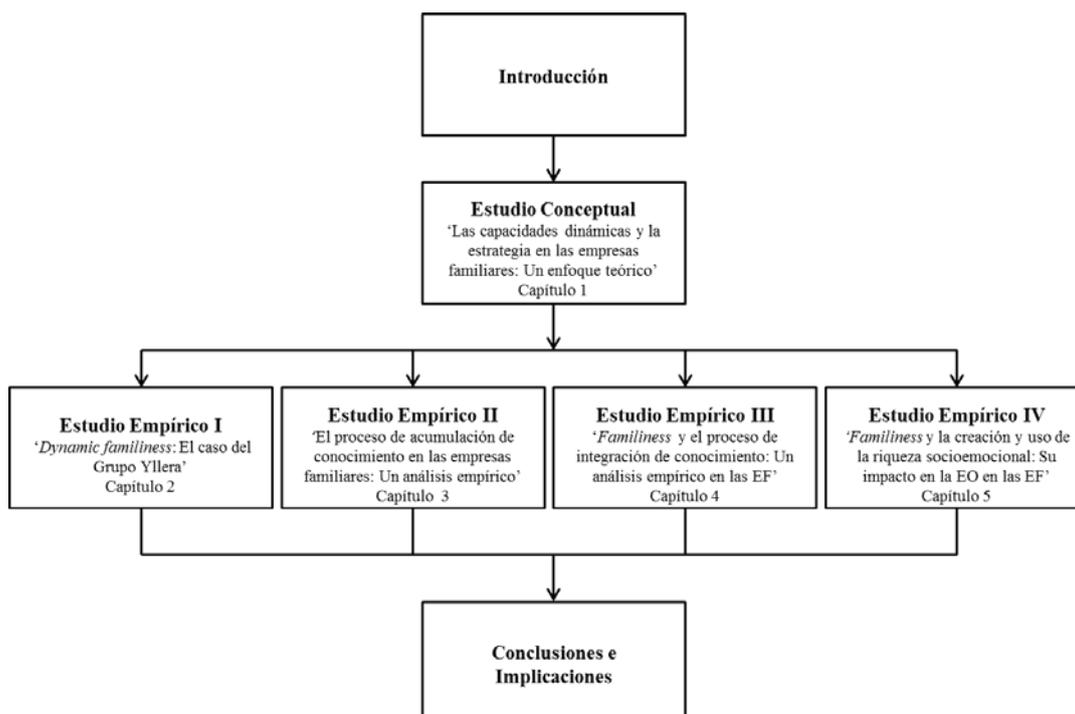
Finalmente, en el capítulo 5 se exponen los resultados del cuarto estudio empírico, denominado '*Familiness* y la creación y uso de la riqueza socioemocional: Su impacto en la efectividad organizativa en las empresas familiares'. El modelo aplicado para el análisis de esta rutina se fundamenta en la propuesta de Berrone *et al.* (2012) respecto a las dimensiones que componen la riqueza socioemocional de la empresa familiar (Gómez-Mejía *et al.*, 2007) y da respuesta a la pregunta ¿Cómo la influencia de la familia en la empresa – participación y esencia – promueve la creación y uso de la riqueza socioemocional de los miembros familiares y de este modo, la efectividad organizativa de la empresa familiar? La participación de los miembros familiares a través de la propiedad de la empresa, su presencia en los consejos de dirección y administración, y la esencia familiar representada por las intenciones de control transgeneracional y el compromiso familiar (Carney, 2005) afectan la riqueza socioemocional de la familia en la empresa y el proceso de gestión estratégica en la empresa familiar (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Gómez-Mejía *et al.*, 2011b).

Los tres últimos estudios empíricos expuestos se han desarrollado de acuerdo a un modelo de investigación común, lo que implica que el procedimiento de recolección y análisis de datos y la utilización de algunas variables y sus escalas aparecen replicados total o parcialmente en cada estudio. Con el objetivo de facilitar una óptima comprensión recomendamos al lector tenga en consideración estos aspectos para dar una mayor fluidez a su lectura.

Finalmente, se exponen las conclusiones e implicaciones de los estudios desarrollados en esta tesis doctoral.

La estructura general de la tesis se expone en la Figura III.

Figura III. Estructura general de la tesis.



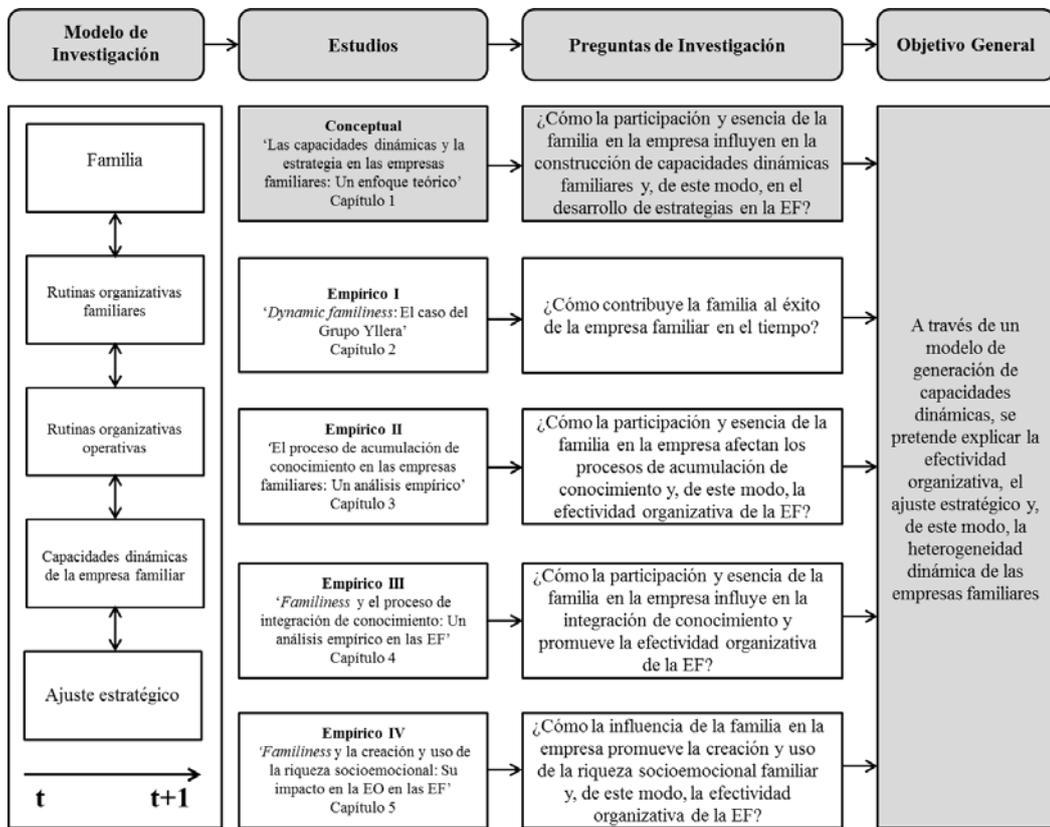
CAPÍTULO 1. ESTUDIO CONCEPTUAL

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO 1

El estudio conceptual que se presenta en este capítulo pretende ofrecer una explicación del comportamiento distintivo de las empresas familiares fundamentada en los procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje que subyacen a la toma de decisiones estratégicas en la empresa familiar utilizando el enfoque de las capacidades dinámicas.

Particularmente, como se expone en la Figura 1.1, la pregunta de investigación plantea que la participación y esencia de la familia en la empresa promueven el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje distintivos. Estos procesos idiosincrásicos serían la base para la generación de capacidades dinámicas familiares que pueden ser fuentes de ventaja competitiva sostenible en la empresa familiar, favoreciendo el ajuste estratégico, la adaptación evolutiva y la viabilidad a través de las sucesivas generaciones.

Figura 1.1. Modelo de investigación y posición estudio conceptual en la tesis



LA ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: UN MODELO DESDE EL ENFOQUE DE CAPACIDADES DINÁMICAS

1. Introducción

¿Cómo contribuye la familia al éxito de la empresa familiar? (Zellweger *et al.*, 2010). La pregunta resulta pertinente por cuanto se ha demostrado que la interacción entre familia y gestión estratégica crea valor (Cliff y Jennings, 2005; Arregle *et al.*, 2007; Astrachan, 2010). Sin embargo, la investigación que ayuda al entendimiento de la estrategia en la empresa familiar aún es escasa (Zahra y Sharma, 2004; Chrisman *et al.*, 2005; Nordqvist, 2005; Ibrahim *et al.*, 2008; Astrachan, 2010; Lindow *et al.*, 2010; Goel *et al.*, 2012). En efecto, la relación entre las dimensiones familiares y las estrategias de la empresa familiar no ha sido examinada en profundidad (Goel *et al.*, 2012). Estudios previos han utilizado diversos modelos teóricos para explicar las diferencias estratégicas entre empresas familiares y no familiares (Chrisman *et al.*, 2005; Chrisman *et al.*, 2008b) y las variaciones en el comportamiento estratégico entre empresas familiares (Chrisman *et al.*, 2008a; Chrisman *et al.*, 2012; Chua *et al.*, 2012). El enfoque basado en los recursos y la teoría de la agencia han dominado la investigación sobre estrategia en la empresa familiar (Chrisman *et al.*, 2005; Astrachan, 2010).

En concreto, ha sido desde la teoría de agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983) aplicada al ámbito estratégico en la empresa familiar (Morck *et al.*, 1988; La Porta *et al.*, 1999; Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Schulze *et al.*, 2001; Anderson y Reeb, 2003; Morck y Yeung, 2003; Schulze *et al.*, 2003b; Schulze *et al.*, 2003a; Chrisman *et al.*, 2004; Carney, 2005; Villalonga y Amit, 2006), que se han estudiado las relaciones entre propiedad, gestión y rendimiento, las estructuras de propiedad, el altruismo y autocontrol, los conflictos de agencia y la comparación de los costes de agencia entre empresas familiares y no familiares y las estructuras de gobierno.

Por su parte, la aplicación de la teoría basada en los recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) en la empresa familiar (Habbershon y Williams,

1999; Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Habbershon *et al.*, 2003; Sirmon y Hitt, 2003) y en el ámbito específico de la estrategia (Sharma *et al.*, 1997; Chrisman *et al.*, 2005; Moores, 2009; Astrachan, 2010) ha constatado cómo la presencia de la familia en la empresa afecta la elección estratégica (Chrisman *et al.*, 2009). Se argumenta que los recursos que aporta la familia a la empresa facilitan los procesos de toma de decisiones (Sirmon y Hitt, 2003; Arregle *et al.*, 2007); en particular, como consecuencia de la participación simultánea de la familia en la propiedad, el gobierno y la gestión (Klein *et al.*, 2005), de las relaciones familiares (Eddleston *et al.*, 2008) o del deseo de sucesión (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001).

Estas teorías desarrollan razonamientos estáticos sobre los efectos de los recursos de la empresa familiar, por ejemplo, apoyándose en el concepto de *familiness* (Habbershon y Williams, 1999), analizando solamente su dotación de recursos, pero descuidando su uso a lo largo del tiempo en las actividades de creación de valor (Eddleston *et al.*, 2008).

Estos planteamientos han dificultado la identificación de posibles comportamientos estratégicos de las empresas familiares asociados a la consecución de objetivos más familiares y menos económicos; lo que podría permitir explicar algunas diferencias de rendimiento entre empresas familiares (Chrisman *et al.*, 2005; Chirico *et al.*, 2012; Chrisman *et al.*, 2012); por otra parte, tampoco definen de manera clara qué recursos y capacidades es capaz de transmitir la familia, a partir de la interacción dinámica entre familia y empresa (Habbershon *et al.*, 2003). La aplicación de estas teorías no permite considerar la dinámica, variedad y naturaleza de las relaciones sociales en el sistema familiar y en la empresa (Goel *et al.*, 2012).

La teoría de capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002; Helfat *et al.*, 2007; Teece, 2007) ha contribuido a superar alguna de las limitaciones expuestas en el estudio de otros fenómenos no contextualizados en la empresa familiar. Por ejemplo, en el estudio de la creación de nuevos negocios y estrategias corporativas (Bowman y Ambrosini, 2003); en la entrada a nuevos mercados (King y Tucci, 2002); en la realización de fusiones con éxito (Bowman y

Ambrosini, 2003); en el aprendizaje de nuevas habilidades (Zollo y Winter, 2002); en la creación de nuevos productos (Petroni, 1998; Deeds *et al.*, 2000; Newey y Zahra, 2009; Prieto *et al.*, 2009; Parente *et al.*, 2011); en la generación de actividades de I+D e innovación (Helfat, 1997; Tripsas, 1997; Tripsas y Gavetti, 2000; Galunic y Eisenhardt, 2001; Verona y Ravasi, 2003; McKelvie y Davidsson, 2009; Narayanan *et al.*, 2009) y en la gestión del capital social (Adner y Helfat, 2003; Sirmon y Hitt, 2009; Hsu y Wang, 2012). Sin embargo, esta teoría puesta a disposición del análisis de la empresa familiar, sólo ha empezado a arrojar algunos resultados puntuales (Colombo *et al.*, 2006; Chirico, 2006; 2008; Chirico y Salvato, 2008; Salvato y Melin, 2008; Chirico y Nordqvist, 2010; Chirico *et al.*, 2012; Chirico y Salvato, 2014). En concreto, los estudios de Colombo *et al.* (2006) y Chirico (2006), analizan la gestión del conocimiento, las capacidades dinámicas y la inercia familiar desde la dinámica de sistemas para entender la empresa familiar como un sistema dinámico de creación de valor. Chirico (2008) realiza un estudio de casos para analizar cómo se produce el proceso de acumulación de conocimiento en la empresa familiar. Por su parte, Chirico y Salvato (2008), estudian los procesos de integración de conocimiento y adaptación organizacional en la empresa familiar. Salvato y Melin (2008) analizan el rol del capital social familiar como generador de valor a través de las generaciones. Chirico y Nordqvist (2010) relacionan el rol de la cultura organizativa en la generación de capacidades dinámicas y en la creación de valor transgeneracional en las empresas familiares. Chirico *et al.* (2012) analizan cómo el paternalismo puede afectar de manera positiva o negativa el proceso de generación de capacidades dinámicas y creación de valor en la empresa familiar. Finalmente, Chirico y Salvato (2014) estudian la internalización de conocimiento y el desarrollo de productos en la empresa familiar desde el punto de vista afectivo y relacional.

En todo caso, es necesario seguir profundizando en el estudio de los procesos estratégicos de la empresa familiar. En esta línea, es posible aprovechar los avances que se han realizado en el estudio específico de los recursos de las empresas familiares que las diferencian de otros tipos de empresas. Concretamente, los investigadores los han sintetizado en dos elementos, participación y esencia de la familia (Chrisman *et*

al., 2005; Astrachan, 2010). Algunos estudios muestran que la participación y la esencia influyen en los procesos organizativos de la empresa, afectando a las dinámicas familiares, en la búsqueda de cohesión familiar y longevidad de la empresa familiar (Astrachan y Pieper, 2010). Igualmente, se ha mostrado que ambos elementos juegan un papel importante en la definición de la estrategia y su implementación (Hall *et al.*, 2006). Así, se contempla que las intenciones de control transgeneracional y compromiso familiar (Carney, 2005), como de preservación de la riqueza socioemocional de los miembros familiares a lo largo del tiempo, afectan la gestión estratégica en la empresa familiar (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Gómez-Mejía *et al.*, 2011b).

En este estudio, se une la teoría de las capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat *et al.*, 2007; Teece, 2007), a los enfoques de participación y de esencia (Chrisman *et al.*, 2005; Sharma *et al.*, 2012) para tratar de responder a la pregunta de investigación y explicar de forma dinámica ¿Cómo la participación y esencia de la familia en la empresa influyen en la construcción de capacidades dinámicas familiares y, por ende, en el desarrollo de estrategias en la empresa familiar?. El estudio dinámico de estas relaciones permite comprender el proceso de adaptación y ajuste estratégico constante de la empresa familiar y su capacidad de crear valor en el tiempo (Lindow *et al.*, 2010).

En línea con los argumentos de Astrachan (2010), pretendemos, por una parte, mejorar la comprensión de los procesos de generación y modificación de recursos y capacidades en la empresa familiar, y por otra, profundizar en la evaluación de los efectos de la dinámica familiar en el proceso estratégico.

2. La estrategia en la empresa familiar

La investigación realizada en los últimos años en el campo de la estrategia muestra consistentemente que las estrategias que caracterizan a las empresas familiares de éxito son diferentes de las empleadas por las empresas no familiares (Sharma *et al.*, 1997; Chrisman *et al.*, 2005). En efecto, existe un consenso creciente en que el

proceso de formulación estratégica, difiere entre las empresas que son familiares y las que no lo son (Chua *et al.*, 2003). Como señalan Sharma *et al.* (1997) las diferencias pueden estar en el conjunto de objetivos, en la manera en que el proceso estratégico se lleva a cabo o en los participantes que intervienen en dicho proceso. Justamente, la literatura en empresa familiar ha demostrado que en el proceso de generación de su estrategia influyen la cultura y los valores familiares (Ward, 2004; Fletcher *et al.*, 2012), los objetivos no financieros (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Astrachan y Jaskiewicz, 2008; Zellweger *et al.*, 2013), las redes y relaciones de largo plazo fomentadas a partir de la confianza y el altruismo (Carney, 2005; Karra *et al.*, 2006), la identidad de la marca familiar (Craig *et al.*, 2008) o la perspectiva de permanencia generacional (Le Breton-Miller y Miller, 2006). Este modo de proceder permite, asimismo, diferenciar el proceso estratégico de las empresas familiares de aquél utilizado por las empresas no familiares (Astrachan, 2010). Ahondando en las fuentes de estas diferencias de comportamiento estratégico entre ambos tipos de empresas, los autores han considerado relevantes distintos aspectos, en concreto, la disparidad de visión (Chua *et al.*, 2003), objetivos (Lee y Rogoff, 1996), ética (Adams *et al.*, 1996), tamaño y estructura financiera (Westhead y Cowling, 1998; McConaughy y Phillips, 1999; Romano *et al.*, 2001), recursos y capacidades (Chua *et al.*, 2003) o gobierno corporativo (Randøy y Goel, 2003).

Particularmente, son el enfoque basado en los recursos y la teoría de la agencia, los dos enfoques teóricos que han dominado la investigación sobre estrategia en la empresa familiar (Chrisman *et al.*, 2005; Astrachan, 2010). Utilizando el enfoque basado en los recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), en la empresa familiar (Habbershon y Williams, 1999; Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Habbershon *et al.*, 2003; Sirmon y Hitt, 2003) la investigación ha observado cómo la presencia de la familia (en relación con sus valores, tradiciones y prioridades) en la empresa afecta la elección de estrategias (Chrisman *et al.*, 2009). Se argumenta que los recursos que posee la empresa familiar se generan por la interacción de la familia con sus miembros y con la empresa (*familiness*) (Habbershon y Williams, 1999), que puede conducir a la consecución de ventajas competitivas basadas en la familia (Habbershon *et al.*, 2003).

En particular, se ponen como ejemplos, la participación simultánea de la familia en la propiedad, el gobierno y la gestión (Klein *et al.*, 2005), las relaciones familiares (Eddleston *et al.*, 2008) o el deseo de sucesión (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). En esta línea, Eddleston *et al.* (2008) analizan una muestra de 74 empresas familiares de propiedad privada en Estados Unidos y encuentran que el altruismo recíproco (un recurso familiar específico) y la capacidad de innovación (un recurso específico de la empresa) están positivamente relacionados con el rendimiento de la empresa.

La aportación de la teoría de agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983) al campo de la estrategia en la empresa familiar (Chrisman *et al.*, 2005), se relaciona con la identificación de las conductas derivadas de la participación de la familia en aspectos de propiedad y control, que pueden conducir a comportamientos oportunistas o altruistas. En concreto, se ha estudiado la relación entre propiedad y rendimiento (Morck *et al.*, 1988), la relación entre propiedad, gestión y rendimiento (Anderson y Reeb, 2003; Villalonga y Amit, 2006), las estructuras de propiedad, su concentración y los efectos de la falta de protección de los accionistas minoritarios en las economías no desarrolladas (La Porta *et al.*, 1999; Morck y Yeung, 2003), el altruismo en las empresas familiares (Schulze *et al.*, 2003b), la estructura de propiedad y los problemas de agencia originados por el autocontrol y el altruismo (Schulze *et al.*, 2001), los efectos de la permanencia de CEOs familiares sobre los costes de agencia (Gómez-Mejía *et al.*, 2001), la dispersión de la propiedad y la utilización de deuda (Schulze *et al.*, 2003a), la participación familiar y la reducción de los problemas de agencia incorporando el rendimiento no económico en el análisis (Chrisman *et al.*, 2004) y el gobierno corporativo como fuente de ventaja competitiva (Carney, 2005).

Los problemas de agencia entre propietarios familiares y no familiares suelen estar en la agenda de los investigadores (Le Breton-Miller y Miller, 2009). La investigación pone de manifiesto que los propietarios familiares pueden seguir estrategias a costa de los accionistas minoritarios (Morck *et al.*, 2005; Bertrand y Schoar, 2006) y desean mantener el control de su empresa para satisfacer los objetivos familiares de riqueza, seguridad del empleo, estatus y poder para las generaciones presentes y futuras (Claessens *et al.*, 2002). Estas estrategias pueden conllevar consecuencias negativas

por la aversión al riesgo de la familia, si la mayoría de los fondos de la misma son invertidos en el negocio (Gómez-Mejía *et al.*, 2007) o por la centralización familiar de la gestión, lo que de acuerdo a la literatura empírica supone, normalmente, incrementos de los costes de agencia (Chrisman *et al.*, 2004) como la inclusión de mecanismos de control e incentivos (Chrisman *et al.*, 2004; Chrisman *et al.*, 2005).

Otro enfoque teórico que se ha incorporado en la comprensión del comportamiento estratégico de las empresas familiares es el enfoque *stakeholder* (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995). La familia es uno de los principales grupos de interés en la empresa familiar (Zellweger y Nason, 2008) que influye en el comportamiento estratégico de la empresa (Harris *et al.*, 1994). Altos niveles de participación familiar incrementan la intensidad de la influencia en la innovación y el crecimiento en las empresas familiares (Casillas *et al.*, 2010). La influencia familiar juega un papel importante en el logro de la adecuación estratégica (estrategia y estructura) y a su vez, en el logro de un rendimiento superior (Lindow *et al.*, 2010). El control familiar tiene un efecto positivo sobre el rendimiento de la inversión cuando la propiedad y el control están alineados (Bjuggren y Palmberg, 2010). La propiedad familiar está asociada positivamente con el rendimiento de la empresa, esta asociación positiva es particularmente fuerte cuando los miembros familiares sirven como CEOs, ejecutivos superiores o directores en las empresas familiares (Chu, 2011). En definitiva, la teoría *stakeholder* en su aplicación a la empresa familiar, permite explicar cómo los diferentes participantes, a través de la interacción, como consecuencia de su participación, poder, legitimidad o urgencia en la formulación de metas y estrategias de la empresa, intervienen en la definición de los recursos que se deben adquirir y los costes que deben eliminar o amplificar (Mitchell *et al.*, 1997).

Finalmente, podemos señalar otros enfoques que han tenido una menor intensidad en el estudio del comportamiento estratégico de la empresa familiar, como son la teoría del capital social, la teoría contingente, la economía de los costes de transacción, el enfoque *stewardship*, la teoría prospectiva o la teoría institucional (Sharma *et al.*, 2012). Algunos de los resultados obtenidos, aplicando estos enfoques, se refieren a la falta de evidencia acerca de la relación entre la estrategia de las empresas familiares y

el desarrollo institucional a nivel internacional (Jiang y Peng, 2011), a los efectos positivos en el rendimiento de la empresa que producen las conexiones y relaciones de la empresa familiar con la comunidad (Miller *et al.*, 2009), a la relación del capital social interno con la satisfacción en el trabajo, en la familia y con el rendimiento de la empresa familiar (Carr *et al.*, 2011) o a que el proceso estratégico participativo en la empresa familiar se relaciona positivamente con su rendimiento (Chirico *et al.*, 2011).

En resumen, la investigación sobre la dirección estratégica en la empresa familiar realizada hasta el momento se ha sintetizado en los enfoques de participación y esencia familiares (Chrisman *et al.*, 2005; Astrachan, 2010). El primero (*components of involvement approach*) (Chua *et al.*, 1999) incluye en su análisis aspectos estructurales como la propiedad, la dirección y la transferencia generacional. Se basa implícitamente en la creencia de que la participación familiar es suficiente para que un negocio sea considerado una empresa familiar. Este enfoque ha servido fundamentalmente para diferenciar las empresas familiares de las no familiares (Miller *et al.*, 2007; Sciascia y Mazzola, 2008). El segundo –*essence approach*– (Litz, 1995; Chua *et al.*, 1999) considera la necesidad de incorporar las características intangibles que transmiten los valores, la cultura familiar y la disposición de la familia a mantener el negocio en el largo plazo (Chrisman *et al.*, 2005; Klein *et al.*, 2005). Desde este enfoque, se asume que la participación familiar es una condición necesaria, pero no suficiente, es decir, requiere, además, que dicha participación se manifieste en los comportamientos y en el compromiso con la empresa como sello distintivo de una empresa familiar (Chua *et al.*, 1999). De este modo, dos empresas con similar participación familiar pueden no ser ambas consideradas familiares si alguna carece de la intención, visión y/o comportamiento familiar (Habbershon y Williams, 1999) que constituye la base para la generación de recursos idiosincrásicos y la esencia de una empresa familiar (Chrisman *et al.*, 2005).

La inclusión de los elementos de participación y esencia en el análisis de las estrategias de las empresas familiares ha posibilitado identificar que la interacción entre los miembros familiares juega un papel importante en la definición de la estrategia y en la implementación de la misma (Hall *et al.*, 2006). La influencia

familiar juega un papel importante en el comportamiento estratégico (Chua *et al.*, 1999) y en la adecuación estratégica (Lindow *et al.*, 2010). Es fundamental el rol de los miembros familiares en las redes empresariales que facilitan los contactos y el soporte práctico (Anderson *et al.*, 2005). La propiedad y las expectativas familiares pueden beneficiar el rendimiento de la empresa a través de su influencia sobre la imagen y la toma de riesgos empresariales (Memili *et al.*, 2010). Las empresas familiares pueden dirigir negocios con éxito usando una combinación de orientaciones familiares y de negocio en su toma de decisiones (Basco y Pérez Rodríguez, 2011). En concreto, importantes resultados se han obtenido en trabajos estrechamente relacionados con la estrategia de negocios y los efectos de la participación de la familia en la empresa como se observa en la Tabla 1.1, y con la esencia de la familia en la empresa Tabla 1.2 Igualmente algunos estudios han incorporado ambos enfoques de manera conjunta como se aprecia en la Tabla 1.3.

Tabla 1.1. Estudios empíricos con variables de participación familiar

Principales áreas de estudio	Autores
Empresas familiares vs. empresas no familiares	Allouche <i>et al.</i> (2008); Andres (2008); Bjuggren y Palmberg (2010); Bonilla <i>et al.</i> (2010); Cucculelli <i>et al.</i> (2014); Chrisman <i>et al.</i> (2009); Ding <i>et al.</i> (2008); King y Santor (2008); López-Gracia y Sánchez-Andújar (2007); Martínez <i>et al.</i> (2007); Miller <i>et al.</i> (2009); Miralles-Marcelo <i>et al.</i> (2014); Sindhuja (2009); Singal y Singal (2011); Wilson <i>et al.</i> (2013).
Propiedad familiar / Rendimiento en la empresa familiar	Achmad <i>et al.</i> (2008); Anderson <i>et al.</i> (2009); Arosa <i>et al.</i> (2010b); Audretsch <i>et al.</i> (2013); Ben-Amar <i>et al.</i> (2013); Block <i>et al.</i> (2011); Braun y Sharma (2007); Chrisman <i>et al.</i> (2007); Chu (2009); 2011); De Massis <i>et al.</i> (2013); Ding <i>et al.</i> (2008); García-Castro y Aguilera (2014); Ensley <i>et al.</i> (2007); Feito-Ruiz y Menéndez-Requejo (2010); Filatotchev <i>et al.</i> (2011); Hamadi (2010); Jiang y Peng (2011); Kowalewski <i>et al.</i> (2010); Randøy <i>et al.</i> (2009); Sacristán-Navarro <i>et al.</i> (2011a); b); Sciascia y Mazzola (2008); Silva y Majluf (2008); Sirmon <i>et al.</i> (2008); Tsao <i>et al.</i> (2009).
Participación familiar / Estrategia	Brunninge <i>et al.</i> (2007); Craig <i>et al.</i> (2006); Fernández y Nieto (2005); Kotey (2005); Zahra (2003).
Gestión familiar / Innovación, crecimiento, toma de riesgos	Casillas y Moreno (2010); Cruz <i>et al.</i> (2012); Miller <i>et al.</i> (2008); Molly <i>et al.</i> (2010).
Gestión familiar / Rendimiento en la empresa familiar	Adams <i>et al.</i> (2009); Chirico y Baù (2014); Escribá-Esteve <i>et al.</i> (2009); Giovannini (2010); Goel <i>et al.</i> (2011); Ling y Kellermanns (2010); Minichilli <i>et al.</i> (2010); Naldi <i>et al.</i> (2013); Oswald <i>et al.</i> (2009); Wong <i>et al.</i> (2010); Yoshikawa y Rasheed (2010).
Generaciones familiares / Transiciones de desarrollo y propiedad	Molly <i>et al.</i> (2012); Wiklund <i>et al.</i> (2013).
Generaciones familiares / Rendimiento en la empresa familiar	Bennedsen <i>et al.</i> (2007); Bertrand <i>et al.</i> (2008); Bloom y Van Reenen (2007); Cucculelli y Micucci (2008); García-Ramos y García-Olalla (2011); Maseda <i>et al.</i> (2014); Miller y Le Breton-Miller (2011); Miller <i>et al.</i> (2007); Sciascia <i>et al.</i> (2014); Wennberg <i>et al.</i> (2011).
Generaciones familiares / Orientación emprendedora	Casillas <i>et al.</i> (2010); Kellermanns <i>et al.</i> (2008).

Fuente: Elaboración propia a partir de Basco (2013).

Tabla 1.2. Estudios empíricos con variables de esencia

Principales áreas de estudio	Autores
Estrategias en la empresa familiar / Rendimiento	Basco y Pérez Rodríguez (2011); Craig <i>et al.</i> (2008); Danes <i>et al.</i> (2008); Danes <i>et al.</i> (2007).
Capital social interno / Satisfacción y rendimiento de la familia en el trabajo	Carr <i>et al.</i> (2011); Mahto <i>et al.</i> (2010); Sorenson <i>et al.</i> (2009).
Altruismo recíproco y capacidad de innovación / Rendimiento	Eddleston <i>et al.</i> (2008).
Orientación a los valores / Crecimiento	Peterson y Distelberg (2011).
Responsabilidad social con la comunidad / Rendimiento subjetivo y objetivo	Niehm <i>et al.</i> (2008).
Papel central y gestión del fundador / Rendimiento	Kelly <i>et al.</i> (2008).
Toma de riesgos / Rendimiento	Naldi <i>et al.</i> (2007).

Fuente: Elaboración propia a partir de Basco (2013).

Tabla 1.3. Estudios empíricos con variables de participación y esencia

Autores	Principales resultados
Barnett <i>et al.</i> (2009)	El estado de la empresa familiar modera negativamente la relación entre la relevancia del dueño de la empresa y las actividades de expansión.
Basco (2013)	Existen contradicciones entre estos dos enfoques –participación y esencia– cuando los supuestos implícitos no son modelados por cada enfoque cuando se prueban individualmente.
Chirico <i>et al.</i> (2011)	La participación de las generaciones no afecta el rendimiento. La interacción entre el CEO y las generaciones está negativamente relacionada con el rendimiento. Sin embargo, cuando se aplica una estrategia participativa la relación se vuelve positiva.
Craig <i>et al.</i> (2014)	La influencia familiar afecta positivamente a la cultura familiar. Esta cultura familiar mejora la habilidad de las familias para ser estratégicamente flexibles, impactando positivamente en la innovación y rendimiento de la empresa.
Danes <i>et al.</i> (2009)	El capital familiar contribuye significativamente al rendimiento de la empresa. Algunos ajustes de estrategias contribuyen negativamente al rendimiento de la empresa.
Eddleston y Kellermanns (2007)	El conflicto en las relaciones se relaciona negativamente y el proceso estratégico participativo se relaciona positivamente con el rendimiento de la empresa. El altruismo reduce el conflicto en las relaciones y mejora el proceso estratégico participativo.
Lindow <i>et al.</i> (2010)	La influencia familiar juega un importante rol en el logro del ajuste estratégico (estrategia y estructura) y a su vez, para el logro de rendimientos superiores
Memili <i>et al.</i> (2010)	La propiedad familiar y las expectativas familiares pueden beneficiar al rendimiento de la empresa a través de su influencia sobre la imagen de la empresa familiar y la asunción de riesgos empresariales.
O'Boyle <i>et al.</i> (2010)	El foco ético de la empresa media la relación entre la participación familiar y el rendimiento.
Rutherford <i>et al.</i> (2008)	El poder y la cultura tienen resultados mixtos sobre las variables de resultado. la experiencia tiene una inequívoca asociación con varias variables de rendimiento de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Basco (2013).

Sin embargo, a pesar de los avances que contienen estas investigaciones, todavía quedan pasos por dar en el entendimiento del comportamiento estratégico de las empresas familiares en relación con su evolución y dinámica (Chirico, 2008; Chirico *et al.*, 2012). De hecho, también la dinámica familiar hace que las empresas familiares sean diferentes de las empresas no familiares (Chua *et al.*, 1999) y como consecuencia, la dinámica familiar también afecta el modo en que la estrategia es construida e implementada en la empresa (Brunninge *et al.*, 2007). Entre las muchas características distintivas que pueden afectar y alterar el proceso estratégico están las relaciones familiares de largo plazo que fomentan la confianza, el compromiso y la

responsabilidad (Astrachan, 2010). Las familias son diferentes y también lo son sus dinámicas, lo que plantea implicaciones particulares para la estrategia de la empresa (Kellermanns *et al.*, 2008). Las aportaciones, en este sentido, se han empezado a realizar a partir de los supuestos de la teoría de las capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 1997) aunque su desarrollo todavía está en una fase muy incipiente (Chirico y Salvato, 2008). Por tanto, parece adecuado profundizar en el análisis de las capacidades dinámicas en la empresa familiar, estudiando los efectos de la participación y esencia de la familia en la empresa en la generación de rutinas organizativas familiares.

3. Los antecedentes de la estrategia en la empresa familiar desde el enfoque de capacidades dinámicas

El enfoque de capacidades dinámicas ha recibido una considerable atención en la literatura sobre estrategia empresarial (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002; Winter, 2003; Teece, 2007). Desde este enfoque, las capacidades dinámicas se consideran como la capacidad de una organización para crear a propósito, prorrogar o modificar su base de recursos (Helfat *et al.* (2007). Las capacidades dinámicas permiten a una empresa ampliar, modificar o crear capacidades comunes mediante el acceso y la recombinación de conocimiento, permitiendo el éxito en el tiempo (Collis, 1994; Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002). Por tanto, desde este enfoque se considera que el conocimiento es uno de los elementos más relevantes de las capacidades dinámicas (Foss, 2005), permitiendo la adquisición de habilidades, aprendizaje y acumulación de recursos intangibles e indivisibles en la organización (Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007). En el campo de la empresa familiar todavía es escasa la investigación dedicada al estudio de las capacidades dinámicas, algunas excepciones las constituyen los estudios de Colombo *et al.* (2006) , Chirico (2006), Chirico y Salvato (2008), Chirico y Nordqvist (2010), Chirico *et al.* (2012) y Chirico y Salvato (2014). Las empresas familiares son un tipo particular de empresa donde probablemente la generación de capacidades dinámicas puede ser desarrollada de manera distintiva, debido a las particulares

condiciones y características en las que se desarrolla su proceso de aprendizaje y de gestión del conocimiento.

El carácter idiosincrásico de las capacidades dinámicas en la empresa familiar, genera comportamientos y rendimientos diversos entre este tipo de empresas y las distingue de las empresas no familiares. Básicamente, la adquisición e intercambio de conocimiento, aprendizaje colectivo, acumulación de experiencia y su transferencia guían la evolución distintiva de las capacidades dinámicas (Chirico y Nordqvist, 2010). Situación que se puede evidenciar en la heterogeneidad de las empresas familiares (Chua *et al.*, 2012).

Si bien los recursos idiosincrásicos en la empresa familiar (*familiness*) han sido considerados y estudiados desde una perspectiva estática (Habbershon y Williams, 1999; Habbershon *et al.*, 2003), no hay suficiente claridad respecto a la adquisición de habilidades, la gestión del conocimiento, el *know how*, la dinámica de los procesos de aprendizaje y de los fenómenos estratégicos fundamentales. Sin embargo, la empresa familiar es un tipo de organización empresarial donde la gestión del conocimiento y los procesos de aprendizaje se realizan de forma particular, dada la cercanía e interacción de los miembros familiares que proporcionan un ambiente donde, probablemente, se acumula e integra un mayor conocimiento que en otro tipo de empresas (Chirico y Salvato, 2008).

Tradicionalmente, los stocks de conocimiento en las empresas familiares se asocian al conocimiento explícito, por ejemplo los protocolos familiares, los consejos de familia o el uso del apellido como marca, y al conocimiento tácito que los miembros de la familia han adquirido y desarrollado a través de la educación y la experiencia dentro y fuera de la empresa (Zahra *et al.*, 2007; Chirico, 2008).

Partiendo de esta base de conocimiento familiar, la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar tiene lugar a partir de la interacción de familia y empresa, que permite a los miembros familiares participar de forma simultánea en ambos sistemas sociales – familia y empresa –, creando un contexto específico para la adquisición de habilidades, aprendizaje y acumulación de activos intangibles e

indivisibles en la organización (Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007) y para la integración del conocimiento (Sirmon y Hitt, 2003; Zahra *et al.*, 2007), influyendo, tanto positiva como negativamente, en los procesos de percepción de oportunidades y recombinación de recursos (Chirico y Nordqvist, 2010). En este sentido, vivir en la familia y trabajar en la empresa desde una temprana edad permite a los miembros de la familia desarrollar niveles profundos de conocimiento tácito específico de la empresa (Chirico y Nordqvist, 2010). Los procesos de creación de conocimiento son más intensos en las empresas familiares debido al elevado nivel de implicación emocional de la familia y la intensa interacción social (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). Estos autores llegan incluso a enfatizar la importancia de este tipo de conocimiento como fuente de ventaja competitiva en la empresa familiar.

La implicación emocional, la historia de vida común y el uso de un lenguaje privado en las empresas familiares, mejora la comunicación entre los miembros de la familia (Tagiuri y Davis, 1982), lo que les permite un intercambio de conocimiento más eficiente y con mayor privacidad en comparación con las empresas no familiares, desarrollando un conocimiento idiosincrásico para la recombinación y reconfiguración de los recursos de la familia y la continuidad de la empresa de generación en generación (Chirico y Salvato, 2008; Salvato y Melin, 2008). En resumen, el conocimiento empresarial familiar dota a la empresa de una capacidad específica para percibir oportunidades y amenazas, una capacidad idiosincrásica para aprovechar oportunidades, y finalmente, una capacidad distintiva para mantener la competitividad de la empresa mediante la mejora, combinación, protección, y cuando sea necesaria, la reconfiguración del modelo de negocio y de sus activos intangibles y tangibles (Chirico y Nordqvist, 2010).

Como se ha avanzado, esta particular gestión del conocimiento y aprendizaje que se produce en las empresas familiares, adhiere un componente dinámico a los recursos y capacidades idiosincrásicas en la empresa familiar y en consecuencia, en este proceso es especialmente importante la creación y mantenimiento de rutinas organizativas que permiten la socialización e incremento de los inventarios de conocimiento de la empresa (Teece, 2007). De este modo, el estudio de las rutinas organizativas en las

empresas familiares debería integrarse en la evaluación del *familiness*, de su mantenimiento y desarrollo. Las rutinas organizativas ‘como patrones reconocibles y repetitivos utilizados para llevar a cabo acciones interdependientes que son desempeñadas por múltiples actores en una organización’ (Feldman y Pentland, 2003) constituyen la base de las capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000).

Las rutinas organizativas en la empresa familiar forman parte del proceso de aprendizaje organizacional, mediante la acumulación, articulación y codificación del conocimiento (Glynn *et al.*, 1994; Zollo y Winter, 2002). Dicho proceso se basa en el ‘ciclo de evolución del conocimiento’ y se fundamenta en el paradigma evolutivo clásico de variación – selección – retención, que justifica la evolución del entendimiento colectivo respecto de la ejecución de una tarea de la organización (Zollo y Winter, 2002).

En este sentido, se plantea la existencia de tres tipos de rutinas organizativas familiares clave que justifican la idiosincrasia de los comportamientos de la empresa familiar: acumulación de conocimiento, articulación de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional.

3.1. Rutina de acumulación de conocimiento

Esta rutina favorece la capacidad de la empresa familiar para detectar oportunidades desde el entorno. La acumulación de experiencia se convierte en conocimiento organizacional, proceso que amplifica el conocimiento de los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimientos de la empresa. Este proceso se lleva a cabo a través de un complejo sistema de interacciones entre los participantes que atraviesan niveles intra e inter-organizacionales (Nonaka y Takeuchi, 1995). Al igual que en el resto de empresas, aunque modificado por los propios participantes, en la empresa familiar este proceso permite aprender, detectar, filtrar, compartir y calibrar oportunidades (Teece, 2007) favoreciendo la configuración de procesos dirigidos a desarrollar actividades internas como los de investigación y desarrollo, vigilancia tecnológica y de innovación. La capacidad de acumular el conocimiento de la empresa

a través de las generaciones como consecuencia de las relaciones cercanas de los miembros familiares influye en el modo de identificación de los mercados objetivos o de cambios en las necesidades de los clientes (Teece, 2007). De acuerdo con Chirico (2008) los factores que pueden contribuir a mejorar la acumulación de conocimiento a través de las generaciones en la empresa familiar son de dos tipos; en primer lugar, los externos que suelen tomar la forma de cursos académicos y cursos de entrenamiento práctico fuera de la empresa familiar, trabajo fuera de la empresa familiar y contratación empleados no familiares y, en segundo lugar, los internos como trabajar en la empresa familiar que supone mantener interacciones cara a cara, unir a generaciones trabajando juntas en la empresa o asistir a cursos de entrenamiento práctico dentro de la empresa. Principalmente, la acumulación del conocimiento en la empresa familiar está influenciada por los factores internos, lo que se traduce en experiencia adquirida y acumulada a través de las generaciones, especialmente el *know how* o conocimiento tácito arraigado en los miembros familiares. Se explica por tanto, que vivir en la familia y trabajar en la empresa desde una temprana edad permita a los miembros de la familia desarrollar niveles profundos de conocimiento tácito específico de la empresa (Chirico y Nordqvist, 2010). Es más, la acumulación del conocimiento puede iniciarse dentro de la familia en el hogar y continuar a través de una profesional carrera dentro de la empresa (Gersick *et al.*, 1997; Zahra *et al.*, 2007; Chirico y Salvato, 2008).

3.2. Rutina de integración de conocimiento

El proceso de integración de conocimiento es la piedra angular de las capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000; Alavi y Tiwana, 2002) es un proceso colectivo a través del cual los diferentes elementos del conocimiento especializado de los diferentes individuos se recombina con el fin de beneficiarse de la complementariedad del conocimiento que existe entre los individuos con diferentes bases de conocimiento (Chirico y Salvato, 2008). En consecuencia, la integración del conocimiento especializado de los miembros de la familia, como tales y como accionistas y directivos, permite a una empresa familiar adaptarse a los cambios del entorno (Kogut

y Zander, 1992; Zollo y Winter, 2002; Zahra *et al.*, 2007; Chirico y Salvato, 2008) y configurar soluciones a diferentes contingencias o definir protocolos de toma de decisiones (Teece, 2007). Los factores que afectan el proceso de integración del conocimiento especializado de los miembros familiares son: el capital social interno⁵, el compromiso afectivo y los conflictos en las relaciones (Grant, 1996a; Tiwana y McLean, 2005; Enberg, 2007). La creación de un capital social interno fuerte en la empresa familiar fortalece la integración de conocimiento, propicia el intercambio de información en un ambiente de confianza cuando los miembros familiares comparten una visión de la empresa (Leana y Pil, 2006) y promueven la recombinación de su conocimiento (Chirico y Salvato, 2008). El compromiso afectivo representa la voluntad de los miembros familiares en compartir e integrar sus conocimientos en la empresa (Allen y Meyer, 1990). Finalmente, los conflictos en las relaciones constituyen potenciales obstáculos para la integración de conocimientos, sin embargo, en la medida que el conflicto se sitúe a nivel de tarea en lugar de en las relaciones familiares, el conflicto puede ser beneficioso (Jehn, 1997).

3.3. Rutina de creación y uso de la riqueza socioemocional

La riqueza socioemocional es un constructo multidimensional (Berrone *et al.*, 2012) que capta la dotación afectiva de los propietarios familiares en la empresa que incluye aspectos como: la perpetuación de los valores familiares a través de la empresa (Handler, 1990), la conservación del capital social de la empresa familiar (Arregle *et al.*, 2007), el deseo de la familia de ejercer autoridad, el disfrute de la influencia familiar, el mantenimiento de la condición de miembro de la empresa, el nombramiento de miembros familiares de confianza en puestos importantes, la retención de una fuerte identidad de la familia y la continuación de la dinastía familiar, entre otros (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). En concreto, se manifiesta en dimensiones (Berrone *et al.*, 2012) tales como el control e influencia familiar (Lee y Rogoff, 1996; Klein *et al.*, 2005), la identificación de los miembros familiares con la empresa (O'Reilly y Chatman, 1986; Allen y Meyer, 1990; Carlock y Ward, 2001; Klein *et al.*,

⁵ El capital social interno es un valor de la organización que se forma a partir de las relaciones entre sus miembros en orden a cooperar, compartir información y coordinar actividades colectivas (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Adler y Kwon, 2002).

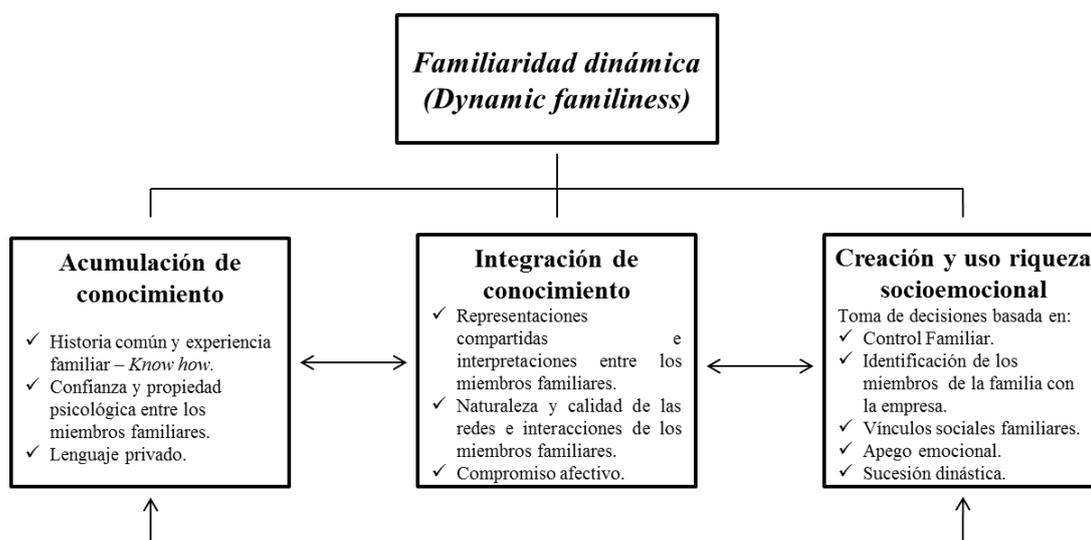
2005), los enlaces de los vínculos sociales (Miller y Le Breton-Miller, 2005b; Miller *et al.*, 2009; Cruz *et al.*, 2010), el apego emocional de los familiares (O'Reilly y Chatman, 1986; Allen y Meyer, 1990; Carlock y Ward, 2001; Eddleston y Kellermanns, 2007) y la renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica (Lee y Rogoff, 1996; Zellweger *et al.*, 2012a).

La riqueza socioemocional tiene un valor intrínseco para la familia, su conservación se convierte en algo imprescindible, ya que está íntimamente ligada, desde el punto de vista psicológico, a los propietarios familiares que proyectan su identidad en la organización (Berrone *et al.*, 2010). Por lo tanto, los valores y cultura familiares evolucionan con la familia y la empresa y se adaptan a las condiciones del entorno de los negocios. En este sentido, La creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar, representa un punto de referencia clave en la toma de decisiones, que conduce a la empresa a tomar decisiones que pueden no ser explicadas por la lógica financiera (Zellweger *et al.*, 2012a), es decir, opciones importantes de gestión se verán impulsadas por el deseo de preservar y mejorar la riqueza socioemocional de la familia, además de la eficiencia económica de la empresa familiar (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Es más, incluso oportunidades que hayan sido detectadas pueden no ser aprovechadas, con el propósito de mantener la riqueza socioemocional familiar.

En resumen, en las empresas familiares las capacidades dinámicas se construyen a partir de los recursos y capacidades que provienen de la familia y que son transferidos a la empresa como consecuencia de la participación y esencia de los miembros familiares en la propiedad, gestión y dirección de la empresa familiar. Esta transferencia de recursos, como se ha expresado, se ve potenciada por la intensidad y cercanía de las relaciones e interacciones de los miembros familiares que favorece, en particular, el proceso de gestión del conocimiento y aprendizaje en este tipo de organizaciones. Este proceso confiere un carácter dinámico al *familiness* al estar fuertemente influenciado por el conocimiento y su gestión. Por lo tanto, el proceso idiosincrásico de gestión del conocimiento y aprendizaje en la empresa familiar se expresa a través de las rutinas organizativas familiares de acumulación de conocimiento, de integración de conocimiento y de creación y uso de la riqueza

socioemocional. Estas rutinas organizativas familiares conforman el *dynamic familiness* que se define como ‘el conjunto de rutinas organizativas familiares que permiten crear a propósito, prorrogar o modificar el conjunto único de recursos y capacidades en la empresa familiar, derivados de la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa’ (ver Figura 1.2).

Figura 1.2. Las rutinas organizativas en la empresa familiar



Fuente: Adaptado de Zollo y Winter (2002).

Las rutinas organizativas familiares permiten a la empresa gestionar las amenazas y oportunidades del entorno, es decir, las que se derivan de fenómenos económicos, políticos, sociales, legales, tecnológicos y de la propia estructura competitiva de la industria, por ejemplo, las crisis económicas. Igualmente, permiten adaptarse a los cambios en la familia y/o la empresa. En la familia, los cambios están vinculados, especialmente, al crecimiento de la familia, el ingreso de nuevos miembros familiares, decesos, etc., mientras que en la empresa, se refieren a cambios en los equipos de gestión, cambios en la propiedad o en las estrategias.

Estos impactos exigen la adaptación por parte de la empresa familiar. Por lo tanto, a través de sus rutinas organizativas familiares estas empresas, pueden identificar las decisiones a tomar considerando la historia de la empresa, la experiencia acumulada,

conocimiento actual de la empresa, nueva información y la creatividad de los miembros de la empresa y familiares (acumulación de conocimiento). A continuación, la empresa cuestionará si las soluciones generadas son válidas, de acuerdo con las representaciones compartidas, interpretaciones y la naturaleza y calidad de las conexiones de los miembros familiares. En caso afirmativo, estas soluciones se asentarán como nuevo conocimiento organizativo, a través de los mecanismos que promuevan la transferencia de este conocimiento (integración de conocimiento). Finalmente, el conocimiento acumulado e integrado en la empresa, será utilizado para crear y aprovechar las oportunidades del entorno a través de la transformación y/o adaptación de sus recursos, lo cual en la empresa familiar está sujeto al bienestar de la familia y a las intenciones de control familiar transgeneracional (creación y uso de la riqueza socioemocional).

En el siguiente apartado, se expone de manera dinámica cómo la participación y esencia familiares interactúan en el proceso de generación de rutinas organizativas familiares e impactan en la estrategia de la empresa familiar.

4. La integración de los enfoques de participación y esencia y las capacidades dinámicas familiares en la explicación de la estrategia de la empresa familiar

Tal como se ha avanzado, la investigación previa pone de manifiesto que las empresas familiares, debido a la participación y la esencia familiar, difieren en términos de su comportamiento estratégico (Lindow *et al.*, 2010). Aunque se ha reconocido el carácter dinámico de esta influencia, no se ha explicado la forma en que estas relaciones se suceden. Desde el enfoque de capacidades dinámicas, se plantea que la participación y esencia de la familia en la empresa (Habbershon y Williams, 1999; Habbershon *et al.*, 2003) constituye la base para la generación de rutinas organizativas familiares que resultan ser el antecedente de sus decisiones estratégicas. Nuestra propuesta identifica la forma en que el *familiness* se integra en la generación de rutinas organizativas familiares, que permiten a la empresa socializar e incrementar sus inventarios de conocimiento para la utilización estratégica de sus recursos y

capacidades (Teece, 2007) y preservar la riqueza socioemocional de la empresa familiar en el tiempo (Gómez-Mejía *et al.*, 2007).

Desde el **enfoque de la participación familiar**, se reconoce que la proporción de miembros familiares en la gestión y el número de generaciones que participan en la empresa tienen una influencia sobre el desarrollo de rutinas organizativas de acumulación de conocimiento debido al incremento de la propiedad de la familia en la empresa. En particular, la incorporación de los miembros familiares a la empresa desde una temprana edad, permite desarrollar niveles profundos de conocimiento tácito específico de la empresa (Chirico y Nordqvist, 2010). Por ello, la acumulación de conocimiento puede iniciarse dentro de la familia en el hogar y continuar a través de una carrera dentro de la empresa (Gersick *et al.*, 1997; Zahra *et al.*, 2007; Chirico y Salvato, 2008). En el contexto de la acumulación de conocimiento en la empresa familiar, resulta importante, tanto la contratación de gerentes no familiares, por cuanto se traduce en la llegada de nuevo conocimiento y experiencia, que se suma y combina con el existente en la empresa (Chirico, 2008), como la preparación académica y práctica que los miembros familiares desarrollan dentro o fuera de la empresa como parte de su proceso de formación e ingreso a la empresa.

Así como en el caso de la acumulación de conocimiento, las rutinas de integración de conocimiento en la empresa familiar están condicionadas por la participación de la familia en la propiedad, el gobierno y por las generaciones presentes en la empresa familiar. La propiedad familiar, como se ha señalado, otorga poder a los miembros familiares, quienes influyen en los procesos de toma de decisiones, trasladando los intereses de la familia a la empresa. En incremento de la propiedad, en definitiva, produce el aumento de la presencia generacional de la familia en los distintos órganos de toma de decisiones de la empresa. En este sentido, el proceso de integración de conocimiento en la empresa familiar puede estudiarse por medio de las dimensiones estructural, cognitiva y relacional del capital social familiar (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Pearson *et al.*, 2008). En concreto, la historia y cultura familiar y el uso de un lenguaje propio fortalece las mencionadas dimensiones del capital social (Habbershon y Williams, 1999). La participación generacional constituye una medida aproximada

de la diversidad de conocimiento en los equipos de alta dirección familiares multi-generacionales (Ling y Kellermanns, 2010). La alta diversidad de conocimiento estimula los conflictos relacionados con la tarea, por ejemplo, debates productivos (Sciascia *et al.*, 2013) y críticas acerca del contenido de la tarea y su desempeño (Jehn, 1995). Cuando los directivos usan conocimiento y experiencia heterogénea, pueden ver los problemas desde diferentes ángulos y consecuentemente llegar a ideas más creativas e innovadoras a través de las productivas discusiones acerca de las tareas y su desempeño (Jehn, 1995; Burgelman y Hitt, 2007). La mayor distancia de parentesco y dispersión de los miembros familiares en los equipos de la familia, puede diluir las fuertes creencias centrales y relaciones de un grupo social muy unido (Ensley y Pearson, 2005). Los conflictos de relación impiden llegar a consensos acerca de los objetivos organizacionales que se necesitan para un intercambio colaborativo de divergentes puntos de vista (Michie *et al.*, 2006). Sin embargo, mientras la base de los conflictos esté centrada en las tareas en lugar de en las relaciones, tal conflicto puede ser beneficioso (Jehn, 1995; Kellermanns y Eddleston, 2006) para la integración de conocimientos. Por su parte, el compromiso afectivo se incrementa con la propiedad y con el ingreso de nuevas generaciones a la empresa (Zellweger *et al.*, 2012a; Zellweger *et al.*, 2012b) pudiendo impactar positivamente en el proceso de integración de conocimiento. En efecto, esta fuerza emocional que une a los miembros familiares los incentiva a trabajar juntos y a compartir sus conocimientos (Chirico y Salvato, 2008) lo que al mismo tiempo, fortalece el capital social y disminuye la probabilidad de ocurrencia del conflicto en las relaciones en la empresa familiar (Kellermanns y Eddleston, 2004).

Respecto a la influencia entre de la participación familiar sobre las rutinas de creación y uso de la riqueza socioemocional, la investigación enfatiza que el control familiar de la empresa a través de la propiedad es crítico para incrementar y preservar la riqueza socioemocional debido a que tal control es el que permite a la familia perseguir sus intereses a través de la empresa (Zellweger *et al.*, 2012a). En otras palabras, el control es una condición necesaria y juega un rol crítico en la teoría de la riqueza socioemocional (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Además, la riqueza socioemocional

podría intensificarse con el aumento del grado de control a través de la propiedad, como resultado de la mejora de la reputación, estatus y del capital social (Zellweger *et al.*, 2012a). Como el control en la empresa aumenta, la asociación del nombre de la familia con la empresa se incrementa (Dyer y Whetten, 2006). Así, el aumento del control incrementa la legitimidad e importancia de la búsqueda de la riqueza socioemocional familiar (Zellweger *et al.*, 2012a). Por su parte, respecto a las generaciones que participan en la empresa, Zellweger *et al.* (2012b) sugieren que el apego emocional crece con el tiempo, el valor de la dotación de riqueza socioemocional familiar podría aumentar con la duración de la propiedad (Zellweger *et al.*, 2012a), por cuanto muchos de los atributos asociados con la riqueza socioemocional tienen un componente relacional, por ejemplo: pertenencia, afecto, intimidad, habilidad para cumplir las obligaciones familiares y oportunidad de comportarse de forma altruista con los familiares (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). En concreto, la propiedad proporciona el control a los miembros familiares, con el que pueden actuar de una manera particular (Carney, 2005). Por lo tanto, la familia propietaria podrá ejercer la influencia que le otorga su participación en la empresa para perseguir sus objetivos, los cuales en ocasiones pueden no estar de acuerdo con la lógica económica y satisfacer objetivos orientados al preservar el bienestar familiar (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). En todo caso, como la lógica de creación y uso de la riqueza socioemocional se basa en la preservación de la empresa y las dotaciones afectivas de los miembros familiares asociadas a la misma, la toma de decisiones estratégicas estará condicionada por estos factores y promoverá la viabilidad de la empresa a través de las generaciones.

Por su parte, el **enfoque de la esencia familiar** se fundamenta en dos elementos. El primero, es la intención de la familia para garantizar la sostenibilidad del control transgeneracional (Litz, 1995; Chrisman *et al.*, 2004; Gómez-Mejía *et al.*, 2007) y el segundo, es el compromiso de la familia que controla la empresa (Klein *et al.*, 2005), lo que implica el acceso a los recursos familiares y la aceptación de la visión social en manos de la coalición dominante dentro de la empresa familiar (Chua *et al.*, 1999; Habbershon *et al.*, 2003).

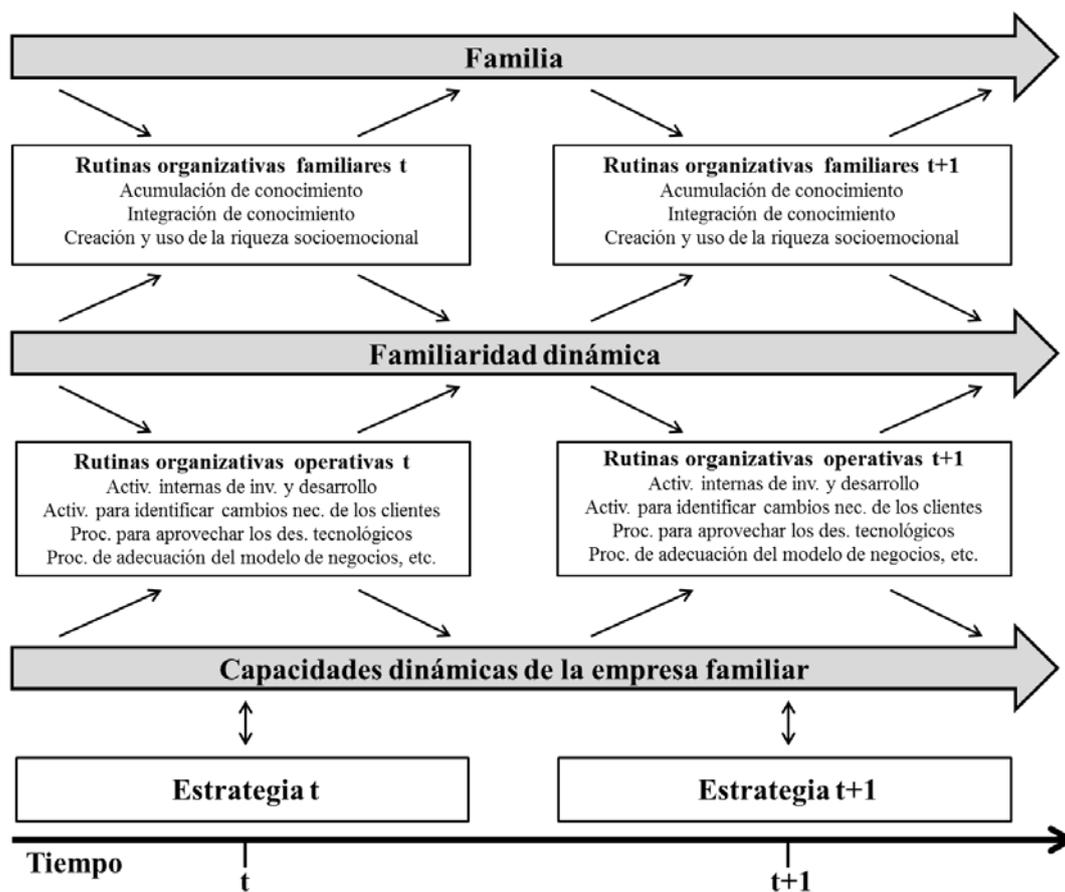
La intención de control familiar transgeneracional y el compromiso familiar influyen en la generación de rutinas organizativas familiares. Esta intención implica que la familia quiere dirigir la empresa para realizar su visión que va más allá de la esperanza de vida de la generación actual. De este modo, representa una señal inequívoca de que la familia ejercerá su influencia para el establecimiento de rutinas organizativas familiares que permitan acumular conocimiento, integrar conocimiento y crear y preservar la riqueza socioemocional para los miembros de la familia (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Gómez-Mejía *et al.*, 2011b).

Este deseo de garantizar el control a lo largo de las generaciones se ve reforzado por el concepto de propiedad psicológica que representa el sentimiento de posesión emocional y de pertenencia de los miembros familiares sobre la empresa familiar con un fuerte sentido de identidad, pertenencia, responsabilidad y control sobre ella (Koiranen, 2006). La empresa se convierte en una extensión de ellos mismos, donde los miembros familiares actúan de forma coordinada para mantener la continuidad de la empresa a través de las generaciones. La esperanza es que las futuras generaciones sientan la misma pertenencia emocional con la empresa familiar lo que hará más fácil el proceso de crear, compartir, transferir y articular conocimiento (Reagans y McEvily, 2003). Finalmente, el compromiso de la familia con la empresa sugiere que los intereses y valores familiares y la empresa están alineados con una visión que da forma a la estrategia de la empresa (Chrisman *et al.*, 2012). El compromiso es ‘un modelo mental...por el cual los individuos se sienten obligados a seguir un curso de acción para el logro de un objetivo’ (Sharma y Irving, 2005). Por lo tanto, siempre que la familia esté en posición de ejercer su influencia orientará su comportamiento hacia sus objetivos, desarrollando rutinas organizativas familiares que garanticen su continuidad a través de las generaciones (Sharma *et al.*, 2001; Breton-Miller *et al.*, 2004).

En definitiva, la participación y la esencia de la familia en la empresa (*familiness*) promueven la generación de rutinas organizativas familiares en la misma y que, como se ha fundamentado, constituyen una *dynamic familiness*. En este sentido, la estrategia de la empresa familiar se genera a partir de esta capacidad dinámica, *dynamic*

familiness, es decir, influye en la generación, la implementación y el ajuste estratégico (Lindow *et al.*, 2010) que permitiría la adaptación evolutiva y la creación de valor en el tiempo de la empresa familiar (ver Figura 1.3).

Figura 1.3. Modelo de ‘dynamic familiness’



Fuente: Elaboración propia.

La parte superior de la Figura 1.3, expone de una manera dinámica cómo la participación y esencia de la familia en la empresa promueven la generación de rutinas organizativas familiares en un proceso iterativo en el tiempo. La parte inferior del modelo expone cómo estas rutinas permiten el ajuste estratégico y de este modo la adaptación evolutiva de la empresa familiar. En la medida que *dynamic familiness* se constituye en un proceso sistemático en la empresa familiar, siguiendo a Collis (1994), podría considerarse como una capacidad dinámica ‘de orden superior’. Es decir, esta

familiaridad dinámica estaría en posibilidad de intervenir de manera continua la configuración y adaptación de los procesos y actividades empresariales o rutinas organizativas operativas promoviendo el ajuste estratégico y la efectividad organizativa de la empresa familiar. De este modo, la *dynamic familiness* se configura a partir de la participación y esencia de la familia en la empresa, dando forma a la configuración de las rutinas organizativas de la empresa familiar. Las *dynamic familiness capabilities* promueven una adaptación eficiente de los recursos y capacidades de la empresa familiar (*familiness*) a los cambios del entorno, mediante la configuración de las rutinas organizativas familiares, creando de valor en la empresa familiar a través de sus generaciones.

En resumen, las estrategias se configuran y ajustan siguiendo un modelo de *dynamic familiness* que integra los elementos desarrollados en la aplicación de la teoría de las capacidades dinámicas a la empresa familiar. Es un modelo originado a partir de la relación entre la familia y la empresa, que promueve el ajuste y adaptación dinámica de los recursos y capacidades únicas de la empresa familiar. Con base en este modelo se propone:

Proposición 1: La participación y esencia de la familia en la empresa influyen conjuntamente en la generación de rutinas organizativas familiares en la empresa familiar.

Proposición 2: Las *dynamic familiness capabilities* influyen en la forma que la empresa familiar interpreta el entorno, promueve el ajuste estratégico y crea valor a lo largo de las generaciones.

5. Discusión y Conclusiones

El objetivo de este estudio ha sido abordar la idiosincrasia del comportamiento estratégico de la empresa familiar desde una perspectiva dinámica. En particular, valorar el efecto de la participación y esencia de la familia en la empresa familiar a través de la generación de rutinas organizativas familiares. Así, y en línea con los argumentos de Astrachan (2010), nuestro estudio pretende mejorar la comprensión

sobre los antecedentes del proceso de generación de recursos y capacidades y profundizar en la evaluación de los efectos de la dinámica familiar en el proceso estratégico de este tipo de empresas.

Aplicando la lógica de las capacidades dinámicas al comportamiento estratégico de la empresa familiar, identificamos la generación de tres rutinas organizativas familiares: acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional. Estas rutinas en su conjunto configuran el concepto de '*dynamic familiness*', que reconoce el carácter dinámico de la participación y esencia influencia de la familia en la empresa familiar. Esta participación y esencia de los miembros familiares es particularmente significativa en la toma de decisiones acerca de la definición e implementación de estrategias en la empresa familiar. En concreto, las rutinas organizativas familiares permiten a la empresa socializar e incrementar sus inventarios de conocimiento para la utilización estratégica de los recursos y capacidades de la empresa (Teece, 2007) y preservar la riqueza socioemocional de los miembros familiares de la empresa familiar en el tiempo (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Por tanto, la generación y mejora de las rutinas organizativas familiares a partir de la participación y esencia de la familia en la empresa son antecedentes del proceso estratégico en la empresa familiar.

El concepto de capacidades dinámicas se asocia inicialmente con entornos tecnológicos altamente dinámicos (Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007); sin embargo, la propia dinámica de los elementos componentes de la empresa familiar y la actual dinámica de los negocios hacen que esta perspectiva de estudio sea atractiva para este campo. El modelo propuesto, sugiere a las familias empresarias la necesidad de canalizar de forma efectiva su participación y esencia en el funcionamiento de la empresa, especialmente en sus procesos de acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional, que les permita definir e implementar estrategias que generen valor y mantengan este objetivo a lo largo del tiempo. No obstante, es preciso aclarar que el eficiente aprovechamiento de esta capacidad dinámica, permitirá a la empresa la creación de valor (*distinctive dynamic familiness*); por el contrario, su deficiente tratamiento puede transformarse en

elementos negativos, fuentes de debilidades, que eventualmente pueden lesionar la continuidad de la empresa familiar (*constrictive dynamic familiness*). Así, por ejemplo, y como contrastan Chirico *et al.* (2012), el grado de paternalismo del fundador genera efectos positivos o negativos en el capital social familiar, dependiendo de la etapa en que se encuentre la empresa. Del mismo modo, la gestión del conocimiento y aprendizaje, fundamental en la generación de rutinas organizativas familiares, puede ser afectada positiva o negativamente por las prácticas de nepotismo en la empresa familiar (Jaskiewicz *et al.*, 2013).

A continuación señalamos las principales implicaciones de esta investigación. En primer lugar, la investigación contribuye a complementar y avanzar en la incorporación de la teoría de las capacidades dinámicas en el estudio de la empresa familiar. Poca investigación se ha dedicado al estudio de las capacidades dinámicas en las empresas familiares, omisión que puede resultar en una considerable debilidad del campo (Chirico y Salvato, 2008). De este modo, se empieza a dar una respuesta a los interrogantes propuestos por Pearson *et al.* (2008) en cuanto a ¿qué teoría puede capturar los aspectos de la historia familiar y guiar los elementos temporales de *familiness*?, ¿qué teoría adicional al enfoque de recursos y capacidades puede explicar cómo se generan los recursos únicos y específicos de la empresa familiar? y ¿qué teoría puede guiar la identificación de los antecedentes y resultados adicionales del *familiness*?

En segundo lugar, se incorpora el elemento temporal al concepto de *familiness* se reconoce su carácter evolutivo, las capacidades de adaptación y de generación de rutinas organizativas familiares, lo que permite avanzar hacia el concepto de *dynamic familiness*. Extendiendo la literatura más allá del énfasis estático de los recursos familiares inherentes, analizando no sólo la dotación de recursos, sino también su uso real en las actividades de creación de valor (Eddleston *et al.*, 2008; Chirico y Nordqvist, 2010). Se propone, de este modo, un modelo de capacidades dinámicas familiares basado en la generación y desarrollo de rutinas organizativas familiares (acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional).

Este trabajo abre el camino para llevar a cabo algunas interesantes vías de investigación empírica. Se podrían estudiar y contrastar las proposiciones presentadas en el presente estudio, en la dirección de proporcionar evidencias empíricas y mayor claridad, en relación al grado de participación y esencia de los miembros familiares en la empresa y su vínculo con la generación de rutinas organizativas familiares y su impacto en la efectividad organizativa de la empresa familiar. Por otra parte, próximos estudios podrían avanzar en el análisis de las capacidades de explotación y exploración de las empresas familiares, la investigación sugiere que la ambidiestría es un fenómeno crítico en este tipo de organizaciones, especialmente para sus habilidades de innovación (Allison *et al.*, 2014). Además futuros estudios podrían contrastar empíricamente el impacto de *dynamic familiness*, relacionado con la capacidad de respuesta de las empresas familiares a impactos internos y del entorno, por ejemplo, frente a crisis económicas y procesos de sucesión. De acuerdo con Astrachan *et al.* (2003) las empresas familiares están comprometidas con mantener estables los niveles de empleo y evitan la reducción de personal durante las pérdidas de cuotas de mercado. Parece que, las empresas familiares ejercen un rol particular en la economía durante los tiempos de crisis.

CAPÍTULO 2. ESTUDIO EMPÍRICO I

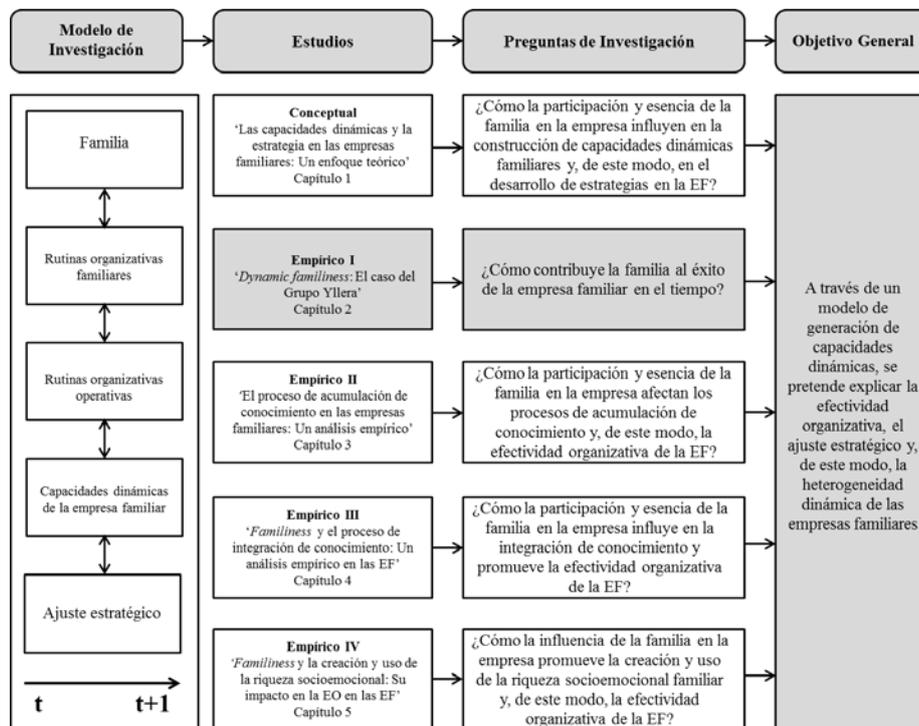
EL CASO YLLERA

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO 2

En este primer estudio empírico aplicamos la metodología del caso con el objetivo de evaluar de manera exploratoria el modelo de investigación planteado en nuestro estudio conceptual. La investigación basada en el método del caso es particularmente útil cuando la teoría a estudiar se encuentra en etapas iniciales de desarrollo y cuando se desea establecer ciertas relaciones causales que no son posibles de identificar y valorar desde otras técnicas de investigación.

Para lograr nuestro objetivo, aplicamos un estudio de caso al Grupo Yllera, una empresa representativa del colectivo de empresas familiares en España. Para ello, y de acuerdo a lo expuesto en la Figura 2.1, utilizamos las rutinas organizativas familiares como unidad de análisis y nos orientamos a la búsqueda de evidencia que nos permita estudiar la relación entre la participación y esencia familiares, la generación de estas rutinas y el desarrollo permanente de actividades y procesos orientados hacia la efectividad organizativa de la empresa familiar.

Figura 2.1. Modelo de investigación y posición estudio empírico I en la tesis



DYNAMIC FAMILINESS: EL CASO DEL GRUPO YLLERA⁶**1. Introducción**

La investigación sobre empresa familiar ha intentado, de manera continua, encontrar los elementos diferenciadores de ésta con otras empresas que no gozan de esa consideración (Tápies, 2011). Para lograr este objetivo, se han utilizado elementos encuadrados en la corriente de pensamiento llamada de la participación, tales como la propiedad, la dirección o la transferencia generacional y el enfoque de esencia que incorpora los valores y cultura familiar y la predisposición de la familia a mantener el negocio a largo plazo.

La esencia de una empresa familiar (*familiness*), es decir, ‘el conjunto único de recursos que una empresa tiene en particular, debido a la interacción entre la familia, sus miembros individuales y los negocios’ (Habbershon y Williams, 1999) no nace de forma automática, sino requiere que su fundador⁷, determine y sienta la necesidad de transmitir el negocio a las siguientes generaciones (Chua *et al.*, 1999) y, con ello, imprimir en la empresa los valores y cultura de la familia y a la vez, transmitir su experiencia y conocimiento del negocio, de manera que se permita su proyección y viabilidad. De este modo, la visión familiar se proyecta en la empresa haciendo que ésta posea características distintivas aportadas por la familia y las relaciones familiares, mientras que la familia absorbe las cualidades propias del negocio y su impacto en la vida y rutina familiares. Por lo tanto, la familia puede adaptarse a los intereses de la empresa, o la empresa puede ceder a los intereses de la familia (Sorenson, 2000).

Esta forma de comprender la empresa familiar, nos lleva a formular la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo contribuye la familia al éxito de la empresa familiar en el tiempo? La participación y esencia de la familia en la empresa (*familiness*) constituyen la base para el ejercicio de la influencia familiar, que afecta

⁶ Estudio publicado en *Universia Business Review* (Anexo 4).

⁷ Se considera como fundador a aquellas personas que promueven la continuidad de la empresa en el seno de la familia, en la mayoría de los casos es el creador de la empresa, pero no siempre es así y puede haber casos de segunda o sucesivas generaciones, como es el caso de estudio.

de manera significativa los procesos de toma de decisiones estratégicas en la empresa. En nuestra investigación, estudiamos cómo esta participación y esencia permiten la generación de rutinas organizativas familiares. Estas rutinas permiten a las empresas lograr nuevas configuraciones de recursos (Eisenhardt y Martin, 2000), se manifiestan ‘como patrones reconocibles y repetitivos utilizados para llevar a cabo acciones interdependientes, que son desempeñados por múltiples actores en una organización’ (Feldman y Pentland, 2003). En concreto, analizamos cómo la participación y esencia de la familia en la empresa influye en la generación de rutinas organizativas familiares, que permiten a la empresa socializar e incrementar sus inventarios de conocimiento para la utilización estratégica de sus recursos y capacidades (Teece, 2007) y preservar la riqueza socioemocional de la empresa familiar en el tiempo (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Gómez-Mejía *et al.*, 2011b).

El objetivo principal de este estudio es arrojar luz sobre la generación y evolución de las rutinas organizativas en la empresa familiar. Con esta finalidad, nos basamos, como es lógico, en la teoría de las capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000), planteando un modelo apoyado en dicha base teórica que nos permita estudiar las rutinas organizativas subyacentes a las capacidades dinámicas para aplicarlas a un caso de empresa familiar⁸. Las capacidades dinámicas han sido definidas como ‘lo que necesita una organización para crear a propósito, prorrogar o modificar su base de recursos’ (Helfat *et al.*, 2007), es decir, constituyen el medio por el cual las empresas pueden lograr su adaptación y evolucionar en el tiempo. En el desarrollo de nuestro estudio, introducimos el concepto de *dynamic familiness*, que se fundamenta en *familiness* y en las capacidades dinámicas que hemos definido como ‘la capacidad dinámica de una empresa familiar para crear a propósito, prorrogar o modificar su conjunto único de recursos, derivados de la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa’. De acuerdo con De Massis y Kotlar (2014), dados los matices que presenta la participación e influencia familiar y, de acuerdo con el objetivo de este estudio aplicamos la

⁸ No se va a entrar en la larga polémica sobre la definición de empresa familiar, únicamente afirmar que la empresa del caso cumple las tres dimensiones: propiedad de los miembros de la familia, transferencia generacional e implicación de la familia en la empresa (Chua *et al.*, 1999). Por otra parte, la propia empresa del caso se considera como tal al pertenecer a la Asociación de Empresa Familiar de Castilla y León.

metodología del caso. Los resultados obtenidos, nos han permitido reconocer que la participación y esencia que los miembros familiares imprimen en la empresa familiar posibilita la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar, lo cual se fundamenta principalmente en los particulares procesos de acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y de creación y uso de la riqueza socioemocional familiar. En resumen, se plantea que la generación y adaptación de las rutinas organizativas familiares a partir de la participación y esencia de la familia en la empresa serían antecedentes para el proceso de generación de ventajas competitivas sostenibles, adaptación evolutiva y viabilidad de la empresa familiar a lo largo de las generaciones.

2. El proceso de creación y desarrollo de *dynamic familiness*

La capacidad *dynamic familiness* tiene que ser comprendida desde los fundamentos de la teoría que la sostiene. Por esta razón, se exponen brevemente los postulados de la teoría de capacidades dinámicas antes de pasar a desarrollar el concepto de *dynamic familiness* a partir de la evolución del concepto de *familiness* y el modelo de creación y desarrollo de las rutinas organizativas que sientan las bases de su generación.

2.1. Aspectos generales de la teoría de capacidades dinámicas

El concepto de capacidad dinámica (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000) ha evolucionado a partir de la teoría basada en los recursos (TBR) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). La teoría de capacidades dinámicas ha potenciado los argumentos de la TBR al transformar la visión esencialmente estática de creación de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 2001). Definida de una forma sencilla constituye 'lo que necesita una organización para crear a propósito, prorrogar o modificar su base de recursos' (Helfat *et al.*, 2007). Uno de los recursos más importantes en la creación de capacidades dinámicas en las empresas es el conocimiento (Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002; Chirico y Salvato, 2008). Por esta razón, el mantenimiento de capacidades dinámicas depende en gran medida de la habilidad de

las empresas de integrar e internalizar, tanto explícita como tácitamente su conocimiento (Chirico y Salvato, 2008; 2014), el que se constituye en un recurso fundamental para contribuir a la estrategia, abarcando la adquisición de habilidades, aprendizaje y acumulación de activos intangibles e indivisibles en la organización (Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007).

El modelo de generación de capacidades dinámicas, que subyace al proceso de aprendizaje y al ciclo de evolución del conocimiento organizacional, parte de la creación y desarrollo de las rutinas organizativas, en concreto, de la co-evolución entre acumulación e integración y codificación de conocimiento (Zollo y Winter, 2002). En el modelo de Teece (2007) este proceso es el resultado de la interacción de las rutinas de *sensing* (detección de oportunidades), *seizing* (valoración de las oportunidades) y *transforming* (ejecución).

2.2. El *familiness* de la empresa familiar

Habbershon y Williams (1999) acuñaron el término *familiness* para referirse a ‘el conjunto único de recursos que una empresa tiene en particular, debido a la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa’. Por tanto, el *familiness* tiene su origen en la participación e influencia de la familia en la empresa, y se manifiesta específicamente en los recursos y capacidades idiosincrásicas de las empresas familiares, producidos a través de la interacción sistemática y participación de la familia, la empresa y sus miembros individuales que la pueden conducir al desarrollo de ventajas competitivas (Habbershon *et al.*, 2003).

Estos trabajos emanan de los realizados por autores como Tagiuri y Davis (1982) quienes desarrollaron el modelo de los tres círculos familia, empresa y propiedad al objeto de explicar la composición, interrelaciones y atributos de la empresa familiar (*bivalent attributes*). En esta línea, Gersick *et al.* (1997) profundizaron en este modelo al valorar las características evolutivas de sus componentes de forma independiente, proponiendo un modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar considerando las interacciones de familia, empresa y propiedad como

generadoras de los problemas específicos de las empresas familiares a lo largo de su historia.

En la actualidad, la literatura sobre empresa familiar tiende a concentrar sus esfuerzos en tratar de identificar los orígenes del *familiness* (Arregle *et al.*, 2007); así como los elementos que debe incluir este concepto para, de esta forma, identificar a las empresas familiares que lo desarrollan con más fuerza. De este modo, Astrachan *et al.* (2002); Klein *et al.* (2005); Rutherford *et al.* (2008); Holt *et al.* (2010) entre otros han creado y aplicado una escala de medida continua la *familiness scale: power, experience and culture (F-PEC)* orientada a medir el grado de participación e influencia familiar, permitiendo clasificar las empresas desde aquellas con propiedades más familiares hasta las que no cuentan con esta característica.

Sin embargo, tal como se ha avanzado en la introducción de este capítulo, la dimensión temporal del concepto de *familiness* debería, aunque avanzada por algunos autores, ser estudiada con mayor detenimiento.

2.3. Un modelo de *dynamic familiness*

Las empresas familiares son una categoría interesante de organización donde la creación y transmisión de conocimiento se lleva a cabo por una continua e intensa interacción entre la familia, los miembros familiares y la empresa. El conocimiento en las empresas familiares se puede dividir en conocimiento explícito (por ejemplo, protocolos familiares) y en conocimiento tácito (por ejemplo, aprender haciendo, es decir, aquél que los miembros de la familia han adquirido y desarrollado a través de la educación y la experiencia dentro y fuera de la organización) (Zahra *et al.*, 2007; Chirico, 2008), siendo éste último de especial valor en las empresas familiares. En efecto, vivir en la familia y trabajar en la empresa desde una temprana edad permite a los miembros de la familia desarrollar niveles profundos de conocimiento tácito y específico de la empresa (Chirico y Nordqvist, 2010). La interacción de los sistemas sociales familia y empresa permite que sus miembros actúen de forma simultánea en ambos sistemas, creando un contexto específico para la integración de conocimientos

(Sirmon y Hitt, 2003; Zahra *et al.*, 2007), influyendo en los procesos de recombinación de recursos (Chirico y Nordqvist, 2010). La creación y transmisión de conocimiento está igualmente vinculado a los aspectos emocionales de la familia y la intensa interacción social (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). La implicación emocional, la historia de vida común y el uso de un lenguaje privado en las empresas familiares mejora la comunicación entre los miembros de la familia (Tagiuri y Davis, 1982), lo que les permite intercambiar conocimientos de manera más eficiente y con mayor privacidad en comparación con las empresas no familiares, desarrollando el conocimiento idiosincrásico para la recombinación de los recursos de la familia y para la continuidad de la empresa de generación en generación (Chirico y Salvato, 2008; Salvato y Melin, 2008). En resumen, la adquisición e intercambio de conocimiento, la integración de los conocimientos especializados de los miembros de la familia, el aprendizaje colectivo, la acumulación de conocimiento y experiencia y, su transferencia son la base de la creación y desarrollo de las capacidades dinámicas específicas en la empresa familiar (Chirico y Nordqvist, 2010).

Por tanto, los elementos que sustentan la generación de las capacidades dinámicas en la empresa familiar son los procesos de acumulación de conocimiento, referido a aquél obtenido desde la dirección del negocio familiar a través de las generaciones; la integración de conocimiento, que actúa como facilitador en el traspaso de experiencia y conocimientos específicos desde los miembros familiares a la empresa (Zollo y Winter, 2002) y la creación y uso de la riqueza socioemocional (Gómez-Mejía *et al.*, 2011b; Berrone *et al.*, 2012) que condiciona el proceso de toma de decisiones estratégicas con el bienestar familiar. A los procesos identificados por Zollo y Winter (2002) acumulación de conocimiento y articulación de conocimiento, se une en la empresa familiar, tal como indican Gómez-Mejía *et al.* (2011b) y Berrone *et al.* (2012), la creación y uso de la riqueza socioemocional.

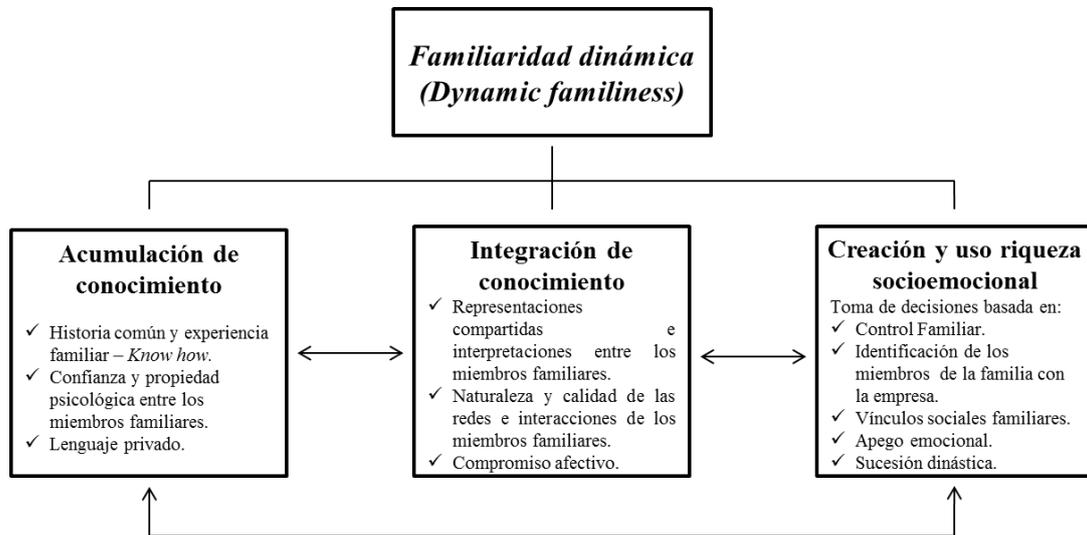
Estos procesos, considerados, desde la perspectiva de capacidades dinámicas, como rutinas que permiten llevar a cabo acciones interdependientes que son desempeñadas por múltiples actores en una empresa (Feldman y Pentland, 2003) constituyen la base de esta capacidad dinámica (Eisenhardt y Martin, 2000). De tal manera que las

rutinas organizativas anteriormente descritas para la empresa familiar permiten construir la capacidad dinámica que nosotros hemos denominado *dynamic familiness*.

De manera más concreta, las rutinas de acumulación de conocimiento se van construyendo a partir de la historia de la empresa, la experiencia acumulada, el conocimiento actual de la empresa, nueva información y la creatividad de los miembros de la empresa y familiares. Las rutinas de integración de conocimiento a partir de la naturaleza y calidad de las conexiones entre los miembros familiares y los modelos mentales compartidos por éstos que permitirán que el conocimiento sea aprovechado y utilizado por los miembros de la empresa. Finalmente, las rutinas de creación y uso de la riqueza socioemocional se vinculan al apego emocional de los familiares a la empresa, el control familiar o la identificación de los miembros familiares con la empresa, entre otros aspectos.

En resumen, las rutinas organizativas en la empresa familiar se generan a partir del proceso de aprendizaje organizacional, con sus mecanismos de acumulación, articulación y codificación del conocimiento (Zollo y Winter, 2002). De este modo, el *familiness* inicia un proceso sistemático de creación y evolución de las rutinas organizativas (acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional) que configuran *dynamic familiness* – Figura 2.2.

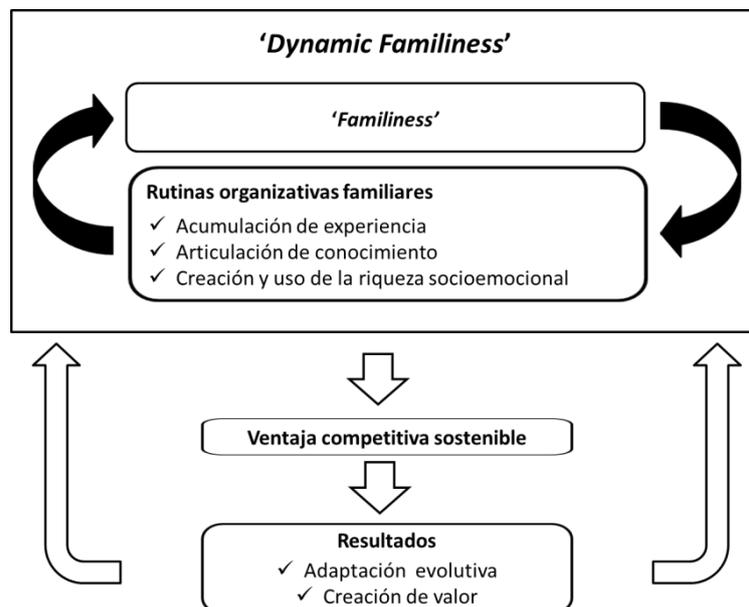
Figura 2.2. Las rutinas organizativas en la empresa familiar



Fuente: Adaptado de Zollo y Winter (2002).

El papel fundamental de las capacidades dinámicas en la empresa familiar (*dynamic familiness*), es la adaptación de sus recursos y capacidades al entorno competitivo, modificando y adecuando la configuración de las rutinas organizativas familiares hacia la generación de ventajas competitivas sostenibles, que promueven la adaptación evolutiva y creación de valor de la empresa familiar. Así nuestro modelo de investigación se expone en la Figura 2.3.

Figura 2.3. Modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia

3. Metodología

El objetivo de este estudio y los matices que presenta la influencia familiar (De Massis y Kotlar, 2014) nos llevó a considerar la metodología del caso como la técnica más adecuada, teniendo en cuenta que el estado del arte sobre la creación y evolución de las rutinas organizativas en la empresa familiar deja preguntas conceptuales abiertas que requieren de nuevas evidencias empíricas (Eisenhardt, 1989). En este sentido y tomando como unidad de análisis las rutinas organizativas en la empresa familiar, nuestros objetivos de investigación específicos se orientan a establecer ¿Cómo se crean y desarrollan las rutinas organizativas familiares? ¿Cómo los procesos particulares de acumulación de conocimiento en la empresa familiar podrían producir conocimiento específico que favorece la existencia de capacidades dinámicas? ¿Cómo las relaciones, conflictos y el compromiso afectivo condicionan el proceso de integración de conocimiento y la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar? y ¿De qué manera la creación y uso de la riqueza socioemocional se constituye en una rutina organizacional familiar que favorece el

proceso de creación de capacidades dinámicas en la empresa? En el desarrollo del estudio, intentaremos dar respuesta a estos interrogantes.

El grupo Yllera representa un caso idóneo para el estudio del fenómeno anteriormente explicado por las siguientes razones. En primer lugar, el sector vitivinícola es uno de los sectores más importantes en la agricultura mundial, no sólo por el valor económico que genera, sino también por la población que ocupa y el papel que desempeña en la conservación del medio ambiente, España ocupa el primer lugar en superficie de viñedos (18%), es el tercer productor a nivel mundial (13%), su producción vitivinícola representa el 1% del PIB español y, el vino es de gran importancia como imagen de España en el exterior. En segundo lugar, es una empresa representativa del sector vitivinícola que se caracteriza por estar formado por empresas de pequeño tamaño, capital mayoritariamente de origen español y de tipo familiar (Peris, 2013). En tercer lugar, disponíamos del compromiso de los propietarios y directivos de la empresa en facilitar toda la información necesaria para la investigación. Finalmente, esta empresa pertenece a la asociación de empresa familiar de Castilla y León y, por tanto, se reconocen formalmente como una empresa familiar.

En el análisis del caso, aseguramos la validez de nuestros resultados (Yin, 2003) siguiendo los principios de triangulación de datos (buscando múltiples fuentes de información – memorias anuales de la empresa y artículos en prensa – y de informantes clave), del equipo de investigación (dos o tres investigadores realizaron las entrevistas y analizaron las evidencias) y analítica (se combinaron diferentes instrumentos de investigación).

Grupo Yllera es una empresa constituida en 1970, que se encuentra en la sexta generación desde sus orígenes como productores de vino y en la segunda generación una vez constituida formalmente como empresa. Actualmente, la empresa se encuentra de forma estratégica en las más exclusivas zonas de producción vitivinícola de España, siendo la localidad vallisoletana de Rueda donde se encuentran sus más emblemáticas bodegas. Un grupo vitivinícola profesionalmente

gestionado por la sexta generación de la familia Yllera, junto al enólogo riojano Ramón Martínez. Una empresa que durante los últimos años ha alcanzado una incuestionable posición en el mercado español e internacional gracias a la magnífica relación calidad – precio – personalidad de todos sus vinos (Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Datos básicos del Grupo Yllera

Año de fundación	1970
Número de trabajadores	54 (2013)
Volumen de facturación	€12 millones (2012)
Generación	sexta
Nº miembros familiares en la dirección	3
Industria	Bodega de vinos
Denominaciones de origen	D.O. Ribera del Duero D.O. Rueda D.O. Toro D.O. Rioja Vinos de la Tierra de Castilla y León
Productos y servicios innovadores	Tinto Yllera Burbujas Cantosán (variedad de cava) Yllera 5.5. (verdejo frizzante) El Hilo de Ariadna (enoturismo)
Principales mercados	España, Alemania, Holanda, Bélgica, China, Corea, Taiwán, Canadá y Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el carácter dinámico del concepto que se quiere estudiar, las rutinas organizativas, la información se ha recogido entre marzo y mayo de 2013 (Smith *et al.*, 1995) y se ha combinado la información de fuentes primarias y secundarias. Esta forma de recogida de información, ha permitido obtener una imagen más completa del fenómeno objeto de estudio (Yin, 2003).

En relación a las fuentes primarias, las entrevistas son clave en el proceso de recogida de información. Al objeto de triangular la información, las entrevistas se estructuraron tanto con informantes pertenecientes a la familia como con trabajadores no familiares. En total, se han realizado seis entrevistas: tres entrevistas en profundidad con un cuestionario abierto diseñado por los investigadores y basado en la literatura previa en los despachos de los investigadores; y tres entrevistas

informales y abiertas en la propia empresa. En relación a las entrevistas en profundidad, dos entrevistas con informantes familiares: – D. Jesús Yllera, Presidente (quinta generación, G5) y D. Marcos Yllera, Director de marketing y comunicación (sexta generación, G6) y un informante no familiar, D. Javier Nieto, Director financiero (empleado no familiar, ENF) –, de dos horas y media de duración cada una. Las entrevistas se grabaron en su integridad y se realizaron con un protocolo previamente diseñado. Tras las entrevistas, los informantes cumplimentaron el cuestionario en el que se les pedía información más concreta sobre las variables del modelo. En relación con las entrevistas informales, se realizaron tres entrevistas informales in-situ en la empresa, en concreto, a dos trabajadores no familiares: la encargada del marketing turístico y una empleada de bodega y una entrevista a un directivo familiar: el director general del grupo, que nos permitieron dar un mayor enfoque a la información recogida en las entrevistas en profundidad.

Igualmente, tal como se ha comentado con anterioridad, los investigadores pudieron tener acceso a información secundaria, en concreto, a las memorias anuales de la empresa y noticias sobre el grupo Yllera aparecidas en prensa.

Una vez terminado el proceso de recogida de información, se procedió a codificar la misma para resolver los problemas inherentes a la reducción de información (Yin, 2003). Se enfocó el proceso de codificación en las variables del modelo, en concreto, las tres rutinas organizativas anteriormente definidas: acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional. Adicionalmente, se identificaron las medidas de la participación y esencia familiar como antecedentes en la construcción de las rutinas.

Se siguió un proceso de codificación múltiple (Larsson, 1993). Para ello, identificamos la información obtenida con la forma en que se habían identificado y medido las variables con la literatura previa, en concreto, la participación y esencia familiar se midió a través de las variables incluidas en la escala F-PEC, medidas utilizadas por Astrachan *et al.* (2002); Klein *et al.* (2005) Holt *et al.* (2010) y

Chrisman *et al.* (2012). La acumulación de conocimiento en la empresa familiar se midió a través de los factores internos y externos a la empresa familiar que contribuyen a mejorar la acumulación de conocimiento, medidas utilizadas por Chirico (2008). La integración de conocimiento se midió a través de los factores que la afectan, el capital social interno utilizado por Allen y Meyer (1990), el conflicto en las relaciones medidas utilizadas por Jehn (1995) y el compromiso afectivo, medidas propuestas por Leana y Pil (2006). La creación y uso de la riqueza socioemocional se midió a través de: la necesidad de la familia de mantener el control de la empresa, la identificación de los miembros familiares con la empresa, el enlace de los vínculos sociales, el apego emocional de los familiares y la renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica, medidas propuestas por Berrone *et al.* (2012). Simultáneamente, se identificaron actividades y procesos organizativos que podrían representar efectos del proceso de creación de rutinas organizativas y constituirse en antecedentes para la generación de ventajas competitivas sostenibles en la empresa familiar, como por ejemplo el desarrollo permanente de: actividades de investigación y desarrollo, procesos para identificar cambios en las necesidades de los clientes, procesos para aprovechar los cambios tecnológicos, procesos para adecuar el modelo de negocios, procesos de adaptación de recursos para aprovechar nuevas oportunidades, entre otros, variables propuestas por Teece (2007). Una vez que la información se codificó de manera independiente por cada uno de los tres investigadores, se procedió, de manera similar que en otros estudios (Chirico, 2008), a agregar los resultados de la codificación tras reuniones previas de discusión y a construir las variables del modelo.

4. La creación y evolución de las rutinas organizativas en el Grupo Yllera

El Grupo Yllera desde sus orígenes, ha sido una empresa con un fuerte componente familiar y social. La relación cercana que ha mantenido con sus clientes, proveedores, empleados y el medio empresarial y social han sido fundamentales en su posicionamiento. Los fuertes valores familiares que han sido transmitidos a través de las seis generaciones, han permitido el desarrollo de la empresa, alcanzando

niveles de vanguardia (pioneros en innovación en productos y en enoturismo) y excelencia en la producción y comercialización de sus vinos (sus vinos han obtenido más de un centenar de premios, tanto nacionales como internacionales), alcanzando mercados en 3 continentes (Europa, Asia, América).

En el logro de los objetivos alcanzados por el Grupo Yllera, ha sido fundamental la participación e esencia de la familia en la empresa en la generación de su sólido y fuerte capital social. La participación de la familia en la empresa en el Grupo Yllera se ve representada por una alta participación en la propiedad de la empresa, en los órganos de gobierno (Consejo de administración y Consejo de dirección) y en el número de generaciones participantes. Por otra parte, la esencia de la familia en la empresa que condiciona el comportamiento de la empresa familiar se ve fuertemente representada en las intenciones de control transgeneracional y el compromiso de la familia con la empresa. Estas afirmaciones se pueden contrastar en los comentarios de los entrevistados en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2. Participación y esencia de la familia Yllera en la empresa

Dimensiones	Grupo Yllera
Propiedad familiar	El patrimonio del grupo está compuesto por las siguientes participaciones: Familia Yllera 68%, Ramón Martínez 30% y otros 2%.
Gobierno familiar	El consejo de administración está compuesto en un 100% por miembros familiares. El consejo de dirección incluye un 60% de miembros familiares y un 40% por miembros no familiares nombrados por la familia.
Generaciones participantes	Las generaciones quinta y sexta participan en la propiedad y la administración de la empresa.
Intenciones de control transgeneracional	La intención del control transgeneracional es total. Así lo afirma su fundador 'El control de la empresa por parte de la familia es lo más importante, porque yo la he creado, quiero y prefiero que se mantenga' (G5).
Compromiso familiar	Existe un alto nivel de compromiso. D. Jesús Yllera, CEO Grupo Yllera (G5) afirma 'Lo mejor que me ha pasado es que a mis hijos les gusta lo que hacen en la empresa'. 'La familia está insertada en la empresa. Es una empresa donde la familia y la empresa se consideran como lo mismo. Están fusionadas' (Javier Nieto, CFO Grupo Yllera (ENF)).

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha señalado, nuestro estudio pretende valorar cómo se crean y evolucionan las rutinas organizativas a partir de la participación y esencia familiar. Esto, a su vez, será lo que promueva la realización de actividades y procesos organizativos conducentes a la efectividad organizativa, adaptación evolutiva y generación de valor en la empresa familiar. Con base en la literatura previa y en la información obtenida y analizada, pasamos a describir las rutinas organizativas del Grupo Yllera.

4.1. Rutina de acumulación de conocimiento

La acumulación del conocimiento puede iniciarse dentro de la familia en el hogar y continuar a través de una carrera dentro de la empresa (Chirico y Salvato, 2008). Resulta vital en el desarrollo de este proceso de acumulación de conocimiento, que exista confianza entre los miembros familiares, lo que facilita la fluidez de sus interacciones y los lleva a trabajar juntos en la empresa. Las citas de los entrevistados, que señalan la importancia de la acumulación de conocimiento en la empresa familiar, se presentan en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3. Rutina de acumulación de conocimiento

Elementos conceptuales	Citas de los entrevistados
Asistencia a cursos académicos y de entrenamiento práctico fuera de la empresa familiar	Javier Nieto (ENF): 'La formación para la empresa es determinante. No sólo para los miembros familiares, sino también para los empleados no familiares'.
Trabajan fuera de la empresa familiar	Jesús Yllera (G5): 'Hubiera sido bueno, por cuestiones familiares mis hijos se integraron rápidamente a la empresa'. Marcos Yllera (G6): 'Si mis hijos desean trabajar en la empresa, debieran trabajar primero fuera de nuestra empresa'.
Contratación de empleados no familiares	Jesús Yllera (G5): 'Es tan importante, que hemos traído un coach para apoyar el funcionamiento interno'. Marcos Yllera (G6): 'Sí, de acuerdo a necesidades de la empresa'.
Asistencia a cursos de formación práctica en la empresa familiar	Marcos Yllera (G6): 'Aun cuando mis hijos son muy pequeños, con frecuencia los llevo a la bodega para que vayan conociendo la empresa'. Javier Nieto (ENF): 'Si hay. Es muy habitual reunirse y compartir experiencias en torno a la producción. El negocio y sus productos son una apuesta común'.
	Jesús Yllera (G5): 'Sí, yo trabajé con mi padre y después lo

<p>Trabajan junto a los miembros familiares de anteriores generaciones</p>	<p>hice con mis hijos’. ‘Me he preocupado de transmitir toda mi experiencia del negocio a mis hijos’. Marcos Yllera (G6): ‘Nuestro padre nos ha entregado toda su experiencia del negocio. Lo estamos haciendo igualmente con nuestros hijos, desde pequeños hemos querido generarles la inquietud por la empresa’.</p>
<p>Tienen compromiso con la empresa familiar</p>	<p>Jesús Yllera (G5): ‘Sí, totalmente. Lo mejor que me ha pasado en la vida es que a mis hijos les gusta lo que hacen en la empresa’. Javier Nieto (ENF): ‘Es una empresa donde la familia y la empresa se consideran como lo mismo, están fusionadas’. Marcos Yllera (G6): ‘El trabajo puede ser un vicio y, más, en una empresa familiar’ (El Norte de Castilla 31.05.13, contraportada)</p>
<p>Sienten la empresa como propia (propiedad psicológica)</p>	<p>Jesús Yllera (G5): ‘No quiero que la empresa se deshaga nunca, quiero que siga en manos de la familia’. Marcos Yllera (G6): ‘Incluso los empleados no familiares sienten la empresa como propia’. Javier Nieto (ENF): ‘Existe un fuerte sentido de pertenencia’.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Rutina de integración de conocimiento

En la empresa familiar, el proceso de integración de conocimientos se produce a partir de la interacción de los sistemas sociales familia y empresa permitiendo a sus miembros participar de forma simultánea dentro de la familia y la empresa, creando un contexto específico para la integración de conocimientos (Sirmon y Hitt, 2003), influyendo, tanto positiva como negativamente, en los procesos de recombinación de recursos (Chirico y Nordqvist, 2010). Este planteamiento es consistente con los comentarios que se presentan en la Tabla 2.4.

Tabla 2.4. Rutina de integración de conocimiento

Elementos conceptuales	Citas de los entrevistados
Capital social interno – Habilidad para integrar conocimiento	<p>Jesús Yllera (G5): ‘Nuestra comunicación es total y muy franca’. ‘Cada uno comparte su información’. ‘Existe una gran integridad en las relaciones’. ‘Las relaciones se basan en la confianza’. ‘En la empresa se considera mucho a las personas’. ‘Los miembros familiares que trabajan en la empresa están comprometidos con su misión, visión y objetivos’. ‘Se ven a sí mismos como socios al planear la toma de decisiones globales de la empresa’.</p> <p>Marcos Yllera (G6): ‘Existe un alto nivel de compromiso con la empresa, todos nos esforzamos por cumplir los objetivos’. ‘Si la empresa va bien, todos estaremos mejor’.</p> <p>Javier Nieto (ENF): ‘La toma de decisiones fluye naturalmente, cada uno conoce su rol y lo que tiene que hacer’.</p>
Compromiso afectivo – Voluntad para integrar conocimiento	<p>Jesús Yllera (G5): ‘A mis hijos les gusta su trabajo’. ‘El coach ha sido clave para aclarar las tareas, incorporando nuevas herramientas de gestión’. ‘La confianza de los trabajadores es total con la empresa’.</p> <p>Marcos Yllera (G6): ‘En lo personal mi trabajo me encanta, creo que a todos nos pasa lo mismo’.</p> <p>Javier Nieto (ENF): ‘Para cada miembro familiar su vida es la empresa’. ‘Los roles de cada uno están bien definidos’. ‘En la empresa existe plena confianza y sentimientos de equidad’.</p>
Conflictos en las relaciones – Potenciales obstáculos para integrar conocimiento	<p>Jesús Yllera (G5): ‘Existe una muy buena relación en la familia y entre las familias’. ‘Normalmente, no existen desacuerdos, lo que hay son conversaciones de cómo hacer mejor las cosas’. ‘En general las propuestas se discuten’.</p> <p>Marcos Yllera (G6): ‘No existen conflictos respecto al trabajo, personales o en las relaciones’. ‘Las ideas siempre se discuten, no suele haber conflictos en la toma de decisiones’. ‘Respecto a la empresa, normalmente estamos de acuerdo, en ocasiones discutimos en cómo hacer mejor las cosas’.</p> <p>Javier Nieto (ENF): ‘Si existieran conflictos los socios los intentarían arreglar o no los permitirían’. ‘No existe tensión en las relaciones, son de mucha confianza’. ‘Diferencias siempre hay, en general son constructivas orientadas a la tarea’.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Rutina de creación y uso de la riqueza socioemocional

La riqueza socioemocional o dotaciones afectivas (Berrone *et al.*, 2012), constituyen el referente principal de los propietarios, directores y administradores familiares en la empresa familiar. La mejora, preservación y uso de la riqueza socioemocional, como rutina organizativa familiar, se constituye en el conductor principal de la toma de decisiones en la empresa familiar, proporcionando a la empresa el potencial de los

recursos que residen en los valores y cultura familiares, los que deben adaptarse a las condiciones de los negocios y evolucionar en el tiempo. Esta visión es mostrada en los resultados de las entrevistas presentados en la Tabla 2.5.

Tabla 2.5. Rutina de creación y uso de la riqueza socioemocional

Elementos conceptuales	Citas de los entrevistados
Control e influencia familiar	<p>Jesús Yllera (G5): ‘El control de la empresa por parte de la familia es lo más importante’. ‘La existencia de la empresa es importante para la familia’.</p> <p>Marcos Yllera (G6): ‘Es importante mantener el control familiar de la empresa, aunque pueda suponer la pérdida de algunas oportunidades’.</p>
Identificación de los miembros familiares con la empresa	<p>Jesús Yllera (G5): ‘Los miembros familiares sienten el éxito de la empresa como suyo’. ‘Utilizar la marca Yllera ha sido un acierto’.</p> <p>Marcos Yllera (G6): ‘Todos quienes participamos en la empresa la sentimos como propia’. ‘La marca Yllera es muy reconocida nacional e internacionalmente’.</p>
Enlaces de los vínculos sociales	<p>Jesús Yllera (G5): ‘Se hacen muchas actividades con la comunidad, siempre hemos pensado que es bueno’. ‘Se colabora con empresas de todo tipo, creemos que es fundamental’. ‘Las relaciones con proveedores, clientes y distribuidores son de largo plazo’.</p> <p>Marcos Yllera (G6): ‘La confianza en las relaciones con clientes, proveedores y con la comunidad en general es una de las bases de nuestra empresa’.</p> <p>Javier Nieto (ENF): ‘Los proveedores son como de la familia’. ‘Se tiene mucha sensibilidad con el entorno’. ‘Normalmente con los proveedores no existen contratos, las relaciones se basan en la absoluta confianza’.</p>
Apego emocional de los familiares	<p>Jesús Yllera (G5): ‘La toma de decisiones se ve influenciada por las emociones, sólo lo suficiente, no como para comprometer el futuro de la empresa’. ‘La protección del bienestar familiar es fundamental, a veces prefiero que se gane algo menos, pero que se mantenga un matrimonio’. ‘Los lazos afectivos familiares son muy fuertes’. ‘Las consideraciones afectivas son tan importantes como las económicas’.</p> <p>Marcos Yllera (G6): ‘En ocasiones, el objetivo de rendimiento financiero se subordina a los objetivos emocionales’.</p> <p>Javier Nieto (ENF): ‘A la empresa le interesa el bienestar tanto de los familiares como de los no familiares’.</p>
Renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica	<p>Jesús Yllera (G5): ‘Lo más importante es que la empresa subsista’. ‘No he evaluado nunca mi inversión’. ‘Actualmente, es absolutamente improbable considerar la venta de la empresa’. ‘La transmisión con éxito de la empresa a la siguiente generación es un objetivo importante’.</p> <p>Marcos Yllera (G6): ‘Queremos que la empresa se proyecte y mantenga en la familia en el tiempo’. ‘La empresa familiar no tiene prisa’, decide para el futuro’.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5. El desarrollo de actividades y procesos organizativos en el Grupo Yllera

Las actividades y procesos organizativos que hemos identificado, se crean a partir de la presencia y generación de las rutinas organizativas familiares y a la vez, en un antecedente para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en la empresa familiar, es decir, representarían evidencias del ajuste dinámico y de las fuentes de ventaja competitiva en este tipo de organizaciones. De acuerdo con Teece (2007), en nuestro estudio estarían representadas por el permanente desarrollo en la empresa familiar de actividades internas de investigación y desarrollo, actividades para identificar cambios en las necesidades de los clientes, procesos para aprovechar los desarrollos tecnológicos, procesos de adecuación del modelo de negocios, procesos de gestión de activos, actividades de rotación de tareas y configuración de equipos multifuncionales y procesos de adaptación de recursos para aprovechar oportunidades. Los resultados obtenidos se exponen en la Tabla 2.6.

Tabla 2.6. Desarrollo de actividades y procesos organizativos en el Grupo Yllera

Elementos conceptuales	Citas de los entrevistados
Actividades internas de investigación y desarrollo	<p>Jesús Yllera (G5): ‘Siempre se está pensando en hacer algo, nos preocupa mucho innovar’.</p> <p>Marcos Yllera (G6): ‘Una de nuestras principales preocupaciones es seguir innovando en nuestros productos’.</p> <p>Javier Nieto (ENF): ‘La innovación ha sido la base’. ‘La primera gran innovación de la empresa fue hacer vinos tintos en una zona de blancos’. ‘Visitamos continuamente los mercados para conocer lo que se está haciendo en el tema de los vinos’.</p>
Actividades para identificar cambios en las necesidades de los clientes	<p>Jesús Yllera (G5): ‘Los distribuidores han sido fundamentales en este sentido, tenemos relaciones de mucha confianza con ellos, con frecuencia los invitamos a las bodegas para que conozcan cómo se hace el vino y a la empresa...siempre es bueno que conozcan a la gente que está detrás del producto’. ‘Uno de los ejemplos recientes logrados de esta manera es el Yllera 5.5’.</p> <p>Marcos Yllera (G6): ‘Participamos de muchas actividades a nivel nacional e internacional para conocer el estado del arte en la materia’. ‘Internamente, a través de nuestra red de distribuidores monitoreamos continuamente la satisfacción de nuestros clientes’.</p> <p>Javier Nieto (ENF): ‘Visitamos continuamente los mercados para conocer lo que se está haciendo en el tema de los vinos’.</p>
Procesos para aprovechar los	<p>Jesús Yllera (G5): ‘Estamos avanzando hacia lo óptimo en producción limpia, cada vez utilizamos menos productos químicos’.</p> <p>Marcos Yllera (G6): ‘La empresa siempre ha dedicado muchos</p>

desarrollos tecnológicos	recursos en este sentido, nos interesa estar a la vanguardia en tecnología'. Javier Nieto (ENF): 'Todos los que sean necesarios'. 'La calidad y las preferencias de los clientes condicionan la adopción de nuevas tecnologías'.
Procesos de adecuación del modelo de negocios	Jesús Yllera (G5): 'Efectivamente, por ejemplo, partimos con 3 productos y ahora hay más de 18 marcas'. 'Siempre se va cambiando de cara al mercado...nos adaptamos a los tiempos'. Marcos Yllera (G6): 'El modelo de negocio está en continua evaluación'.
Procesos de gestión de activos	Jesús Yllera (G5): 'Un ejemplo ha sido el desarrollo del proyecto el "Hilo de Ariadna" a partir de unas viejas bodegas'. Marcos Yllera (G6): 'Siempre estamos evaluando nuevas oportunidades'.
Actividades de rotación de tareas, boletines informativos y configuración de equipos multifuncionales	Jesús Yllera (G5): 'Sí lo hacemos mucho, por ejemplo "El burbujo" es nuestro boletín interno que incluye información de actualidad de la empresa y sus trabajadores'. Marcos Yllera (G6): 'Nuestro modelo de gestión exige que exista mucha comunicación al interior de la empresa y un conocimiento de ella'. Javier Nieto (ENF): 'Es una práctica muy habitual'.
Procesos de adaptación de recursos para aprovechar oportunidades	Jesús Yllera (G5): 'Siempre hemos dedicado recursos para ir financiando nuevas oportunidades'. Marcos Yllera (G6): 'Es fundamental estar atentos a los cambios y ser flexibles'. Javier Nieto (ENF): 'Escuchamos y conversamos mucho, participamos de muchos eventos para conseguir información'.

Fuente: Elaboración propia.

6. Discusión de resultados y conclusión

A través del estudio del caso del Grupo Yllera, se han podido ir valorando las propuestas teóricas obtenidas a través de la revisión de literatura de capacidades dinámicas y rutinas organizativas con el análisis de la información obtenida desde fuentes primarias y secundarias. Ello ha permitido verificar los efectos de la participación y esencia de la familia en el proceso de adaptación evolutiva y ajuste estratégico en la empresa familiar. Nuestros hallazgos indican que existe una relación directa entre el nivel de influencia de la familia en la empresa (Tabla 2.2) con el desarrollo de actividades y procesos organizativos (Tabla 2.6), lo que supone, por una parte, el ajuste de esta empresa en el tiempo y por otra, que la participación y esencia promueven el ajuste dinámico de la empresa familiar, es decir, permite detectar (*sensing*), evaluar (*seizing*) y aprovechar oportunidades (*transforming*), lo

que aplicado a la empresa familiar hemos denominado como rutinas organizativas familiares. Encontramos que la influencia de la familia en la empresa, se manifiesta en procesos idiosincrásicos distintivos que le permiten condicionar favorablemente los procesos de acumulación e integración de conocimientos. Se observa que la propiedad psicológica y el compromiso de los miembros familiares inciden directamente en su disposición a trabajar juntos y compartir experiencias (Tabla 2.3). Estos aspectos, como se ha fundamentado, constituyen elementos seminales para el desarrollo de capacidades dinámicas. Sin embargo, en las empresas familiares otro aspecto relevante que afecta los procesos de toma de decisiones y, por consiguiente, la posibilidad de concretar y aprovechar las oportunidades detectadas y evaluadas, es la disposición de la empresa para la creación y uso de la riqueza socioemocional (*transforming*). En el caso de estudio, se observa una alta disposición de la familia a mantener la empresa bajo el control familiar y el bienestar de la familia en el tiempo, a la vez que mantiene una disposición abierta para la implementación de actividades de innovación y desarrollo, como procesos permanentes de actualización tecnológica, de adecuación del modelo de negocio y de cambios en las necesidades de los clientes, entre otras (Tabla 2.6). Estas actividades pueden poner en riesgo el control de la empresa y eventualmente el bienestar familiar dados los requerimientos de recursos (especialmente financieros y humanos) que dichas actividades requieren. Sin embargo, dichas actividades se desarrollan en esta empresa familiar.

En definitiva, se puede señalar que los resultados obtenidos están en línea con el modelo propuesto, reconociendo que las empresas familiares pueden desarrollar capacidades dinámicas como consecuencia de los procesos idiosincrásicos generados a partir de la participación y esencia de la familia en la empresa, que se apoyan de manera sustancial en la forma que desarrollan sus procesos de aprendizaje y de gestión del conocimiento, dando forma a *dynamic familiness* y sus rutinas organizativas familiares (acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional).

Las rutinas de acumulación de conocimiento se observan a partir del conocimiento acumulado en el Grupo Yllera de forma sucesiva, solapando las generaciones para

que el conocimiento tácito permanezca en la siguiente. Asimismo, existe consenso en la búsqueda de conocimiento externo si lo requieren los directivos familiares. La experiencia se adquiere desde edades muy tempranas, consiguiendo que empresa y familia sean dos conceptos intercambiables y este sentimiento trasciende a todos los empleados (ver Tabla 2.3).

Las rutinas de integración de conocimiento en el Grupo Yllera, se observan a partir de la preocupación de la quinta generación porque los temas se debatan y plateen de forma abierta y sincera lo que redundaría en una transferencia e integración de conocimiento a todos los directivos de la empresa comprometidos en la toma de decisiones. Este planteamiento se capitaliza a la siguiente generación que tiene como principal objetivo la supervivencia de la empresa y, como consecuencia, permite la alineación de intereses de todos los miembros de la empresa (ver Tabla 2.4).

Las rutinas de creación y uso de la riqueza socioemocional del Grupo Yllera se manifiestan a partir de la consideración de la familia como algo prioritario, así como el mantenimiento del control de la empresa. De esta forma, las decisiones que se toman en la empresa siempre tratan de garantizar su continuidad sin ponerla en riesgo y mantener y proyectar el bienestar familiar. En el logro de este objetivo, todos los *stakeholders* son considerados como parte de la empresa y las relaciones de confianza y compromiso se extienden más allá de la familia y empresa (ver Tabla 2.5).

Destacamos que la participación de la familia y su esencia hace distintiva la acumulación e integración de conocimientos y la preservación de la riqueza socioemocional en este tipo de empresa (Chirico, 2008; Chirico y Salvato, 2008). En concreto, la participación de la familia en la propiedad y gobierno, el número de generaciones que participan de la empresa y la esencia de la familia sustentada en sus intenciones de control transgeneracional y compromiso familiar. Un alto grado de participación y una elevada esencia familiar como las observadas en el estudio del caso del Grupo Yllera (ver Tabla 2.2) podría estar favoreciendo la generación de estas rutinas organizativas.

Los resultados obtenidos pueden tener implicaciones para la gestión de las empresas familiares. Las implicaciones que se pueden extraer del trabajo, teniendo en cuenta que se utiliza la metodología del caso, pueden suponer una serie de ideas de interés para directivos de empresas familiares, sean o no de la familia. Es fundamental que los directivos que se desenvuelven en este ámbito reconozcan la importancia de la participación y de la esencia de la familia en su supervivencia. De acuerdo con los resultados, se puede argumentar que favorecen la continuidad y adaptación evolutiva de la empresa familiar. Para el logro de este último objetivo, los miembros familiares deben apoyar los procesos de acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y de creación y uso de la riqueza socioemocional. Esto es, los miembros familiares deben esforzarse por fortalecer la comunicación, relaciones interpersonales, el compromiso afectivo y de pertenencia; así como, evitar o reducir el conflicto en sus relaciones.

Para el caso Yllera parece indudable la importancia de la participación de la familia y sus valores en el desarrollo de la empresa y en la supervivencia de la misma; este caso indica que los procesos de acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y la creación y uso de la riqueza socioemocional han sido una de las claves del éxito de la empresa; que le han permitido superar situaciones de crisis con el lanzamiento de nuevos productos⁹. De manera concreta, en el caso del Grupo Yllera, se pueden contrastar los siguientes hechos: (1) La importancia de la formación como base para la acumulación de conocimiento. Cuando no es suficiente en la dirección, se contrata un *coach* para cubrir deficiencias de formación y de actualidad (G5) (Tabla 2.3), (2) La necesidad de comunicación interna a la hora de integrar el conocimiento, basada en la ‘plena confianza y equidad’ (ENF) (Tabla 2.4), (3) El rol de la riqueza socioemocional como conductor principal de la toma de decisiones en la empresa familiar. ‘...A veces prefiero que se gane algo menos; pero que se mantenga un matrimonio’ (G5) (Tabla 2.5). En resumen, la creación de rutinas organizativas, de acuerdo a los elementos indicados, permiten a la empresa una continuidad eficiente, con un crecimiento controlado. Para otros directivos la

⁹ Si se escribiera la historia de la empresa, se podría constatar que los hitos de la misma pasan por el lanzamiento de nuevos productos innovadores: Tinto Yllera, Burbujas Cantosan, Yllera 5,5 y otros menos conocidos.

lección es que el caso del Grupo Yllera puede enseñar una forma de conducir a empresas familiares hacia el éxito.

CAPÍTULO 3. ESTUDIO EMPÍRICO II

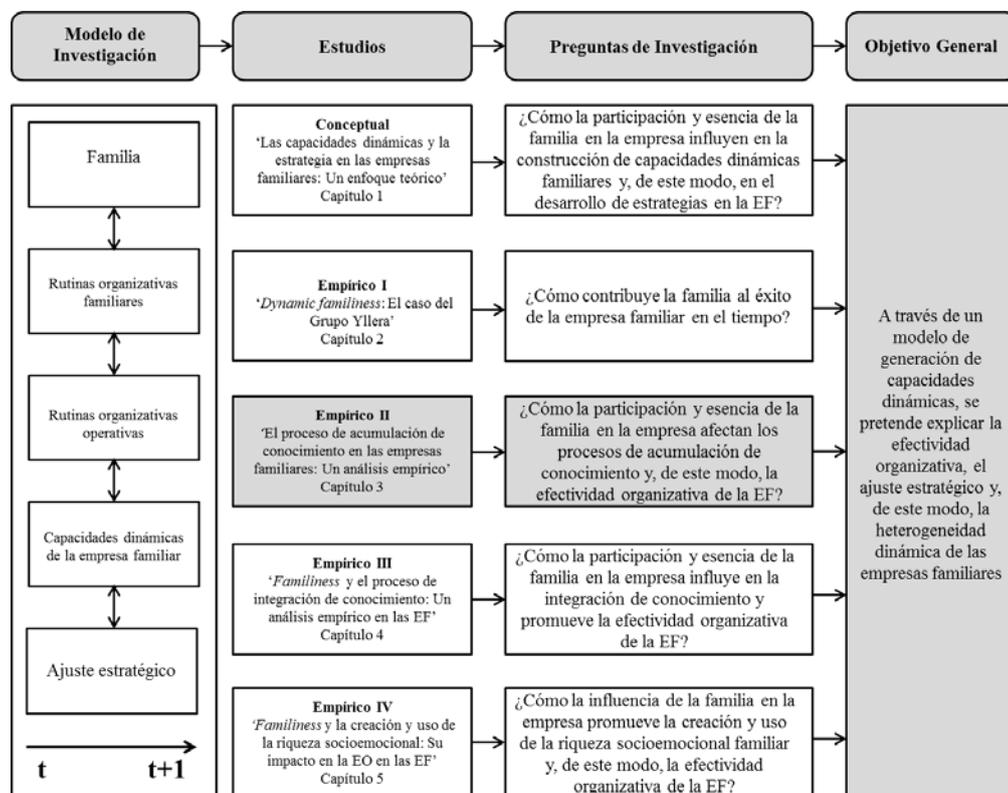
ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO 3

Como se ha fundamentado en el capítulo 1, en la empresa familiar, el proceso de acumulación de conocimiento está fuertemente influenciado por la historia que tienen en común de la familia, las relaciones de confianza y afectivas que se producen entre los miembros familiares que favorecen la comunicación, mejoran la gestión del conocimiento y promueven el aprendizaje. Todo ello, podría traducirse en una mayor efectividad organizativa de este grupo particular de empresas.

Para probar estas relaciones, tal como se expone en la Figura 3.1, desarrollamos el estudio empírico II, con el objetivo de valorar el papel de las rutinas de acumulación de conocimiento en la empresa familiar. En particular, los resultados sugieren que los componentes de participación tienen distintos efectos sobre la esencia y, de este modo, sobre el proceso de acumulación de conocimiento. Además, se observa una relación positiva y significativa entre la acumulación de conocimiento y la efectividad organizativa de la empresa familiar.

Figura 3.1. Modelo de investigación y posición estudio empírico II en la tesis



**EL PROCESO DE ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES:
UN ANÁLISIS EMPÍRICO**

1. Introducción

Los resultados de trabajos de investigación previos sugieren que las empresas familiares superan en rendimiento a las empresas no familiares (Anderson y Reeb, 2003), sin embargo, los mecanismos y procesos que provocan estas diferencias en rendimiento aún deben ser estudiados en detalle (Chrisman *et al.*, 2009). Las contribuciones basadas en la teoría de los recursos y capacidades indican que la participación familiar en la empresa es el origen del conjunto único de recursos y capacidades que hacen que una empresa sea idiosincrática, dada la interacción de los sistemas familia, sus miembros y la empresa (*familiness*) (Habbershon y Williams, 1999).

En el proceso de creación del *familiness* de una empresa, se requiere que su fundador y descendientes, determinen y sientan la necesidad de transmitir la empresa a las siguientes generaciones. Con ello, se imprimen en la empresa los valores y cultura de la familia y, a la vez, se transmiten sus experiencias y conocimientos, de manera que se permite su proyección y viabilidad. De este modo, la visión familiar se proyecta en la empresa haciendo que ésta posea características distintivas aportadas por la familia y las relaciones familiares, mientras que la familia absorbe las cualidades propias del negocio (Sorenson, 2000).

Los componentes del *familiness*, por tanto, tienen un papel esencial en el proceso de acumulación de conocimiento, tal como reconoce Chirico (2008) en su estudio empírico de cuatro casos de empresas familiares en el sector vitivinícola de Italia y Suiza. Los resultados de su análisis permiten proponer un modelo de acumulación de conocimiento que tiene la pretensión de servir de punto de partida en el estudio de los procesos de gestión del conocimiento en las empresas familiares (Chirico y Salvato, 2014). Si bien, este modelo plantea los efectos de la acumulación de conocimiento sobre la supervivencia de la empresa familiar, queda pendiente

profundizar en esta relación considerando las rutinas organizativas que se generan como sustrato de esa supervivencia (Teece, 2007).

Por tanto, este trabajo tiene como objetivo ahondar en el entendimiento de los antecedentes y consecuencias del proceso de acumulación de conocimiento en las empresas familiares a partir del modelo propuesto por Chirico (2008). Para ello, utilizamos la literatura previa en empresa familiar que sugiere que la participación (propiedad, dirección o transferencia generacional) y la esencia familiar (valores y cultura familiares y la predisposición de la familia a mantener el negocio en el largo plazo) constituyen los elementos distintivos de la empresa familiar que forman parte fundamental en el proceso de acumulación de conocimiento. Por su parte, nos basamos en los fundamentos del enfoque de capacidades dinámicas para descubrir las relaciones entre este proceso de acumulación de conocimiento y sus efectos sobre la generación de rutinas organizativas que garantizan la supervivencia de las empresas familiares. Este modelo pretende dar respuesta a la pregunta de investigación de cómo la participación y esencia de la familia en la empresa afectan los procesos de acumulación de conocimiento y, de este modo, la efectividad organizativa de la empresa familiar.

Nuestro estudio de una muestra de empresas españolas familiares no cotizadas, grupo representativo de empresas familiares, contribuye a la literatura en empresa familiar en varias direcciones. En primer lugar, en el ámbito de investigación de la empresa familiar, mejora la comprensión de cómo la participación y esencia de la familia en la empresa promueven el proceso de acumulación de conocimiento (Chirico, 2008). En segundo lugar, contribuye al entendimiento de cómo la participación y esencia de la familia en la empresa promueven la generación de recursos y capacidades, como elementos básicos de la efectividad organizativa, comportamiento y rendimiento de la empresa familiar (Astrachan, 2010). En tercer lugar, este estudio contribuye con la incorporación de las capacidades dinámicas a la discusión sobre cómo la participación y esencia pueden influir en el proceso de acumulación de conocimiento en la empresa familiar (Chirico y Salvato, 2008). Finalmente, la

investigación aporta evidencia respecto al comportamiento de las empresas familiares no cotizadas (Sharma y Carney, 2012).

En lo que sigue del trabajo, presentamos, en primer lugar, el marco conceptual y las hipótesis de estudio. En segundo lugar, se expone el estudio empírico, las variables y su medición y el método de análisis. Finalmente, se discuten los resultados y se presentan las conclusiones, implicaciones y propuestas para futuras investigaciones.

2. El proceso de acumulación de conocimiento en la empresa familiar

Las empresas familiares son, en general, organizaciones donde los procesos de aprendizaje y gestión del conocimiento se llevan a cabo de manera especial, promovidos por las intensas interacciones sociales entre los miembros familiares (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). Estas interacciones sociales generan capacidades únicas en la empresa familiar responsables de procesos distintivos de aprendizaje. Además, el conocimiento específico de las empresas familiares, así como las habilidades para crearlo y transferirlo, es considerado como un activo fundamental (Grant, 1996b), asociado positivamente con la efectividad organizativa (Gold *et al.*, 2001; Zheng *et al.*, 2010) y altos niveles de rendimiento (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001).

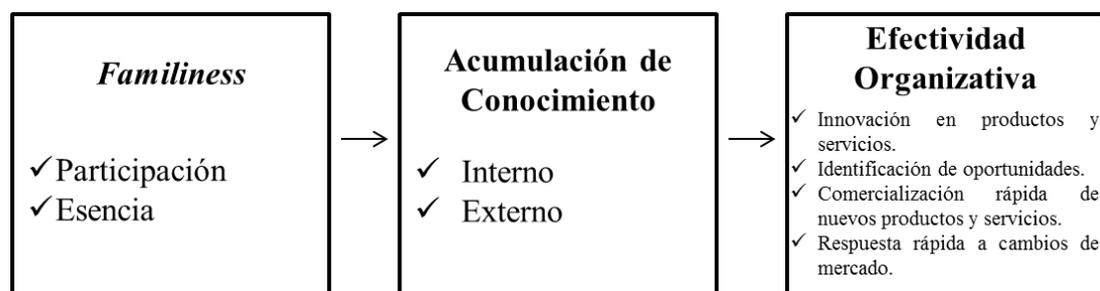
En particular, el proceso de acumulación de conocimiento es único en la empresa familiar. La acumulación de conocimiento forma parte del mecanismo de aprendizaje a partir del cual se desarrollan las rutinas organizativas, proporcionando las bases de la generación de capacidades dinámicas (Zollo y Winter, 2002) que le permiten a una organización crear, extender o modificar su base de recursos (Helfat *et al.*, 2007). Las capacidades dinámicas permiten a una empresa ampliar, cambiar o crear capacidades ordinarias accediendo y recombinando conocimiento, permitiendo el éxito, su efectividad organizativa y la generación de valor en el tiempo (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002). En el particular campo de la empresa familiar, la acumulación de conocimiento se refiere al conocimiento explícito (p.ej. protocolos familiares) y tácito (p.ej. aprender haciendo) que los

miembros familiares que trabajan en la empresa han obtenido y desarrollado a través de la educación y la experiencia (Chirico, 2007).

Este proceso de acumulación de conocimiento dotado de mayor privacidad en comparación con las empresas no familiares, fomenta la recombinación y reconfiguración del conocimiento familiar (Chirico y Salvato, 2008). En este sentido, es particularmente importante analizar los componentes del conocimiento tácito acumulado en las empresas familiares ya que vivir en la familia y trabajar en la empresa desde una temprana edad permite a los miembros de la familia desarrollar niveles profundos de conocimiento tácito específico de la empresa (Chirico y Nordqvist, 2010) que permite que la acumulación del conocimiento pueda iniciarse dentro de la familia en el hogar y continuar a través de una carrera dentro de la empresa (Gersick *et al.*, 1997; Chirico y Salvato, 2008).

Por lo tanto, la familia provee a la empresa con una dotación particular de recursos, que la literatura ha reconocido como *familiness* – participación y esencia familiar (Chrisman *et al.*, 2005) para crear un proceso idiosincrásico de acumulación de conocimiento que puede promover la efectividad organizativa (Chirico, 2008) – Figura 3.2.

Figura 3.2. El proceso de acumulación de conocimiento y la efectividad organizativa de las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia basado en Chirico (2008).

2.1. La participación y esencia familiares y la acumulación de conocimiento

El enfoque de la participación ha sido utilizado por los investigadores en orden a distinguir las empresas familiares de las no familiares (Chua *et al.*, 1999) en otras palabras, se fundamenta en la propiedad familiar, gestión familiar y en la presencia de múltiples generaciones de la familia en la empresa. La participación familiar es una condición necesaria, pero no suficiente para predecir el grado en que la familia ejercerá su influencia (Chrisman *et al.*, 2012). El enfoque de la esencia, por su parte, considera las intenciones de control transgeneracional y compromiso familiar, que se manifiestan a través de la orientación de largo plazo de la empresa, la permanencia de los directivos, el fuerte capital social y la riqueza socioemocional que caracteriza usualmente a las empresas con participación substancial de la familia (Chua *et al.*, 1999).

La participación familiar es una condición previa a la esencia (Chrisman *et al.*, 2012). Juntas, participación y esencia constituyen la influencia familiar (*'familiness'*) (Chua *et al.*, 1999). Esta influencia se manifiesta en una variedad de formas, como en el proceso de la toma de decisiones estratégicas de la empresa (Klein *et al.*, 2005); en la intención de la familia de mantener el control (Litz, 1995; Gómez-Mejía *et al.*, 2007); a través del comportamiento como consecuencia de la visión de la coalición dominante que controla la empresa (Chua *et al.*, 1999); y en la generación de recursos únicos e indivisibles (Habbershon *et al.*, 2003).

Ambos enfoques se complementan para capturar la diversidad y heterogeneidad de las empresas familiares (Chrisman *et al.*, 2005; Chrisman *et al.*, 2012). En este sentido, y de acuerdo con Basco (2013), utilizamos ambos enfoques de manera integrada para explicar cómo los efectos de la familia pueden influir el proceso de acumulación de conocimiento.

2.1.1. La participación y esencia familiar y el proceso de acumulación de conocimiento interno

Tal como se ha señalado, la influencia familiar en la empresa se explica a través de la participación y la esencia familiar promoviendo procesos de acumulación de conocimiento idiosincrásicos, con el claro objetivo de mantener el control y preservar la riqueza socioemocional familiar en el largo plazo (Gómez-Mejía *et al.*, 2007).

La literatura enfatiza que la participación es previa a la esencia en la empresa familiar (Chrisman *et al.*, 2012), de este modo, la participación está relacionada con la esencia. De tal modo si la primera se incrementa, la segunda, debería aumentar (Chrisman *et al.*, 2012). La esencia mide la intención que la familia tiene de gestionar la empresa para materializar su visión de negocio, que va más allá de la esperanza de vida de la generación actual (Chua *et al.*, 1999; Gómez-Mejía *et al.*, 2007) y que le lleva a perseguir no solamente objetivos económicos (Chrisman *et al.*, 2012). Por ello, representa una señal inequívoca de que la familia ejercerá su influencia en el establecimiento de procesos que garanticen la acumulación de conocimiento, especialmente aquél radicado en los miembros familiares tratando de preservar la riqueza socioemocional familiar (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Gómez-Mejía *et al.*, 2011b).

El compromiso de la familia en la empresa permite que se orienten los valores y las creencias personales hacia actuaciones dirigidas a preservar el conocimiento en la empresa (Chrisman *et al.*, 2012). La participación accionarial en la empresa, siendo una condición necesaria pero no suficiente, unido a que la familia sienta la empresa como suya hace que sus miembros se involucren en las actividades de la misma aunque sea de manera informal (Carlock y Ward, 2001). Sin embargo, no todos los miembros familiares tienen el mismo grado de compromiso e interés en la empresa familiar, especialmente después de la segunda o tercera generación (Thomas, 2001), ya que los miembros familiares de diferentes generaciones pueden tener perspectivas diferentes; estas diferencias podrían llegar a generar conflictos (Gersick *et al.*, 1997;

Grote, 2003) afectando su compromiso con la empresa. En este sentido, un bajo grado de compromiso con la empresa familiar puede afectar negativamente el proceso de acumulación de conocimiento (Barach y Ganitsky, 1995; Nonaka y Takeuchi, 1995; Astrachan *et al.*, 2002). Por todo lo expresado, se sugiere que los componentes de la participación pueden tener impactos diferentes sobre la acumulación de conocimiento en función de la esencia.

Los miembros familiares, deseando la perpetuación de la familia en la empresa, están dispuestos a realizar su trabajo más allá de sus obligaciones contractuales, lo que ayuda a la acumulación de conocimiento y experiencia (Chirico, 2008). Las relaciones laborales exceden los límites de la empresa, lo que propicia la existencia de una mayor complicidad, intercambio de información y experiencias, favoreciendo la superación de conflictos laborales de forma natural (Kusunoki *et al.*, 1998). Las estrechas relaciones laborales permiten a los miembros familiares adquirir experiencia y desarrollar habilidades día a día en la empresa familiar (Chirico, 2007); igualmente, la comunicación entre las generaciones de la empresa familiar favorece la creación de conocimiento a lo largo del tiempo (Gersick *et al.*, 1997; Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Kellermanns y Eddleston, 2004).

En definitiva, el poder representado por la participación accionarial y directiva familiar en la empresa y la experiencia que se manifiesta en el número de generaciones de la familia en la propiedad, en el gobierno y en la gestión, afectan a la esencia familiar, es decir, al compromiso y sentimiento de pertenencia emocional de los miembros familiares. Esta esencia constituye un elemento que media en la relación entre la participación y el proceso de acumulación de conocimiento interno en la empresa familiar, el actual desarrollo de estos temas no permite el asignar una dirección a la mediación que se propone. En consecuencia, formulamos la siguiente hipótesis:

H1: La esencia familiar tiene un efecto mediador en la relación entre la participación familiar y la acumulación de conocimiento interno en la empresa familiar.

2.1.2. La participación e influencia familiar y el proceso de acumulación de conocimiento externo

La participación y esencia, como se ha avanzado, se consideran clave en el deseo de preservar el capital, no sólo accionarial sino también socioemocional a lo largo de las generaciones haciendo que la empresa familiar, normalmente, prefiera la contratación de miembros familiares para ocupar cargos directivos, principalmente, por razones de control y flexibilidad, en lugar de la contratación de ejecutivos no familiares (Eddleston *et al.*, 2008). La investigación previa sugiere que las empresas familiares son reacias a la profesionalización (Kets de Vries, 1993; Gersick *et al.*, 1997; Gómez-Mejía *et al.*, 2007), justificándolo por el deseo de preservación de la riqueza socioemocional de la familia en la empresa (Gómez-Mejía *et al.*, 2011b). En este sentido, delegar autoridad en miembros no familiares reduce el control sobre las decisiones estratégicas, por ejemplo, al contratar un experto que tenga un conocimiento especializado distinto a la experiencia de los propietarios familiares podría incrementar las asimetrías de información entre propiedad y dirección (Gómez-Mejía *et al.*, 2011a). Asimismo, se observa que la contratación de directivos no familiares incrementa los conflictos debido a las divergentes motivaciones y objetivos de carrera de los empleados familiares y no familiares (Gersick *et al.*, 1997).

La menor profesionalización de las empresas familiares también se traduce en que están menos formalizadas sus políticas de recursos humanos, por ejemplo, las prácticas de selección de personal, normalmente, se realizan sobre un pequeño número de candidatos que comparten los valores y cultura familiares (Cruz *et al.*, 2010). Además, ponen mayor énfasis en las relaciones informales (Kotey y Folker, 2007) y conceden más importancia a las relaciones personales (Fiegener *et al.*, 1996).

En relación con la formación externa, la cual se plantea y desarrolla en cortos periodos y, sin embargo, la intención de control familiar transgeneracional enfatiza el desarrollo de planes a largo plazo, en la empresa se prefiere formar a los nuevos empleados con normas y valores de la organización, estrechando la identificación

con la empresa y fomentando la riqueza socioemocional de la familia (Gómez-Mejía *et al.*, 2011b). En definitiva, el deseo de la familia de construir una atmósfera que ayude a transmitir la cultura y valores familiares está asociado a una menor propensión a utilizar fuentes externas de acumulación de conocimiento. Esta argumentación nos permite plantear la siguiente hipótesis:

H2: La esencia familiar tiene un efecto mediador en la relación entre la participación familiar y la acumulación de conocimiento externo en la empresa familiar.

2.2. La acumulación de conocimiento y la efectividad organizativa

La efectividad organizativa puede ser definida como el grado en que una empresa toma buenas decisiones que le permiten capturar una mayor proporción de mercado y tener mejores resultados en crecimiento e innovación en comparación con sus competidores (Zheng *et al.*, 2010). La investigación confirma que la gestión del conocimiento es una herramienta básica para el logro de esta efectividad organizativa (Gold *et al.*, 2001; Zheng *et al.*, 2010). Por tanto, una empresa se aprovecha de las ventajas del aprendizaje para mejorar sus capacidades y crear valor en el tiempo y, de acuerdo con Gold *et al.* (2001) mejorar su habilidad para innovar, coordinar esfuerzos, comercializar rápidamente nuevos productos, responder a los cambios del mercado y mantener la capacidad para anticipar cambios inesperados (Nonaka *et al.*, 2000b).

El conocimiento necesita ser acumulado para generar valor en el tiempo (Chirico, 2008), esta acumulación de conocimiento es el motor de los mecanismos de aprendizaje organizativo (Nielsen, 2006) y constituye el pilar básico para la generación de capacidades dinámicas (Nonaka, 1994; Grant, 1996a; Zollo y Winter, 2002; Nielsen, 2006). De esta manera, los mecanismos de aprendizaje organizativo permiten la configuración y reconfiguración de los recursos y rutinas operacionales de la empresa (Cepeda y Vera, 2005) por medio de la gestión del conocimiento en el seno de la empresa (Easterby-Smith y Prieto, 2008). El nuevo conocimiento y la

explotación del conocimiento actual posibilitan la comprensión de un entorno complejo e incierto (Zollo y Winter, 2002).

2.2.1. La acumulación de conocimiento interno y la efectividad organizativa

La acumulación de conocimiento en la empresa familiar relaciona el conjunto de recursos y capacidades aportados por la familia con el desarrollo de capacidades dinámicas familiares que permiten el ‘desarrollo permanente’¹⁰ (por ejemplo, de una relación más estrecha, más ‘familiar’ con distribuidores, propiciando la obtención de conocimientos acerca de la evolución de los gustos de los consumidores).

El conocimiento acumulado internamente en las empresas familiares se manifiesta en la sabiduría y habilidad que los miembros de la familia han adquirido y desarrollado a través de la educación y la experiencia dentro de la empresa (Chirico, 2008). De tal manera, que la forma en que las empresas crean, transfieren y usan este conocimiento tiene un impacto sobre su rendimiento y habilidad para competir dentro de una industria (Nonaka, 1994; Grant, 1996b; Spender, 1996). En este sentido, el conocimiento tácito de la empresa radicado en los miembros familiares de generación en generación, se sitúa en la base de la generación de los recursos distintivos de las empresas familiares (Chirico, 2008) y puede ser fuente de los rendimientos superiores de la empresa familiar (Anderson y Reeb, 2003). Por tanto, las relaciones laborales familiares tienen mucho peso en el proceso de mejora continua y en la efectividad de la empresa familiar. Por lo tanto, proponemos la siguiente hipótesis:

H3: La acumulación de conocimiento interno tiene una influencia positiva en la efectividad organizativa de la empresa familiar.

¹⁰ El desarrollo permanente incorpora la noción de cambio y evolución del conocimiento y su aprendizaje en el tiempo (Zollo y Winter, 2002).

2.2.2. La acumulación de conocimiento externo y la efectividad organizativa

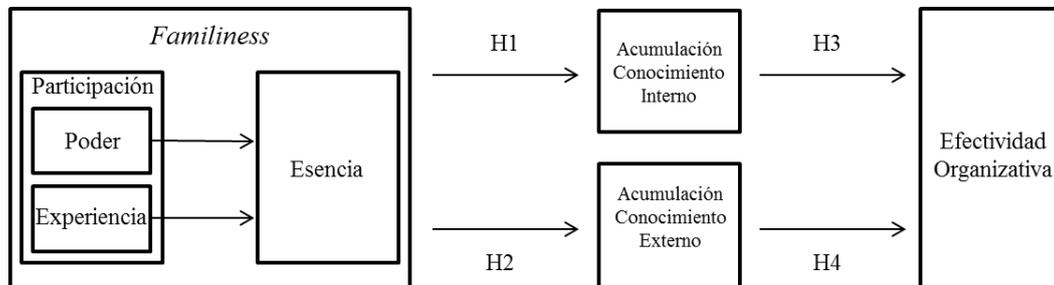
En cuanto a los factores externos de acumulación de conocimiento, la formación fuera de la empresa familiar es una forma de aprendizaje con la que los miembros familiares pueden experimentar lo que otros previamente han aprendido fuera y tienen la oportunidad de crear nuevo conocimiento, combinando su conocimiento tácito con el conocimiento explícito que poseen (Nonaka y Takeuchi, 1995). Este tipo de formación permite a los miembros familiares adquirir nuevo conocimiento y desarrollar habilidades, que llevados a la empresa, pueden ser compartidos y transferidos al resto de miembros de la empresa (Chirico, 2007). En consecuencia, esta formación externa y el conocimiento acumulado puede ser combinado, compartido y transferido a través de las generaciones (Ward, 1987; Barach y Ganitsky, 1995). Una vez internalizado, este conocimiento sirve para desarrollar un sentimiento de identidad familiar orientado al desarrollo de nuevas estrategias, sistemas de administración o sistemas de trabajo en equipo en la empresa (Ward, 1987). Por esta razón, el conocimiento adquirido fuera de la empresa familiar, compartido y transferido en la empresa familiar genera retornos positivos en la gestión empresarial familiar en el largo plazo (Chirico, 2007). Igualmente, cuando el conocimiento y experiencia son adquiridos empleando el talento de miembros no familiares (personas calificadas) que trabajan o tienen relaciones con la empresa familiar (Chirico, 2007), incrementa la apertura y flexibilidad de la empresa familiar (Ward, 1987; Jaffe y Lane, 2004).

En resumen, acumular conocimiento externo con el disponible en la empresa, ofrece nuevas perspectivas de sostenibilidad de la empresa familiar a través de las generaciones (Chirico, 2008). La obtención de este conocimiento permite la mejora en la gestión favoreciendo la efectividad organizativa familiar. De acuerdo con estos planteamientos se plantea la siguiente hipótesis:

H4: La acumulación de conocimiento externo tiene una influencia positiva en la efectividad organizativa de la empresa familiar.

La Figura 3.3., resume el modelo de investigación y las hipótesis de estudio.

Figura 3.3. Modelo de investigación e hipótesis de estudio



Fuente: Basado en Chirico (2008).

3. Investigación empírica

3.1. Recolección de datos y muestra

Con el objetivo de verificar las hipótesis del modelo de investigación, se estructuró y diseñó la investigación empírica. De acuerdo con el modelo de investigación, el tipo de información requerida no se encontraba disponible en las bases de datos, por lo tanto, fue necesario preparar y aplicar un cuestionario para su obtención.

Se seleccionó el ámbito español, dada su relativa importancia ya que en España existen 2.9 millones de empresas familiares que producen más del 70% del PIB y crean 13.9 millones de puestos de trabajo (Casado y Rodríguez, 2009), aspectos que resultan atractivos para nuestro estudio. De manera más concreta, nuestro segmento de interés está compuesto por medianas y grandes empresas familiares españolas no cotizadas; ya que, es escasa la investigación realizada sobre este grupo de empresas familiares, dado que el 80% de la investigación se ha centrado en las empresas familiares cotizadas (Sharma y Carney, 2012). En este sentido, se han dispuesto dos restricciones para determinar las empresas que fueron objeto de la investigación. En primer lugar, atendiendo a las características de las variables de estudio, se excluyeron las empresas cotizadas, por cuanto por su estructura de propiedad y

gestión han definido órganos que distancian a la familia de la empresa, lo que limita la oportunidad de vínculos relacionales familia – empresa (aspectos de importancia para el estudio), además, se estima que las empresas familiares cotizadas no mantienen, en general, las características de familiaridad que las caracterizó en sus etapas iniciales, la cual se ha diluido conforme se ha producido la segmentación de su propiedad (Basco y Pérez Rodríguez, 2009).

Respecto a nuestra segunda restricción, en atención a que España no dispone de estadísticas oficiales sobre empresas familiares (Arosa *et al.*, 2010a) y en ausencia de un consenso respecto a una apropiada definición de empresa familiar (Cruz y Nordqvist, 2012), fue necesario utilizar diferentes parámetros para definir este concepto (Chua *et al.*, 1999; Astrachan *et al.*, 2002). Siguiendo criterios estándar tales como ‘la participación familiar en la empresa’, que ha sido utilizada en estudios previos (Chua *et al.*, 1999; Claver *et al.*, 2009; Basco y Pérez Rodríguez, 2011), se llegó a una definición operacional basada en dos características que las empresas deben cumplir para ser consideradas empresas familiares: en primer lugar, participación de los miembros familiares en la propiedad de la empresa, en los consejos de administración y dirección y, en segundo lugar, la intención familiar de control transgeneracional. Estos elementos fueron reconocidos ex-post de acuerdo con la obtención de los datos del estudio (Claver *et al.*, 2009).

La base de datos seleccionada de acuerdo con las características requeridas por la investigación fue el ranking de las 5000 mayores empresas de España, publicado en 2012 por la revista Actualidad Económica (ranking definido de acuerdo al volumen de ventas). La muestra definitiva incluyó 1656 empresas.

El cuestionario fue preparado de acuerdo con la revisión de literatura relacionada con las variables de estudio incluidas en el modelo de investigación y validado de acuerdo a procedimientos habituales. El proceso de envío y recepción de cuestionarios se llevó a cabo entre los meses de mayo y septiembre de 2013. Se recibieron 135 cuestionarios que representan una tasa de respuesta del 8,15%, similar al obtenido en otros estudios en empresas familiares (Lindow *et al.*, 2010; Zellweger

et al., 2012a). Los cuestionarios válidos fueron 125, de los cuales 17 fueron identificados como empresas no familiares y 6 como empresas familiares que cotizan en bolsa, resultando finalmente 102 cuestionarios útiles.

Los cuestionarios útiles se adecúan a los objetivos de investigación, por cuanto el 100% de la muestra corresponde a empresas familiares no cotizadas de acuerdo con nuestra primera restricción. Además, y en relación con nuestra segunda restricción, el 99% de los encuestados manifiestan que sus empresas son de propiedad familiar, con presencia de miembros familiares en sus consejos de administración (95%) y en sus consejos de dirección (98%), además un 93% de ellos esperan que el futuro CEO de su empresa sea un miembro familiar. Estos aspectos se encuentran recogidos en la definición operacional adoptada para el presente estudio (participación de los miembros de la familia en la propiedad, en la dirección y gestión, y la intención de control familiar transgeneracional).

En orden a comprobar el sesgo de no respuesta, dividimos la muestra en tres grupos y comparamos los primeros con los últimos que respondieron el cuestionario. El supuesto subyacente es que el grupo de los que respondieron al final son similares a los que no respondieron. El ANOVA realizado no muestra diferencias estadísticamente significativas entre las primeras y últimas (99% de significación). Por tanto, podemos afirmar que no existen problemas respecto al sesgo de no respuesta.

Por otra parte, la posible limitación de que nuestros datos están basados en la evaluación subjetiva de un informante principal, que puede llevar al sesgo del método común (Doty y Glick, 1998), fue subsanada aplicando la prueba del factor individual de Harman, basado en que ningún factor registre una porción significativa de la varianza, nuestro análisis sugiere que la varianza del método común no es un problema. Además, para evitar la reducción de la validez de constructo debido a la participación de un informante seguimos la sugerencia de Podsakoff *et al.* (2003) de mantener las preguntas tan simples como sea posible y claramente separadas las

variables dependientes e independientes en nuestro cuestionario. Concluimos que la muestra utilizada es de calidad.

3.2. Variables y medidas

3.2.1. *Familiness*

El concepto de empresa familiar, como se ha expresado, se ha configurado de acuerdo con criterios estándar tales como ‘la participación familiar en el negocio’, que han sido utilizados en estudios previos (Chua *et al.*, 1999; Claver *et al.*, 2009; Basco y Pérez Rodríguez, 2011), adoptando una definición operacional de empresa familiar basada en dos características que las empresas deben cumplir para ser consideradas empresas familiares: en primer lugar, participación de los miembros familiares en la propiedad de la empresa, en los consejos de administración y dirección y, en segundo lugar, las intenciones familiares de control transgeneracional. Una vez aplicada la definición operacional que nos ha servido para identificar las empresas familiares, hemos adoptado la escala F-PEC (Astrachan *et al.*, 2002; Klein *et al.*, 2005; Rutherford *et al.*, 2008; Holt *et al.*, 2010), ampliamente utilizada por la investigación, para medir la participación y esencia de la familia en la empresa, es decir, *familiness*.

La participación familiar

La participación familiar se mide a partir del poder y la experiencia familiar. El poder considera la dominación directa e indirecta ejercida a través de la propiedad de la empresa (acciones de la empresa en manos de la familia) y por medio de la dirección y/o control de la empresa mediante la gestión y/o la participación de los miembros familiares en los consejos de administración y dirección de la empresa (Klein *et al.*, 2005). Es decir, la influencia familiar se manifiesta por medio de la participación directa de los miembros familiares en la propiedad, gobierno y en la gestión de la empresa (Astrachan *et al.*, 2002) y, de forma indirecta, a través de otras empresas o por medio de la designación de miembros del consejo de administración

y del consejo de dirección, que pueden ser miembros familiares o no familiares (Klein *et al.*, 2005).

En nuestro estudio el poder se mide por (1) el porcentaje de propiedad en manos de la familia, para ello se solicita al encuestado indicar el porcentaje de la empresa que pertenece a los miembros familiares, (2) la participación directa e indirecta de los miembros familiares en los consejos de administración y dirección, lo cual se ha medido consultando el porcentaje de miembros familiares con participación directa y/o indirecta en los consejos.

De este modo, para medir el poder utilizamos dos ítems de la sub escala de poder de F-PEC: (1) el porcentaje de miembros de la familia que participan directa y/o indirectamente en el consejo de administración y (2) el porcentaje de miembros de la familia que participan directa y/o indirectamente en el consejo dirección.

La experiencia se refiere a la participación de las generaciones en la propiedad y/o en cargos de dirección y gestión en los consejos de gobierno de la empresa (más generaciones, más oportunidades de memoria familiar relevante) (Klein *et al.*, 2005). Por tanto, la influencia familiar en una empresa vía experiencia, se relaciona con la sucesión del liderazgo, las diversas generaciones activas y el número de miembros familiares que contribuyen en la empresa familiar. Existe consenso en considerar que cada generación agrega considerable y valiosa experiencia empresarial a la familia y a la empresa (Astrachan *et al.*, 2002).

La experiencia fue medida, preguntando a cada entrevistado por las generaciones que están presentes en la propiedad, administración y gestión de la empresa (Rutherford *et al.*, 2008; Holt *et al.*, 2010). Como sugieren Astrachan *et al.* (2002) ; Klein *et al.* (2005) ; Rutherford *et al.* (2008) y Holt *et al.* (2010), los elementos que forman parte de la sub-escala de experiencia, fueron ponderados considerando que la mayor transferencia de experiencia se obtiene del paso de la primera a la segunda generación y así sucesivamente. Por lo tanto, la experiencia fue medida considerando 3 ítems de la sub-escala de experiencia de F-PEC: (1) el número de generaciones familiares involucradas en la propiedad de la empresa, (2) el número de generaciones

familiares involucradas en el consejo de administración y (3) el número de generaciones de miembros familiares involucradas en el consejo de dirección.

Estas variables están entre las medidas más utilizadas en la literatura de participación familiar (Chua *et al.*, 1999; Astrachan *et al.*, 2002; Klein *et al.*, 2005; Chrisman *et al.*, 2012).

La esencia familiar

La esencia se refleja en el grado en que los objetivos y valores familiares se alinean o solapan con los de la empresa (Astrachan *et al.*, 2002; Klein *et al.*, 2005; Holt *et al.*, 2010). De este modo, la influencia familiar, desde el punto de vista de la esencia, se vincula al grado en que los objetivos y valores familiares son compartidos por la empresa.

Para medir la esencia familiar se ha utilizado una versión de la sub-escala de cultura de F-PEC. De acuerdo con Holt *et al.* (2010) y Chrisman *et al.* (2012) los elementos representativos de la sub-escala de cultura F-PEC se refieren a si los miembros familiares (a) sienten lealtad hacia el negocio familiar, (b) están de acuerdo con los objetivos de la empresa familiar, planes y políticas, (c) tienen y comparten los mismos valores de la empresa, (d) se preocupan por el destino de la empresa, y (e) están dispuestos a realizar grandes esfuerzos con el fin de ayudar a que la empresa tenga éxito. La medición de los cinco ítems se realizó de acuerdo con una escala likert 1-5 (donde 1 es muy en desacuerdo/nunca y 5 muy de acuerdo/siempre).

3.2.2. La acumulación de conocimiento

Esta variable incluye las fuentes de acumulación de conocimiento interno y externo a la empresa familiar propuestas por Chirico (2008), que pueden contribuir a la acumulación de conocimiento a través de las generaciones.

La acumulación de conocimiento interno se ha medido considerando los siguientes ítems relacionados con los miembros familiares que trabajan en la empresa: (a) asisten a cursos de formación práctica dentro de la empresa familiar, (b) demuestran

compromiso con la empresa familiar, y (c) sienten a la empresa familiar como propia. La acumulación de conocimiento externo fue medido considerando que: (a) los miembros familiares que trabajan en la empresa asisten a cursos académicos y cursos de entrenamiento práctico fuera de la empresa familiar, (b) la empresa familiar está dispuesta a contratar ejecutivos no familiares. La medición de estos ítems se realizó utilizando una escala likert 1-5 (donde 1 es muy en desacuerdo/nunca y 5 muy de acuerdo/siempre).

3.2.3. La efectividad organizativa

Esta variable se construyó de acuerdo con los micro-fundamentos propuestos por Teece (2007). Los ítems incluidos pretenden identificar la efectividad organizativa a través del desarrollo permanente de actividades y procesos organizativos derivados de las capacidades de aprendizaje y conocimiento de la empresa. Por lo tanto, los ítems utilizados se relacionaron con el desarrollo permanente de: (a) actividades internas de investigación y desarrollo, (b) actividades para identificar cambios en las necesidades de los clientes, (c) procesos para aprovechar los desarrollos tecnológicos, (d) procesos de adecuación del modelo de negocio, (e) procesos de gestión de activos, (f) actividades de rotación de tareas, reuniones regulares en los diferentes niveles, boletines informativos/blogs, configuración de equipos multifuncionales, y (g) procesos de adaptación de recursos para aprovechar nuevas oportunidades. Estas rutinas han sido reconocidas como evidencias de la efectividad organizativa (Gold *et al.*, 2001; Zheng *et al.*, 2010). La medición de estos ítems se realizó utilizando una escala likert 1-5 (donde 1 es muy en desacuerdo/nunca y 5 muy de acuerdo/siempre).

3.2.4. Variables de control

Incluimos tres variables de control que son normalmente utilizadas en la investigación previa relacionada con el comportamiento de las empresas familiares: antigüedad, tamaño y sector industrial al que pertenece la empresa (Chrisman *et al.*, 2004). La antigüedad fue medida de acuerdo con los años de funcionamiento. La

familia puede tener un mayor vínculo a la empresa en el tiempo (Zellweger y Astrachan, 2008), lo que puede afectar su disposición hacia la acumulación de conocimiento. El tamaño fue evaluado de acuerdo al número de empleados. Una empresa que incrementa su tamaño puede formalizar e implementar procesos y procedimientos específicos para acumular conocimiento. La relación entre familia y empresa puede volverse más distante cuando el tamaño de la empresa aumenta, por ejemplo, debido a la necesidad de profesionalizar la empresa (Chrisman *et al.*, 2012). La investigación indica que las empresas familiares compiten mejor en algunas industrias que en otras (Pollak, 1985), lo que podría afectar su predisposición hacia la acumulación de conocimiento. La industria fue medida clasificando las empresas de acuerdo a las categorías propuestas por la *Standard Industrial Classification (SIC Code)*. Las categorías incluidas fueron: agricultura, construcción, manufactura, transporte, comercio, servicios y otras. Las principales industrias de la muestra fueron manufactura con un 43% y servicios con un 29%. En relación a la antigüedad, el 28,4% de las empresas de la muestra tiene menos de 25 años y el 55,9% tiene una antigüedad entre 26 y 75 años. En cuanto al tamaño, el 34,3% de las empresas tiene entre 51 y 250 empleados y el 51,9% tiene más de 250 empleados. Los constructos y sus medidas se resumen en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Operacionalización de los constructos

Constructo e indicador	Fuente
Participación familiar	
Poder	
Pow_1 Porcentaje de participación directa y/o indirecta de los miembros familiares en el Consejo de Administración.	Holt et al. (2010)
Pow_2 Porcentaje de participación directa y/o indirecta de los miembros familiares en el Consejo de Dirección.	
Experiencia	
Exp_1 Generaciones que son propietarias de la empresa.	Holt et al. (2010)
Exp_2 Generaciones que son activas en el Consejo de Administración.	
Exp_3 Generaciones que son activas en el Consejo de Dirección.	
Esencia familiar	
Los miembros familiares que trabajan en la empresa:	
Ess_1 Sienten lealtad hacia la empresa.	Holt et al. (2010)
Ess_2 Están de acuerdo con los objetivos de la empresa, sus planes y políticas.	
Ess_3 Tienen y comparten los mismos valores de la empresa.	Chrisman et al.
Ess_4 Se preocupan por el destino de la empresa.	(2012)
Ess_5 Están dispuestos a realizar grandes esfuerzos con el fin de ayudar a que la empresa tenga éxito.	
Acumulación de conocimiento interno (formativo)	
Los miembros familiares que trabajan en la empresa:	
Intknoacc_1 Asisten a cursos de formación práctica dentro de la empresa familiar.	Chirico (2008)
Intknoacc_2 Demuestran compromiso con la empresa familiar.	
Intknoacc_3 Sienten la empresa familiar como propia.	
Acumulación de conocimiento externo (formativo)	
Los miembros familiares que trabajan en la empresa:	
Extknoacc_1 Asisten a cursos académicos y de formación práctica externos.	Chirico (2008)
Extknoacc_2 Están dispuestos a contratar directivos no familiares.	
Efectividad organizativa	
Su empresa desarrolla permanentemente:	
Orgeffect_1 Actividades internas de investigación y desarrollo.	Adaptados de Teece (2007)
Orgeffect_2 Actividades para identificar cambios en las necesidades de los clientes.	
Orgeffect_3 Procesos para aprovechar los desarrollos tecnológicos.	
Orgeffect_4 Procesos de adecuación del modelo de negocio.	
Orgeffect_5 Procesos de gestión de activos.	
Orgeffect_6 Actividades de rotación de tareas, reuniones regulares en los diferentes niveles, boletines informativos / blogs, configuración de equipos multifuncionales.	
Orgeffect_7 Procesos de adaptación de recursos para aprovechar nuevas oportunidades.	
Variables de Control	
Firm_age Antigüedad de la empresa	Chrisman et al. (2004)
Firm_size Número de empleados	
Firm_Ind Sector industrial	

4. Resultados

Al igual que en otros estudios del campo de la empresa familiar (Chua *et al.*, 1999; Vallejo, 2009) y recomendado por la literatura reciente (Binz *et al.*, 2014; Sarstedt *et al.*, 2014) utilizamos *Partial least squares* (PLS) para validar nuestro modelo de investigación. PLS es un modelo de ecuaciones estructurales (MEE) basado en la varianza. Nuestra elección obedece a varias razones. Primero, esta técnica permite incluir variables latentes con indicadores reflectivos y formativos (Henseler *et al.*, 2009). Segundo, una de las ventajas de PLS-MEE es que establece supuestos de normalidad de los datos (Chin, 1998) y puede ser utilizado en muestras pequeñas (Kyu Kim *et al.*, 2011). Tercero, permite analizar modelos estructurales con constructos muti-ítem y relaciones directas e indirectas (Vallejo, 2009). Finalmente, esta técnica es más adecuada durante las primeras etapas de desarrollo de una teoría, apoyando investigaciones de carácter confirmatorio y exploratorio (Premkumar y Bhattacharjee, 2008), fundamentalmente en investigaciones complejas y en las que el conocimiento teórico es escaso (Wold, 1982). El programa utilizado fue SmartPLS 2.0 M3 (Ringle *et al.*, 2005).

El proceso de estimación con PLS se realiza a través de regresiones simples y múltiples, por lo tanto, la muestra requerida será aquella que sirva de base a la regresión múltiple más compleja que se pueda encontrar (Barclay *et al.*, 1995). Lo que se puede determinar multiplicando por diez el mayor resultado que se obtenga de las opciones siguientes: (1) el número de indicadores del constructo formativo más complejo o (2) el mayor número de rutas estructurales dirigida a cualquiera de los constructos del modelo (Chin, 1998). Debido a que en nuestro modelo el mayor constructo formativo posee tres ítems y existe al menos dos rutas estructurales que conducen a cualquier constructo, el tamaño mínimo requerido para la muestra en nuestro estudio es de 30. Por lo tanto, la muestra de 102 observaciones es adecuada.

4.1. Modelo de medida

Con carácter previo a la estimación del modelo estructural, se realiza un análisis factorial confirmatorio (AFC), para verificar el modelo de medida. El AFC confirma el modelo de medida, identificando claramente los factores representativos de la escala F-PEC, de acumulación de conocimiento y de efectividad organizativa. Lo más destacable es la división del constructo de acumulación de conocimiento en dos diferentes factores, el de acumulación de conocimiento interno y acumulación de conocimiento externo, de acuerdo con lo planteado por Chirico (2008). El modelo de investigación presenta medidas asociadas a los constructos de carácter reflectivo y de carácter formativo. En el modelo los constructos de poder, de experiencia, de esencia y de efectividad organizativa fueron planteados de forma reflectiva. Los constructos de acumulación de conocimiento interno y acumulación de conocimiento externo fueron planteados de manera formativa. Una medida formativa implica que el constructo es expresado como una función de los ítems, es decir, los ítems observados forman o preceden al constructo (Cepeda y Roldán, 2004). La Tabla 3.2, resume los parámetros obtenidos en el análisis del modelo de medida.

Tabla 3.2. Variable latente, medición de ítems, fiabilidad compuesta, varianza extraída media (VEM) y Alfa de Cronbach

Constructo / indicador	Cargas / Pesos	Estadístico t	Fiabilidad Compuesta	VEM	Alfa de Cronbach
Poder			0.923	0.857	0.836
Pow_1	0.909	6.651			
Pow_2	0.943	13.564			
Experiencia			0.971	0.918	0.956
Exp_1	0.917	8.940			
Exp_2	0.982	14.268			
Exp_3	0.976	13.715			
Esencia			0.855	0.541	0.789
Ess_1	0.747	5.643			
Ess_2	0.711	6.282			
Ess_3	0.731	6.114			
Ess_4	0.684	4.564			
Ess_5	0.802	7.323			
Efectividad Organizativa			0.910	0.595	0.884
Orgeffect_1	0.724	12.023			
Orgeffect_2	0.822	24.770			
Orgeffect_3	0.803	14.693			
Orgeffect_4	0.791	15.289			
Orgeffect_5	0.611	5.485			
Orgeffect_6	0.711	8.763			
Orgeffect_7	0.848	17.577			
Acumulación de Conocimiento Interno (formativo)			---	---	---
Intknoacc_1	0.241	1.428			
Intknoacc_2	0.608	2.514			
Intknoacc_3	0.481	1.855			
Acumulación de Conocimiento Externo (formativo)			---	---	---
Extknoacc_1	0.699	3.400			
Extknoacc_2	0.509	2.230			
Variables de Control			---	---	---
Firm_age	0.019	0.362			
Firm_size	0.216	2.702			
Firm_Ind	0.025	0.468			

El modelo de medida de los constructos reflectivos fue evaluado examinando la confiabilidad de cada ítem, la consistencia interna y la validez convergente y

discriminante (Roldán y Leal, 2003). La confiabilidad interna de cada ítem es determinada por los *loadings* (cargas) para el caso de los constructos con indicadores reflectivos y se expresa como el porcentaje de la varianza del ítem relacionada con el constructo. Para garantizar la fiabilidad del constructo todas las cargas deben ser mayores que 0.7 (Carmines y Zeller, 1979). Todas las cargas de los ítems superan el límite de 0.7 excepto uno en el constructo de esencia y otro en el constructo de efectividad organizativa, cuyas cargas son cercanas a 0.6 consideradas aceptables cuando las escalas se encuentran en las primeras etapas de desarrollo (Chin, 1998). El modelo de medida de los constructos formativos fue evaluado en función de sus pesos y no de sus cargas (Chin, 1998). Los pesos de cada ítem indican como cada uno de ellos contribuye a su respectivo constructo (Cepeda y Roldán, 2004). Dado que los ítems formativos no necesitan estar correlacionados, los indicadores tradicionales de fiabilidad no son aplicables (Chin, 1998). Sin embargo, se debe verificar que entre ellos no exista una alta multicolinealidad (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). El estadístico más utilizado para estimar la multicolinealidad es el factor de inflación de la varianza (FIV). Lo exigido es que FIV tenga un nivel bajo 5 (Kleinbaum *et al.*, 1988). Los valores obtenidos en nuestro análisis cumplen con dicha exigencia (el mayor es 1.555), lo que indica que la multicolinealidad no sería un problema.

La consistencia interna de los constructos fue evaluada examinando el alfa de Crombach y la fiabilidad compuesta. Los indicadores obtenidos para los constructos reflectivos superan el 0.8 para la fiabilidad compuesta y 0.7 para el alfa de Crombach, lo que sugiere que ambas medidas son aceptables (Nunnally, 1978). La validez convergente de constructo se expresa en el grado que todos los ítems de un constructo son medidos por el mismo concepto y son evaluados examinando la varianza extraída media (VEM). En nuestro análisis el indicador VEM supera el 0.5 recomendado por Fornell y Larcker (1981).

La validez discriminante fue evaluada examinando el grado en que la raíz cuadrada de la VEM es mayor que las correlaciones inter-constructo (Fornell y Larcker, 1981).

La Tabla 3.3, muestra esta relación. En resumen, podemos afirmar que todos los indicadores obtenidos poseen buenas propiedades de medida.

Finalmente, respecto a las variables de control utilizadas, sólo el tamaño de la empresa medido a través del número de empleados resultó significativo con un coeficiente de 0.216 ($t= 2.702$), lo que sugiere que el crecimiento de la empresa puede afectar la acumulación de conocimiento en la empresa familiar, pudiendo ser una explicación la disposición o necesidad de profesionalizar la empresa a lo largo del tiempo a medida que ésta crece (Chrisman *et al.*, 2012).

Tabla 3.3. Correlaciones Inter-constructo y varianza extraída media (VEM)

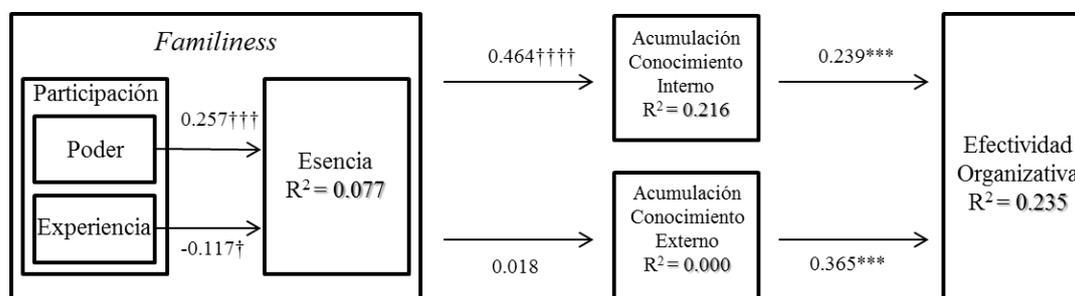
	1	2	3	4
1. Efectividad Organizativa	0.771			
2. Esencia	0.018	0.735		
3. Experiencia	0.090	0.020	0.958	
4. Poder	0.260	0.165	0.267	0.926

Nota: Los elementos en la diagonal corresponden a la raíz cuadrada de la VEM.

4.2. Modelo estructural

La Figura 3.4, muestra la varianza explicada (R^2) en los constructos dependientes y los *path coefficients* β para el modelo. De acuerdo con Chin (1998), un *bootstrapping* (1000 muestras) fue utilizado para generar los errores estándar y los estadísticos t . Los R^2 para las variables endógenas fueron: esencia 0.077; acumulación de conocimiento interno 0.216; acumulación de conocimiento externo 0.000 y para la variable dependiente efectividad organizativa 0.235.

Figura 3.4. Modelo empírico sobre la acumulación de conocimiento en la empresa familiar



Nota: * $p < 0.1$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$ (estadístico t una cola) † $p < 0.1$ †† $p < 0.05$ ††† $p < 0.02$ †††† $p < 0.01$ (estadístico t dos colas).

La Tabla 3.4, resume los resultados de las pruebas de verificación de las hipótesis. Los resultados nos indican que el poder influye positivamente en la esencia con un coeficiente de 0.257 ($t=2.357$) y la experiencia la influye negativamente con un coeficiente de -0.117 ($t=1.652$). Estos resultados proporcionan evidencia respecto al impacto directo que ejerce el poder, es decir, la participación de la familia en la propiedad y los órganos de administración y dirección, en la incorporación de los valores y cultura de la familia en la empresa (Chrisman *et al.*, 2012). Asimismo, la evidencia sugiere que la sucesiva incorporación de generaciones familiares en la propiedad, administración y dirección de la empresa puede generar conflictos e impactar negativamente en la esencia (Gersick *et al.*, 1997; Grote, 2003), es decir, los valores, cultura y visión de largo plazo pueden resentirse en el tiempo. Respecto de la hipótesis H1, la esencia influye positivamente en la acumulación de conocimiento interno con un coeficiente de 0.464 ($t=4.155$). Sin embargo, para medir de forma apropiada el efecto mediador (Baron y Kenny, 1986) de la esencia en la relación entre los componentes de la participación (poder y experiencia) y la acumulación de conocimiento interno, realizamos ocho análisis adicionales (cuatro respecto del componente poder y cuatro relacionados con el componente experiencia) de acuerdo a lo recomendado por Frazier *et al.* (2004). Los resultados de este análisis están expuestos en las Tablas 3.5 y 3.6.

Tabla 3.4. Resultados prueba de hipótesis

Hipótesis		Coefficiente de Ruta	t-valor	Resultado
H1	Poder → Esencia	0.257	2.357†††	Respaldada
	Experiencia → Esencia	-0.117	1.652†	
	Esencia → Acumulación Conocimiento Interno	0.464	4.155††††	
H2	Poder → Esencia	0.257	2.357†††	Rechazada
	Experiencia → Esencia	-0.117	1.652†	
	Esencia → Acumulación Conocimiento Externo	0.018	0.193	
H3	Ac. Conocimiento Interno → Efectividad Organizativa	0.239	2.158***	Respaldada
H4	Ac. Conocimiento Externo → Efectividad Organizativa	0.365	3.450***	Respaldada

Nota: *p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01 (estadístico t una cola) † p<0.1 †† p<0.05 ††† p<0.02 †††† p<0.01 (estadístico t dos colas).

Respecto del componente poder (Tabla 3.5). En primer lugar, el modelo 1, valora la relación positiva entre el poder (variable independiente) y la acumulación de conocimiento interno (variable dependiente) con un coeficiente de 0.213 (t=2.649). En segundo lugar, el modelo 2, relaciona directamente el poder con la esencia (variable mediadora) con un coeficiente de 0.302 (t=3.111). En tercer lugar, el modelo 3, valora la relación directa entre la esencia y la acumulación de conocimiento interno con un coeficiente de 0.489 (t=6.365). Finalmente, el modelo 4, valora simultáneamente la relación entre el poder, la esencia y la acumulación de conocimiento interno. La relación entre el poder y la acumulación de conocimiento interno reduce drásticamente su significación cuando se incorpora la variable mediadora de esencia, llegando a un coeficiente de 0.043 (t=0.548). Por lo tanto, existe una mediación completa de la esencia en la relación entre el poder y la acumulación de conocimiento interno.

Tabla 3.5. Efecto mediador Poder → Esencia → Acumulación de Conocimiento Interno

Ruta Estructural	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Poder → Acum. Conocimiento Interno	0.213 (2.649††††)			0.043 (0.548)
Poder → Esencia		0.302 (3.111††††)		0.253 (2.123††)
Esencia → Acum. Conocimiento Interno			0.489 (6.365††††)	0.467 (4.561††††)

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) †p<0.1 ††p<0.05 †††p<0.02 ††††p<0.01

En relación al componente experiencia de la participación familiar (Tabla 3.6), en primer lugar, el modelo 5, valora la relación entre la experiencia (variable independiente) y la acumulación de conocimiento interno (variable dependiente) con un coeficiente de -0.113 (t=1.656). En segundo lugar, el modelo 6, valora la relación entre la experiencia y la esencia con un coeficiente de -0.233 (t=2.647). En tercer lugar, el modelo 7, relaciona la esencia con la acumulación de conocimiento interno con un coeficiente de 0.512 (t=6.729). Finalmente, el modelo 8, incluye las relaciones conjuntas entre la experiencia, la esencia y la acumulación de conocimiento interno. La relación entre la experiencia y la acumulación de conocimiento interno reduce su significación cuando se incorpora la variable mediadora de esencia, llegando a un coeficiente de 0.026 (t=0.409). Por lo tanto, también existe una mediación completa de la esencia en la relación entre la experiencia y la acumulación de conocimiento interno.

Tabla 3.6. Efecto mediador Experiencia → Esencia → Acumulación de Conocimiento Interno

Ruta Estructural	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8
Experiencia → Acum. Conocimiento Interno	-0.113 (1.656†)			0.026 (0.409)
Experiencia → Esencia		-0.233 (2.647††††)		-0.185 (1.759†)
Esencia → Acum. Conocimiento Interno			0.512 (6.729††††)	0.516 (6.842††††)

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) †p<0.1 ††p<0.05 †††p<0.02 ††††p<0.01

Por todo lo anterior, se verifica hipótesis H1 en cuanto a que la esencia media de manera completa la relación entre el poder y experiencia y, la acumulación de conocimiento interno en la empresa familiar.

Para la hipótesis H2 se obtienen similares resultados en la relación entre el poder y la experiencia respecto de la esencia. Sin embargo, al evaluar el modelo de manera conjunta, no existe una relación significativa entre la esencia y la acumulación de conocimiento externo (coeficiente igual a 0.018 ($t=0.193$)). Al analizar los efectos de una posible mediación de la esencia en la relación entre cada uno de los componentes de la participación (poder y experiencia) y la acumulación de conocimiento externo, se obtienen los resultados que se presentan en las Tablas 3.7 y 3.8.

Tabla 3.7. Efecto mediador Poder → Esencia → Acumulación de Conocimiento Externo

Ruta Estructural	Modelo 9	Modelo 10	Modelo 11	Modelo 12
Poder → Acum. Conocimiento Externo	-0.354 (5.007††††)			-0.367 (3.523††††)
Poder → Esencia		0.302 (2.951††††)		0.303 (2.885††††)
Esencia → Acum. Conocimiento Externo			0.301 (2.604††††)	0.061 (0.546)

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) † $p<0.1$ †† $p<0.05$ ††† $p<0.02$ †††† $p<0.01$

El modelo 12 valora la relación conjunta entre las variables e indica que no existe una relación significativa entre la esencia y la acumulación de conocimiento externo (coeficiente de 0.061 ($t=0.546$)). Por tanto, no existe un efecto mediador de la esencia en la relación entre el poder y la acumulación de conocimiento externo.

Tabla 3.8. Efecto mediador Experiencia → Esencia → Acumulación de Conocimiento Externo

Ruta Estructural	Modelo 13	Modelo 14	Modelo 15	Modelo 16
Experiencia → Acum. Conocimiento Externo	0.097 (1.421)			0.113 (1.422)
Experiencia → Esencia		-0.164 (2.062††)		0.067 (0.751)
Esencia → Acum. Conocimiento Externo			0.319 (2.304††)	0.467 (4.561††††)

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) †p<0.1 ††p<0.05 †††p<0.02 ††††p<0.01

Del mismo modo, en la Tabla 3.8, el modelo 16 valora la relación conjunta de las variables, se observa que no existe una relación significativa entre la experiencia y la esencia (coeficiente de 0.067 ($t=0.751$)). Por tanto, no existe un efecto mediador de la esencia en la relación entre la experiencia y la acumulación de conocimiento externo.

En consecuencia la hipótesis H2 se rechaza. La evidencia indica que la esencia no media la relación entre los componentes de la participación (poder y experiencia) y la acumulación de conocimiento externo.

Finalmente, los resultados de la estimación del modelo respaldan las hipótesis H3 y H4 ya que existe una relación positiva entre la acumulación de conocimiento interno (coeficiente de 0.239 ($t=2.158$)) y la efectividad organizativa en la empresa familiar, así como entre la acumulación de conocimiento externo (coeficiente de 0.365 ($t=3.450$)) con la efectividad organizativa de la empresa familiar.

En resumen, estos hallazgos sugieren que la acumulación de conocimiento y, particularmente, en la acumulación de conocimiento interno, influyen la participación y esencia de la familia en la empresa. Estos resultados proporcionan evidencia inicial respecto del proceso de generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar.

5. Discusión y conclusiones

Esta investigación aporta algunas contribuciones para la investigación y la práctica de las empresas familiares. Respecto a la investigación en la empresa familiar, en primer lugar, contribuye, en línea con lo sugerido por Chirico (2008), proporcionando evidencia cuantitativa respecto a la relación entre la participación y esencia de la familia en la empresa y el proceso de acumulación de conocimiento en la empresa familiar. En segundo lugar, de acuerdo con Astrachan (2010), mejora de manera importante la comprensión de cómo la participación y esencia de la familia en la empresa promueven la generación de conocimiento, como elemento básico de la efectividad organizativa, comportamiento y rendimiento de la empresa familiar. En tercer lugar, de acuerdo con Chirico y Salvato (2008) este estudio contribuye a la incorporación de las capacidades dinámicas en la comprensión sobre cómo la participación y esencia influyen en la empresa familiar. En cuarto lugar, esta investigación entra en el ámbito de las empresas familiares no cotizadas, un aspecto poco tratado en este campo (Sharma y Carney, 2012), aportando al conocimiento y comportamiento de este importante grupo de empresas. Finalmente, de acuerdo con Basco (2013), nuestro estudio utiliza los enfoques de participación y esencia de manera conjunta, proporcionando una visión integral de los efectos de la familia en la empresa. Estas contribuciones tomadas en conjunto, permiten mejorar la comprensión sobre el comportamiento, rendimiento y heterogeneidad de las empresas familiares. Respecto a la práctica en la empresa familiar, nuestro trabajo aporta ideas a los directivos de este tipo de empresas respecto de los aspectos que condicionan la acumulación de conocimiento y los factores concretos que la promueven. Estas contribuciones son discutidas, en detalle, a continuación.

En primer lugar, nuestra investigación proporciona importante evidencia empírica acerca del impacto de los componentes de la participación y la esencia sobre la acumulación de conocimiento interno en la empresa familiar. En línea con Chrisman *et al.* (2005) y Chua *et al.* (2012), este trabajo reconoce la heterogeneidad de las empresas familiares, lo que implica que la relación entre la participación familiar y el comportamiento y rendimiento probablemente sea moderado o mediado por la

participación y esencia de la familia en la empresa que, a su vez, influyen en el proceso de acumulación de conocimiento interno de manera idiosincrásica. En concreto, la esencia media, de forma completa, la relación entre los componentes de la participación y los procesos de acumulación de conocimiento interno en la empresa familiar. Consistentes con Chrisman *et al.* (2005) y Rutherford *et al.* (2008), los niveles de propiedad y la presencia de los miembros familiares en los órganos de administración y dirección de la empresa impactan en la capacidad de la familia para transmitir sus valores y cultura a la empresa. Del mismo modo, en línea con Kellermanns *et al.* (2012a), los resultados indican que, a medida que las generaciones familiares se incorporan a la empresa, los valores y cultura familiares se deterioran; en efecto, el altruismo familiar se erosiona cuando la familia crece y la dispersión de la propiedad aumenta a través de las generaciones. Estas relaciones se vinculan con la acumulación de conocimiento interno. En primer lugar, se espera que la esencia medie, de manera completa, la relación entre los componentes de la participación y la acumulación de conocimiento interno (H1). Este resultado indica que una mayor participación de los miembros familiares en la propiedad y gestión de la empresa genera una mayor orientación a la acumulación de conocimiento interno, es decir, favorece la transmisión del *know how* en un ambiente de confianza, visión compartida y propiedad psicológica con la empresa. La experiencia, sin embargo, se relaciona de manera negativa con la esencia, es decir, a medida que aumentan las generaciones que participan en la propiedad y gestión de la empresa se ven reducidos los valores y cultura familiar en la empresa. Estos resultados son consistentes con lo indicado por Gómez-Mejía *et al.* (2007), es decir, la presencia de múltiples generaciones en la propiedad provoca que el compromiso y los valores compartidos inicialmente se vean reducidos a causa de los conflictos y por el paso del tiempo, lo que podría impactar negativamente en la acumulación de conocimiento interno.

En segundo lugar, respecto a la acumulación de conocimiento externo (H2) los resultados indican que no existe mediación en la relación entre los componentes de la participación (poder y experiencia) y la acumulación de conocimiento externo. Esta evidencia sugiere que la relación de los componentes de la participación podría ser

distinta. En efecto, respecto del poder, los datos respaldan una relación negativa y significativa con la acumulación de conocimiento externo (Tabla 3.7, modelos 9 y 12), lo que sugiere que a medida que aumenta el poder de la familia en estas empresas el interés por adquirir conocimiento externo se ve reducido. Del mismo modo, la evidencia nos indica que la esencia no media la relación entre la experiencia y la acumulación de conocimiento externo. Sin embargo, los resultados indican que existe una relación positiva y significativa entre la esencia con la acumulación de conocimiento externo, lo que podría sugerir la posibilidad de que exista, por ejemplo, un efecto moderador de la experiencia en la relación entre la esencia y la acumulación de conocimiento externo. Por ejemplo, podría ser un fuerte indicio de que con el ingreso de nuevas generaciones familiares a la empresa existe una mayor propensión hacia la acumulación de conocimiento externo. Estos resultados son consistentes con la idea de que la presencia de múltiples generaciones en la propiedad provoca que el compromiso se vea reducido a causa de los conflictos, pero que esta situación se puede revertir si se alienta la búsqueda de conocimiento externo, valorando la contratación de ejecutivos no familiares, e incluso, preparando y capacitando externamente a sus miembros, pudiendo delegar la administración de la empresa en un *family office*¹¹ (Jaffe y Lane, 2004).

Finalmente, la acumulación de conocimiento interno y externo, se relacionan positivamente con la efectividad organizativa (H3 y H4). De este modo, los procesos de acumulación de conocimiento influyen decisivamente en el desarrollo de procesos y actividades organizativas y, por ende, en la efectividad organizativa de la empresa familiar. Estos hallazgos se encuentran en línea con Eisenhardt y Martin (2000) que sugieren que las nuevas estrategias de creación de valor son generadas por el proceso de recombinación de recursos. En este sentido, la acumulación de conocimiento en la empresa familiar, que se fundamenta en las fuertes y cercanas relaciones entre los miembros familiares, facilita la comunicación y el aprendizaje (Adler y Kwon, 2002;

¹¹ El family office es la estructura administrativa que entrega servicios a los miembros familiares y monitorea las inversiones familiares. Ésta puede administrar dinero, ofrecer servicios legales y de impuestos, y apoyar a los miembros familiares en sus relaciones financieras. Pueden entregar guía financiera individual acerca de inversiones y otras materias financieras, como en la obtención de una hipoteca. También pueden administrar los activos recreacionales, las propiedades vacacionales, o también administrar y mantener el sitio web familiar (Jaffe y Lane, 2004).

Sirmon y Hitt, 2003) y, por tanto, la efectividad organizativa de la empresa. Además de acuerdo con Chandler y Hanks (1994) así como con Chrisman *et al.* (2009), un análisis adicional entre el desarrollo de la efectividad organizativa y el rendimiento percibido respecto a la competencia nos reporta una relación positiva y significativa (coeficiente de 0.282 ($t= 3.582$)), lo que sugiere que la acumulación de recursos (en nuestro caso de conocimiento) tiene un impacto positivo sobre la efectividad organizativa y el rendimiento de la empresa (Chandler y Hanks, 1994).

En conjunto, estas contribuciones responden a nuestra pregunta de investigación respecto a los efectos de la familia en la empresa – participación y esencia – y su influencia sobre los procesos de acumulación de conocimiento y la efectividad empresarial.

Los resultados también tienen implicaciones para los directivos de empresas familiares. En este sentido, resulta esencial que los directivos conozcan los mecanismos de acumulación de conocimiento y los aspectos que lo condicionan, esto les permitirá fomentar un ambiente de colaboración para el intercambio de información y conocimiento, especialmente de conocimiento tácito radicado en la experiencia de los miembros tanto familiares como no familiares. Los directivos deben promover un clima de confianza y compromiso que facilite la interacción de los miembros de la empresa y de la familia, proporcionando los incentivos necesarios que estimulen la acumulación de conocimiento en la empresa familiar. El directivo tiene la misión de conseguir que las diferentes generaciones familiares estrechen sus relaciones en el contexto de la empresa; así, los miembros familiares serán capaces de hacer suya la visión y valores organizativos a través de las generaciones, garantizando la permanencia de la empresa familiar. De este modo y, de acuerdo con Chirico (2008), estos fuertes lazos afectivos, la confianza y cercanía de las relaciones crearán un sentido de pertenencia con la empresa, donde la empresa es parte del individuo y éste es parte de la empresa.

6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Aunque este estudio es un primer paso relacionado con la investigación cuantitativa del proceso de acumulación de conocimiento en la empresa familiar y ofrece importantes implicaciones para la teoría y la práctica, reconocemos que posee algunas inevitables limitaciones. En primer lugar, se trata de un estudio de corte transversal que es particularmente problemático cuando se trata de medir fenómenos en el tiempo. La naturaleza estática de este tipo de estudios no permite establecer relaciones de causalidad, haciendo muy difícil capturar la esencia dinámica y los efectos del proceso de acumulación de conocimiento. En segundo lugar, la aplicación de cuestionarios en la recolección de datos puede ser cuestionable; pero, las características de las variables de estudio y la no disponibilidad de bases de datos adecuadas, hicieron necesaria la aplicación de este tipo de instrumento, además la naturaleza idiosincrásica de las variables hace imposible comparar entre empresas familiares y no familiares. En tercer lugar, otra limitación a nivel puramente metodológico fue la obtención de datos basados en la evaluación subjetiva de un informante principal que puede llevar al sesgo del método común. Para subsanarlo, se aplicaron los procedimientos que la literatura recomienda para que esta situación no sea un problema. Finalmente, la utilización de la metodología PLS no establece relaciones de causalidad sino de predictibilidad entre las variables independientes y dependientes, puesto que se trata de una modelización flexible. Sin embargo, la presencia de indicadores formativos y reflectivos, el estado de desarrollo de la teoría y la complejidad del modelo, hacen que esta metodología sea la adecuada para evaluar este estudio.

Este estudio anuncia interesantes líneas de investigación para el campo de la empresa familiar. En primer lugar, los esfuerzos podrían orientarse a desarrollar estudios que permitan identificar los procesos de acumulación de conocimiento a lo largo del tiempo y capturar su esencia dinámica a través del método del caso. En segundo lugar, futuras investigaciones podrían estar dirigidas a evaluar el modelo propuesto en otros contextos y culturas, aportando a su generalización y/o adaptación. Además, nuevos estudios podrían dedicarse a estudiar el posible efecto moderador de los

componentes de la participación en la relación entre la esencia y la acumulación de conocimiento externo. Finalmente, próximas investigaciones podrían dedicarse a evaluar como este conocimiento acumulado puede ser integrado y utilizado como fuente de valor. En este sentido, resultaría interesante evaluar cómo los factores socioemocionales podrían influir en el proceso de gestión del conocimiento y generar capacidades dinámicas en la empresa familiar.

CAPÍTULO 4. ESTUDIO EMPÍRICO III

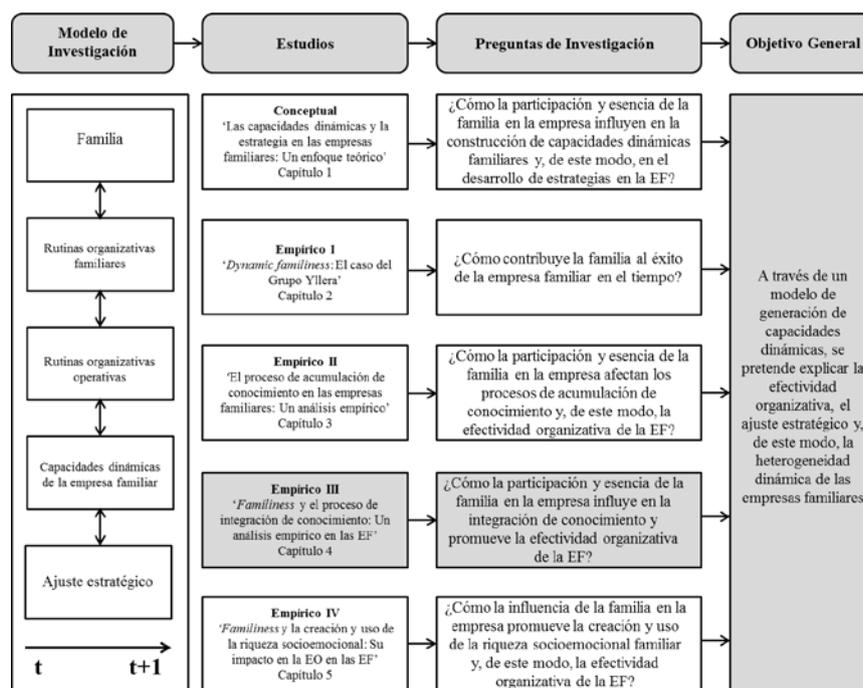
INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTO

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO 4

El conocimiento acumulado debe ser integrado en la empresa para que pueda generar valor en el tiempo. El proceso de integración de conocimiento en la empresa familiar es idiosincrásico, influido especialmente por el compromiso afectivo de los miembros familiares con la empresa que favorece su continua y estrecha relación en los contextos de la familia y la empresa. Sin embargo, estas cercanas y estrechas relaciones también pueden ser fuente de conflictos y afectar negativamente el proceso de integración de conocimiento y la efectividad organizativa de la empresa familiar.

Como se expone en la Figura 4.1, desarrollamos el estudio empírico III, con el objetivo de analizar cómo la participación y esencia de la familia en la empresa afectan el proceso de integración de conocimiento en la empresa familiar. Los resultados sugieren que los componentes de participación tienen distintos efectos sobre la esencia y, de este modo, sobre el proceso de integración de conocimiento. Además, se observa una relación positiva y significativa entre la integración de conocimiento y la efectividad organizativa de la empresa familiar.

Figura 4.1. Modelo de investigación y posición estudio empírico III en la tesis



**FAMILINESS Y EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTO: UN ANÁLISIS
EMPÍRICO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

1. Introducción

Las estadísticas muestran que sólo una tercera parte de las empresas familiares hace una transmisión con éxito a la siguiente generación, mientras que sólo el 5% de ellas sigue creando valor más allá de la tercera generación (Miller y Le Breton-Miller, 2005b). La desaparición de la empresa familiar después de la segunda generación, podría ser explicada por la falta de capacidad o voluntad de los miembros familiares para crear, compartir y transferir sus conocimientos a la siguiente generación (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Breton-Miller *et al.*, 2004; Zahra *et al.*, 2007).

En efecto, el conocimiento en una empresa es un recurso que puede llevar al éxito duradero (Chirico y Salvato, 2008), es socialmente complejo y difícil de imitar (Barney, 1991), se fundamenta en la experiencia y la educación (Chirico, 2008) y da forma a las capacidades creadas por las empresas (Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002). De este modo, las capacidades de una organización dependen, en gran medida, de la existencia de nuevos conocimientos y de la habilidad para integrarlos en la empresa (Chirico y Salvato, 2008).

En la empresa familiar el conocimiento y su transmisión se lleva a cabo de una manera idiosincrásica, es un proceso potenciado por la implicación emocional y la intensa interacción de los miembros familiares, tanto en la familia como en la empresa (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Chirico, 2008; Chirico y Salvato, 2008). La implicación emocional, la historia de vida común y el uso de un lenguaje privado en las empresas familiares mejoran la comunicación entre los miembros de la familia (Tagiuri y Davis, 1982), permitiendo que el intercambio de conocimiento se desarrolle de manera más eficiente en comparación con las empresas no familiares (Chirico y Salvato, 2008; Salvato y Melin, 2008). Estas condiciones pueden crear un contexto que estimule la integración de conocimiento en la empresa familiar (Sirmon y Hitt, 2003; Zahra *et al.*, 2007) y permita la generación de ventajas competitivas sostenibles (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001), la adaptación de sus capacidades a los

cambios del entorno (Zollo y Winter, 2002; Zahra *et al.*, 2007) y la creación de valor en el tiempo.

La literatura en el ámbito de la empresa familiar ha reconocido la importancia del proceso de gestión del conocimiento en este tipo de organizaciones. Los estudios se centran especialmente en la transferencia del conocimiento tácito a través de las generaciones como fuente de ventajas competitivas sostenibles (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Chirico y Salvato, 2008; Bracci y Vagnoni, 2011; Patel y Fiet, 2011; Duh y Letonja, 2013; Chirico y Salvato, 2014). En este sentido, la investigación se ha orientado a estudiar cómo el conocimiento puede ser transferido eficientemente en los procesos de sucesión, proponiendo modelos (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Bracci y Vagnoni, 2011) y realizando estudios de casos (Duh y Letonja, 2013). Por su parte, Patel y Fiet (2011), basándose en el proceso de combinación de conocimiento en la empresa familiar, proponen un modelo que explica por qué las empresas familiares tienen una mayor probabilidad de descubrir más oportunidades y crear, de este modo, ventajas competitivas sostenibles. Recientemente, Chirico y Salvato (2014) estudian la relación entre la internalización (capacidad de absorción) de conocimiento y el desarrollo de productos en la empresa familiar. A pesar de estos esfuerzos de investigación, sólo Chirico y Salvato (2008) abordan el estudio del proceso de integración de conocimiento en la empresa familiar, argumentando que la integración de conocimiento es una capacidad dinámica a través de la cual el conocimiento especializado de los miembros familiares puede ser recombinado en la empresa familiar. Sin embargo, tal como se ha expuesto, la investigación del proceso de integración de conocimiento en la empresa familiar es escasa, en especial, faltan estudios que prueben los modelos desarrollados y obtengan evidencias cuantitativas para avanzar en la comprensión de los efectos de la influencia familiar en este proceso. Nuestra investigación se dirige a cubrir este *gap*, para ello utilizamos el modelo propuesto por Chirico y Salvato (2008) e intentamos responder a la pregunta sobre cómo la participación y esencia de la familia en la empresa influye en la integración de conocimiento y promueve la efectividad organizativa de la empresa familiar.

Para lograr nuestro objetivo, desarrollamos un modelo de investigación que nos permita, en primer lugar, estudiar la influencia de la participación y esencia familiar en la integración de conocimiento y, en segundo lugar, evaluar cómo esta integración puede influir positivamente en la efectividad organizativa, es decir, en el desarrollo de actividades y procesos organizativos efectivos. Para llevar a cabo nuestro estudio empírico, obtuvimos una muestra de empresas familiares españolas no cotizadas y evaluamos los datos mediante un modelo de ecuaciones estructurales parciales (PLS).

Nuestro estudio contribuye a la literatura en empresa familiar en varias direcciones. En primer lugar, en el ámbito de investigación de la empresa familiar, mejora la comprensión de cómo la participación y esencia de la familia en la empresa influyen en el proceso de integración de conocimiento (Chirico y Salvato, 2008) y, de este modo, en la generación de recursos y capacidades, como elementos básicos de la estrategia en la empresa familiar (Astrachan, 2010). En segundo lugar, contribuye al entendimiento de cómo la integración de conocimiento puede promover la efectividad organizativa de la empresa familiar. Finalmente, la investigación aporta evidencia respecto al comportamiento de las empresas familiares no cotizadas (Sharma y Carney, 2012).

En las líneas siguientes, el estudio se estructura de la siguiente forma, tras la introducción se presenta la revisión de literatura y desarrollo de hipótesis; a continuación se expone el análisis empírico, la muestra, las variables y el método de análisis. Finalmente, se discuten los resultados y se presentan las conclusiones, implicaciones y propuestas para futuras investigaciones.

2. La integración de conocimiento en la empresa familiar

El conocimiento, por sus cualidades idiosincrásicas y dificultades para su transferencia y replicación, se encuentra en la base de la ventaja competitiva sostenible de las empresas (Grant, 1991). La integración de este conocimiento constituye un proceso colectivo que consiste en la recombinación del conocimiento

especializado individual (Chirico y Salvato, 2008). Por tanto, la integración de conocimiento emerge de las repetidas interacciones entre los individuos y puede generarse de una manera más eficiente cuando los individuos comparten un modelo mental similar (Kogut y Zander, 1992). En este sentido, el proceso de integración de conocimiento en la empresa familiar se desarrolla de una manera idiosincrásica. La historia y lenguaje común, la cercanía de los miembros familiares y sus relaciones propician la comunicación y el trabajo conjunto, promoviendo la transferencia de conocimiento, su combinación e integración (Sirmon y Hitt, 2003; Zahra *et al.*, 2007).

Basándonos en el modelo propuesto por Chirico y Salvato (2008), el proceso de integración de conocimiento se desarrolla a partir de los tres factores que sistemáticamente son descritos por la literatura previa, que afectan la integración del conocimiento especializado individual de los miembros familiares y la consiguiente evolución de las capacidades de la empresa familiar: capital social interno, compromiso afectivo y conflicto en las relaciones (Grant, 1996a; Tiwana y McLean, 2005; Enberg, 2007).

El capital social interno de la empresa familiar, representado por la red familiar, sus normas y confianza mutua, propicia el intercambio de información y promueve la recombinación del conocimiento especializado de los miembros familiares (Chirico y Salvato, 2008) que comparten una misma visión de empresa (Leana y Pil, 2006). El compromiso afectivo, considerado como un modelo mental que une a un individuo a un curso de acción de relevancia para un objetivo (Meyer y Herscovitch, 2001), representa la voluntad de los miembros familiares para compartir e integrar sus conocimientos en la empresa (Allen y Meyer, 1990). Finalmente, los conflictos en las relaciones, se manifiestan cuando existen incompatibilidades interpersonales entre los miembros del grupo, que típicamente incluyen tensión, animosidad y molestia entre sus miembros (Jehn, 1995) y constituyen potenciales obstáculos para la integración de conocimiento (Jehn, 1997).

Por lo tanto, el proceso de integración de conocimiento en la empresa familiar, así considerado, va a depender en gran medida del *familiness* de la empresa, es decir, del conjunto único de recursos que hacen que una empresa sea familiar, dada la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa (Habbershon y Williams, 1999). Es decir, este proceso dependerá del grado de participación de la familia en la empresa y de la esencia que la familia deposite en la misma. De esta forma, la influencia familiar sobre la integración de conocimiento puede ser valorada a través de los enfoques de participación y esencia que dominan el debate acerca del comportamiento de la empresa familiar (Chrisman *et al.*, 2005). El enfoque de la participación se fundamenta en el grado de presencia de los miembros familiares en la propiedad, gestión y dirección de la empresa y el enfoque de esencia destaca la calidad de la participación familiar, considerando aquellas características intangibles, como los valores y cultura familiares (Litz, 1995; Chua *et al.*, 1999; Chrisman *et al.*, 2005). Ambos enfoques se complementan e integran para capturar la diversidad de las empresas familiares (Chrisman *et al.*, 2005; Sharma y Nordqvist, 2007; Chrisman *et al.*, 2012), desde estos enfoques la participación familiar es una condición previa a la esencia (Chrisman *et al.*, 2012) y en conjunto – participación y esencia – constituyen los componentes de la influencia familiar (*familiness*) (Chua *et al.*, 1999).

En resumen, en este trabajo evaluamos la relación entre la influencia familiar y el proceso de integración de conocimiento y su consiguiente impacto en el desarrollo de rutinas que promueven la efectividad organizativa en la empresa familiar. La integración del conocimiento especializado de los miembros familiares, como accionistas y directivos, puede permitir a la empresa adaptar sus capacidades a los cambios del entorno (Kogut y Zander, 1992; Zollo y Winter, 2002; Zahra *et al.*, 2007; Chirico y Salvato, 2008), aportando efectividad organizativa, por ejemplo, en la determinación de soluciones para los clientes, en la adaptación del plan de negocios, para definir protocolos de toma de decisiones, entre otros, (Teece, 2007) – Figura 4.2.

Figura 4.2. Antecedentes y consecuencias del proceso de integración de conocimiento en la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia basado en Chirico y Salvato (2008).

2.1. La participación y esencia familiares y la integración de conocimiento en la empresa familiar

La participación de los miembros familiares en la propiedad, gobierno y gestión de la empresa es una condición necesaria pero no suficiente para que una empresa sea considerada como familiar, ésta se configura como el punto de partida para que la familia ejerza su influencia en la empresa (Chua *et al.*, 1999; Chrisman *et al.*, 2012). En efecto, en la medida que la familia tiene una participación sustancial en la propiedad y gestión de una empresa, está en condición de transmitir sus valores, compromiso y visión familiares a la empresa (su esencia) y, por tanto, tendrá la capacidad de configurar las dotaciones de recursos y capacidades únicas de la empresa familiar. En este sentido, las intensas relaciones sociales de los miembros familiares, tanto en la familia como en la empresa, que caracterizan a este tipo de organizaciones, serían las responsables de la transmisión de los recursos familiares y de los comportamientos idiosincrásicos de la empresa familiar. Estas relaciones se desarrollan a través de una historia de interacción y confianza mutua entre los miembros familiares (Sirmon y Hitt, 2003). La investigación ha recogido estas características a través de los enfoques de participación y esencia, los cuales han permitido capturar la diversidad de las empresas familiares (Chrisman *et al.*, 2005; Chrisman *et al.*, 2012). En esta línea y, de acuerdo con Basco (2013), el estudio

utiliza ambos enfoques de manera conjunta, en orden a tratar de explicar cómo los efectos familiares pueden influenciar el proceso de integración de conocimiento en la empresa familiar.

Fundamentados en estas características únicas, Chirico y Salvato (2008) desde el enfoque de las capacidades dinámicas, proponen un modelo para la integración de conocimiento en la empresa familiar, estos autores enfatizan que este proceso adquiere intensas formas en las empresas familiares, en particular, cuando se trata de integración de conocimiento tácito. En efecto, la temprana participación y presencia en la empresa de los miembros familiares les permite desarrollar profundos niveles de conocimiento tácito específico de la empresa (Chirico, 2008). Enberg (2007) define la integración de conocimiento como un proceso colectivo a través del que las diferentes piezas de conocimiento especializado son recombinadas con el propósito de que la organización se beneficie de la complementariedad del conocimiento que existe entre individuos con diferentes bases de conocimiento. Por tanto, la integración de conocimiento emerge desde las repetidas interacciones entre los individuos y puede ser desarrollada de mejor manera en grupos muy unidos que se identifican a sí mismos con un colectivo mayor (Kogut y Zander, 1992). Por este motivo, en la empresa familiar el proceso de integración de conocimiento puede ser distintivo, la interacción de los sistemas sociales – familia y empresa – permite a los miembros familiares actuar simultáneamente en ambos contextos (Chirico y Salvato, 2008), creando un ambiente específico para que la integración de conocimiento se lleve a cabo de forma idiosincrásica, produciendo resultados positivos o negativos en la empresa familiar (Sirmon y Hitt, 2003; Zahra *et al.*, 2007).

Como se ha expresado, la literatura previa identifica los factores que pueden afectar la integración de conocimiento especializado de los miembros familiares y su consiguiente impacto en la evolución de capacidades en la empresa familiar (Chirico y Salvato, 2008): capital social interno, compromiso afectivo y conflicto en las relaciones.

En primer lugar, de acuerdo a la conceptualización desarrollada por Nahapiet y Ghoshal (1998) el capital social interno¹² se compone de tres dimensiones, la estructural (conexiones de redes entre los actores), la cognitiva (representaciones compartidas, interpretaciones entre los actores que dan conexiones duraderas) y la relacional (la naturaleza y calidad de las conexiones). Estas dimensiones puestas en el contexto de la empresa familiar (Pearson *et al.*, 2008), permiten reconocer que el capital social interno en este tipo de organizaciones adopta características distintivas (Arregle *et al.*, 2007), fundamentadas en la interacción social, la estructura familiar y en la fuerza de los vínculos que existen dentro de la familia y que son transmitidos a la empresa¹³. Por tanto, cada una de estas dimensiones puede afectar el proceso de integración de conocimiento en la empresa familiar.

En relación a la primera dimensión, la creación del capital social interno de la empresa familiar está fuertemente asociado a los componentes estructurales de la familia y a los miembros familiares dentro de la empresa, los cuales son capaces de aprovechar sus vínculos familiares y sus relaciones en beneficio de la empresa familiar (Arregle *et al.*, 2007). Esta capacidad de aprovechar la estructura de la familia en beneficio de la empresa refleja un concepto conocido como ‘apropiación’, que representa cómo las relaciones de una estructura social pueden ser transferidas a otra (Coleman, 1988). De este modo, las repetidas y continuas interacciones de los miembros familiares entre la familia y la empresa, configuran un contexto que los incentiva a integrar sus conocimientos en la empresa familiar (Chirico y Salvato, 2008). La dimensión cognitiva del capital social, proporciona los recursos compartidos, representaciones, interpretaciones y los sistemas de significado entre las partes. Los miembros familiares que participan en la empresa tienen, normalmente, un profundo arraigo, comprensión colectiva de la cultura de su empresa y crean una visión compartida que para las empresas no familiares es compleja de imitar (Lansberg, 1999). La historia de la familia, el lenguaje común y

¹² El capital social interno se define como las relaciones entre los miembros de una empresa que facilitan la acción (Adler y Kwon, 2002).

¹³ La transmisión de los recursos, capacidades y valores desde el capital social familiar dan forma al capital social organizacional de la empresa familiar. Esta transformación se logra paso a paso a través de la participación y relaciones simultáneas que los miembros familiares desarrollan en sus actuaciones entre la familia y la empresa, este proceso incluye cuatro factores dinámicos: estabilidad, interacción, interdependencia y cercanía (Arregle *et al.*, 2007).

los valores familiares conforman un modelo mental compartido por los miembros familiares que puede permitir que el proceso de integración de conocimiento pueda desarrollarse de una forma más eficiente (Kogut y Zander, 1992). Finalmente, la dimensión relacional se configura a partir de la dimensión estructural y cognitiva del capital social, es decir, a partir de las relaciones familiares apropiables, la visión compartida y propósito común. Esta dimensión representa las normas, la confianza y un nivel de identidad de la familia y la empresa que pueden existir sólo en las empresas familiares (Pearson *et al.*, 2008). En esencia, la dimensión relacional sirve como un recurso clave de la empresa familiar que crea sus capacidades únicas (Long, 2011). La propiedad psicológica y compromiso fundamentados a partir de las cercanas y continuas relaciones, crean un modelo mental que es compartido por los miembros familiares y que condiciona su comportamiento, motivándolos a integrar sus conocimientos individuales en la empresa.

En segundo lugar, el compromiso afectivo, representado por el modelo mental que une a un individuo con un curso de acción relevante para la consecución de un objetivo (Meyer y Herscovitch, 2001), está fuertemente influido por la interacción colectiva de los miembros de una organización (Herscovitch y Meyer, 2002) que les lleva a trabajar de forma cooperativa (Beckhard y Dyer, 1983) para cumplir con los objetivos organizativos (Sharma y Irving, 2005). Estas características permiten que el compromiso afectivo sea uno de los factores más importantes que promueve la integración de conocimiento entre los miembros de una organización (Beckhard y Dyer, 1983; Grant, 1996a). Estudios empíricos confirman que el compromiso afectivo contribuye significativamente a la integración de conocimiento entre los miembros de la organización (Randall *et al.*, 1990); a los cambios organizacionales de éxito (Herscovitch y Meyer, 2002) y al rendimiento organizativo (Meyer *et al.*, 2002). En el contexto de la empresa familiar, el compromiso afectivo puede tener un mayor alcance ya que constituye una fuerza emocional que une a los miembros familiares para que la empresa siga siendo competitiva en el tiempo (Chirico y Salvato, 2008). Los fuertes lazos emocionales compartidos por los miembros familiares, normalmente, se traducen en un fuerte compromiso con la empresa

familiar y con su continuidad a través de las generaciones. Este vínculo emocional les puede llevar a estar dispuestos a ir más allá de sus responsabilidades y realizar esfuerzos adicionales en favor de la empresa familiar (Chirico y Salvato, 2008). Al hacerlo, los miembros familiares sienten la satisfacción de reconocer que han contribuido al éxito de su empresa y a su continuidad en el tiempo (Chirico y Salvato, 2008). De manera contraria, la falta de compromiso afectivo de los miembros familiares puede convertirse en un factor que limite las iniciativas de cambio si rehúsan a integrar sus conocimientos.

Finalmente, el conflicto en las relaciones afecta negativamente la integración de conocimiento en las organizaciones, como resultado de las incompatibilidades emocionales personales de los actores dentro de un colectivo (Jehn, 1995). En particular, las empresas familiares son entornos fértiles para el conflicto (Chirico y Salvato, 2008). La presencia dominante de la familia que establece las reglas y ejerce el poder, la falta de sistemas y estructuras formalizadas para hacer frente al conflicto, y al solapamiento de los roles familiares y empresariales (Harvey y Evans, 1994) hacen que los conflictos en este tipo de organizaciones sean probables. Adicionalmente, los desacuerdos matrimoniales, la rivalidad entre hermanos y otras dinámicas familiares pueden propiciar, especialmente, el conflicto en las relaciones entre los miembros familiares (Sorenson, 1999), lo que puede conducir a la resistencia a la integración de conocimiento (Eddleston y Kellermanns, 2007; Zahra *et al.*, 2007) y a reducir la efectividad y eficiencia de la empresa familiar.

En resumen, las dimensiones del capital social interno generadas a través de la participación de los miembros familiares en la propiedad y en los órganos de gobierno y gestión de la empresa, permite a la familia transmitir su esencia a la empresa familiar representada en sus valores, compromiso afectivo, pertenencia emocional, intenciones de control transgeneracional y riqueza socioemocional. Estas características proponen un contexto único para que el proceso de integración de conocimiento se desarrolle con mayor facilidad y promueva la acción en la empresa familiar (Chirico y Salvato, 2008). Por tanto, esta esencia constituye, finalmente, un elemento que condiciona el comportamiento de los miembros familiares hacia la

integración de conocimiento en la empresa familiar. El actual desarrollo de estos temas no permite el asignar una dirección a la mediación que se propone. En consecuencia, formulamos la siguiente hipótesis:

H1: La esencia familiar tiene un efecto mediador en la relación entre la participación familiar y la integración de conocimiento en la empresa familiar.

2.2. La integración de conocimiento y la efectividad organizativa

La efectividad organizativa puede ser definida como el grado en que una empresa toma decisiones que le permiten tener mejores resultados en comparación con sus competidores (Zheng *et al.*, 2010). La investigación confirma que la gestión del conocimiento es la herramienta principal para el logro de la efectividad organizativa (Gold *et al.*, 2001; Zheng *et al.*, 2010). Por tanto, una empresa puede tomar las ventajas de sus procesos de conocimiento y aprendizaje para mejorar sus capacidades y crear valor en el tiempo. De acuerdo con Gold *et al.* (2001), estos procesos le permiten mejorar su habilidad para innovar, coordinar esfuerzos, comercializar rápidamente nuevos productos, responder a los cambios del mercado y mantener la capacidad para anticipar cambios inesperados (Nonaka *et al.*, 2000a), es decir, promover la efectividad organizativa (Gold *et al.*, 2001; Zheng *et al.*, 2010).

La literatura sobre gestión del conocimiento ha reconocido que el proceso de integración de conocimiento es la piedra angular para la generación de capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000; Alavi y Tiwana, 2002). Este proceso constituye uno de los mecanismos de aprendizaje organizativo (Nielsen, 2006) que ayuda al reconocimiento de la necesidad de cambio (Zollo y Winter, 2002) y permite la configuración y reconfiguración de los recursos y de las rutinas operacionales de la empresa (Cepeda y Vera, 2005) y el ajuste adaptativo de la organización.

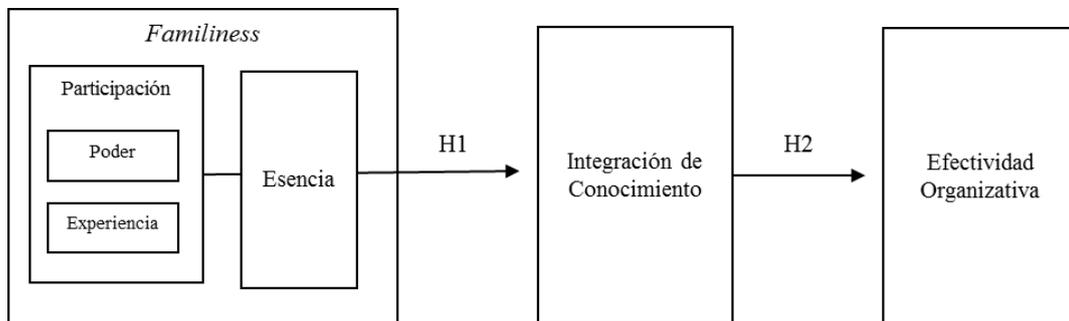
En la empresa familiar, el contexto particular en el que se produce la integración de conocimiento (Grant, 1996a; Tiwana y McLean, 2005; Enberg, 2007; Chirico y Salvato, 2008) promueve una mayor eficiencia en la detección de oportunidades y su

aprovechamiento, permitiendo que la empresa adapte sus capacidades a los cambios del entorno (Kogut y Zander, 1992; Zollo y Winter, 2002; Zahra *et al.*, 2007; Chirico y Salvato, 2008). Estas capacidades familiares se utilizan en la configuración de soluciones a los clientes, en la adaptación del plan de negocios, en la definición de protocolos de toma de decisiones, en la selección de los límites empresariales para administrar plataformas complementarias y de control o en la creación de lealtad y compromiso en la empresa (Teece, 2007). En todo caso, estas capacidades han sido reconocidas en la literatura como evidencias de la efectividad organizativa de las empresas (Gold *et al.*, 2001; Zheng *et al.*, 2010). Por lo tanto planteamos la siguiente hipótesis:

H2: El proceso de integración de conocimiento tiene una influencia positiva en la efectividad organizativa de la empresa familiar.

El modelo de investigación y las hipótesis de estudio se resumen en la Figura 4.3.

Figura 4.3. Modelo de investigación e hipótesis de estudio



Fuente: Basado en Chirico y Salvato (2008).

3. Investigación empírica

3.1. Recolección de datos y muestra

Con el objetivo de verificar las hipótesis del modelo de investigación, se estructuró y diseñó la investigación empírica. De acuerdo con el modelo de investigación, el tipo de información requerida no se encontraba disponible en las bases de datos, por lo tanto, fue necesario preparar y aplicar un cuestionario para su obtención.

Se seleccionó el ámbito español, dada su relativa importancia ya que en España existen 2.9 millones de empresas familiares que producen más del 70% del PIB y crean 13.9 millones de puestos de trabajo (Casado y Rodríguez, 2009), aspectos que resultan atractivos para nuestro estudio. De manera más concreta, nuestro segmento de interés está compuesto por medianas y grandes empresas familiares españolas no cotizadas; ya que, es escasa la investigación realizada sobre este grupo de empresas familiares, dado que el 80% de la investigación se ha centrado en las empresas familiares cotizadas (Sharma y Carney, 2012). En este sentido, se han dispuesto dos restricciones para determinar las empresas que fueron objeto de la investigación. En primer lugar, atendiendo a las características de las variables de estudio, se excluyeron las empresas cotizadas, por cuanto por su estructura de propiedad y gestión han definido órganos que distancian a la familia de la empresa, lo que limita la oportunidad de vínculos relacionales familia – empresa (aspectos de importancia para el estudio), además, se estima que las empresas familiares cotizadas no mantienen, en general, las características de familiaridad que las caracterizó en sus etapas iniciales, la cual se ha diluido conforme se ha producido la segmentación de su propiedad (Basco y Pérez Rodríguez, 2009).

Respecto a nuestra segunda restricción, en atención a que España no dispone de estadísticas oficiales sobre empresas familiares (Arosa *et al.*, 2010a) y en ausencia de un consenso respecto a una apropiada definición de empresa familiar (Cruz y Nordqvist, 2012), fue necesario utilizar diferentes parámetros para definir este concepto (Chua *et al.*, 1999; Astrachan *et al.*, 2002). Siguiendo criterios estándar tales como ‘la participación familiar en la empresa’, que ha sido utilizada en estudios

previos (Chua *et al.*, 1999; Claver *et al.*, 2009; Basco y Pérez Rodríguez, 2011), se llegó a una definición operacional basada en dos características que las empresas deben cumplir para ser consideradas empresas familiares: en primer lugar, participación de los miembros familiares en la propiedad de la empresa, en los consejos de administración y dirección y, en segundo lugar, la intención familiar de control transgeneracional. Estos elementos fueron reconocidos ex-post de acuerdo con la obtención de los datos del estudio (Claver *et al.*, 2009).

La base de datos seleccionada de acuerdo con las características requeridas por la investigación fue el ranking de las 5000 mayores empresas de España, publicado en 2012 por la revista Actualidad Económica (ranking definido de acuerdo al volumen de ventas). La muestra definitiva incluyó 1656 empresas.

El cuestionario fue preparado de acuerdo con la revisión de literatura relacionada con las variables de estudio incluidas en el modelo de investigación y validado de acuerdo a procedimientos habituales. El proceso de envío y recepción de cuestionarios se llevó a cabo entre los meses de mayo y septiembre de 2013. Se recibieron 135 cuestionarios que representan una tasa de respuesta del 8,15%, similar al obtenido en otros estudios en empresas familiares (Lindow *et al.*, 2010; Zellweger *et al.*, 2012a). Los cuestionarios válidos fueron 125, de los cuales 17 fueron identificados como empresas no familiares y 6 como empresas familiares que cotizan en bolsa, resultando finalmente 102 cuestionarios útiles.

Los cuestionarios útiles se adecúan a los objetivos de investigación, por cuanto el 100% de la muestra corresponde a empresas familiares no cotizadas de acuerdo con nuestra primera restricción. Además, y en relación con nuestra segunda restricción, el 99% de los encuestados manifiestan que sus empresas son de propiedad familiar, con presencia de miembros familiares en sus consejos de administración (95%) y en sus consejos de dirección (98%), además un 93% de ellos esperan que el futuro CEO de su empresa sea un miembro familiar. Estos aspectos se encuentran recogidos en la definición operacional adoptada para el presente estudio (participación de los

miembros de la familia en la propiedad, en la dirección y gestión, y la intención de control familiar transgeneracional).

En orden a comprobar el sesgo de no respuesta, dividimos la muestra en tres grupos y comparamos los primeros con los últimos que respondieron el cuestionario. El supuesto subyacente es que el grupo de los que respondieron al final son similares a los que no respondieron. El ANOVA realizado no muestra diferencias estadísticamente significativas entre las primeras y últimas (99% de significación). Por tanto, podemos afirmar que no existen problemas respecto al sesgo de no respuesta.

Por otra parte, la posible limitación de que nuestros datos están basados en la evaluación subjetiva de un informante principal, que puede llevar al sesgo del método común (Doty y Glick, 1998), fue subsanada aplicando la prueba del factor individual de Harman, basado en que ningún factor registre una porción significativa de la varianza, nuestro análisis sugiere que la varianza del método común no es un problema. Además, para evitar la reducción de la validez de constructo debido a la participación de un informante seguimos la sugerencia de Podsakoff *et al.* (2003) de mantener las preguntas tan simples como sea posible y claramente separadas las variables dependientes e independientes en nuestro cuestionario. Concluimos que la muestra utilizada es de calidad.

3.2. Variables y medidas

3.2.1. *Familiness*

El concepto de empresa familiar, como se ha expresado, se ha configurado de acuerdo con criterios estándar tales como ‘la participación familiar en el negocio’, que han sido utilizados en estudios previos (Chua *et al.*, 1999; Claver *et al.*, 2009; Basco y Pérez Rodríguez, 2011), adoptando una definición operacional de empresa familiar basada en dos características que las empresas deben cumplir para ser consideradas empresas familiares: en primer lugar, participación de los miembros

familiares en la propiedad de la empresa, en los consejos de administración y dirección y, en segundo lugar, las intenciones familiares de control transgeneracional. Una vez aplicada la definición operacional que nos ha servido para identificar las empresas familiares, hemos adoptado la escala F-PEC (Astrachan *et al.*, 2002; Klein *et al.*, 2005; Rutherford *et al.*, 2008; Holt *et al.*, 2010), ampliamente utilizada por la investigación, para medir la participación y esencia de la familia en la empresa, es decir, *familiness*.

La participación familiar

La participación familiar se mide a partir del poder y la experiencia familiar. El poder considera la dominación directa e indirecta ejercida a través de la propiedad de la empresa (acciones de la empresa en manos de la familia) y por medio de la dirección y/o control de la empresa mediante la gestión y/o la participación de los miembros familiares en los consejos de administración y dirección de la empresa (Klein *et al.*, 2005). Es decir, la influencia familiar se manifiesta por medio de la participación directa de los miembros familiares en la propiedad, gobierno y en la gestión de la empresa (Astrachan *et al.*, 2002) y, de forma indirecta, a través de otras empresas o por medio de la designación de miembros del consejo de administración y del consejo de dirección, que pueden ser miembros familiares o no familiares (Klein *et al.*, 2005).

En nuestro estudio el poder se mide por (1) el porcentaje de propiedad en manos de la familia, para ello se solicita al encuestado indicar el porcentaje de la empresa que pertenece a los miembros familiares, (2) la participación directa e indirecta de los miembros familiares en los consejos de administración y dirección, lo cual se ha medido consultando el porcentaje de miembros familiares con participación directa y/o indirecta en los consejos.

De este modo, para medir el poder utilizamos dos ítems de la sub escala de poder de F-PEC: (1) el porcentaje de miembros de la familia que participan directa y/o

indirectamente en el consejo de administración y (2) el porcentaje de miembros de la familia que participan directa y/o indirectamente en el consejo dirección.

La experiencia se refiere a la participación de las generaciones en la propiedad y/o en cargos de dirección y gestión en los consejos de gobierno de la empresa (más generaciones, más oportunidades de memoria familiar relevante) (Klein *et al.*, 2005). Por lo tanto, la influencia familiar en una empresa vía experiencia, se relaciona con la sucesión del liderazgo, las diversas generaciones activas y el número de miembros familiares que contribuyen en la empresa familiar. Existe consenso en considerar que cada generación agrega considerable y valiosa experiencia empresarial a la familia y a la empresa (Astrachan *et al.*, 2002).

La experiencia fue medida, preguntando a cada entrevistado por las generaciones que están presentes en la propiedad, administración y gestión de la empresa (Rutherford *et al.*, 2008; Holt *et al.*, 2010). Como sugieren Astrachan *et al.* (2002) ; Klein *et al.* (2005) ; Rutherford *et al.* (2008) y Holt *et al.* (2010), los elementos que forman parte de la sub-escala de experiencia, fueron ponderados considerando que la mayor transferencia de experiencia se obtiene del paso de la primera a la segunda generación y así sucesivamente. Por lo tanto, la experiencia fue medida considerando 3 ítems de la sub-escala de experiencia de F-PEC: (1) el número de generaciones familiares involucradas en la propiedad de la empresa, (2) el número de generaciones familiares involucradas en el consejo de administración y (3) el número de generaciones de miembros familiares involucradas en el consejo de dirección.

Estas variables están entre las medidas más utilizadas en la literatura de participación familiar (Chua *et al.*, 1999; Astrachan *et al.*, 2002; Klein *et al.*, 2005; Chrisman *et al.*, 2012).

La esencia familiar

La esencia se refleja en el grado en que los objetivos y valores familiares se alinean o solapan con los de la empresa (Astrachan *et al.*, 2002; Klein *et al.*, 2005; Holt *et al.*, 2010). De este modo, la influencia familiar, desde el punto de vista de la esencia, se

vincula al grado en que los objetivos y valores familiares son compartidos por la empresa.

Para medir la esencia familiar se ha utilizado una versión de la sub-escala de cultura de F-PEC. De acuerdo con Holt *et al.* (2010) y Chrisman *et al.* (2012) los elementos representativos de la sub-escala de cultura F-PEC se refieren a si los miembros familiares (a) sienten lealtad hacia el negocio familiar, (b) están de acuerdo con los objetivos de la empresa familiar, planes y políticas, (c) tienen y comparten los mismos valores de la empresa, (d) se preocupan por el destino de la empresa, y (e) están dispuestos a realizar grandes esfuerzos con el fin de ayudar a que la empresa tenga éxito. La medición de los cinco ítems se realizó de acuerdo con una escala likert 1-5 (donde 1 es muy en desacuerdo/nunca y 5 muy de acuerdo/siempre).

3.2.2. La integración de conocimiento

La medición de esta variable se realizó a través de los factores que estructuran la integración de conocimiento en la empresa familiar propuestos por Chirico y Salvato (2008), es decir, capital social interno, compromiso afectivo y conflicto en las relaciones.

El capital social interno se ha medido de acuerdo con una adaptación de la escala propuesta por Leana y Pil (2006). Los ítems considerados vinculan a los miembros familiares que trabajan en la empresa: (a) mantienen una comunicación franca unos con otros, (b) no guardan información de la empresa para sí mismos, (c) están dispuestos a compartir información unos con otros, (d) aprovechan sus relaciones familiares para compartir información, (e) muestran una gran integridad en sus relaciones, (f) tienen confianza entre ellos, (g) a la hora de tomar decisiones tienen en cuenta los sentimientos de los demás, (h) están comprometidos con los objetivos de la empresa, (i) comparten la misión y visión de la empresa, (j) se ven a sí mismos como socios al planear la toma de decisiones globales de la empresa, y (k) comparten cual debe ser el futuro de la empresa.

El compromiso afectivo fue medido de acuerdo con la escala propuesta por Allen y Meyer (1990). Los ítems vinculan a los miembros familiares que trabajan en la empresa: (a) encuentran que su trabajo es desafiante y emocionante, (b) tienen claro lo que se espera de ellos en la empresa, (c) se sienten escuchados por la alta dirección respecto a las ideas que presentan, (d) confían que la empresa familiar hace lo que se compromete a hacer, (e) poseen un sentimiento de equidad respecto de la retribución que perciben, y (f) participan del proceso de toma de decisiones teniendo en cuenta el trabajo y las normas de funcionamiento de la empresa.

El conflicto en las relaciones fue medido de acuerdo con una adaptación de la escala propuesta por Jehn (1995) y consideró los siguientes ítems referidos a los miembros familiares que trabajan en la empresa: (a) tienen problemas personales, (b) tienen conflictos evidentes de personalidad, (c) tienen tensión en las relaciones, (d) están frecuentemente en desacuerdo con las opiniones del CEO (Director ejecutivo), (e) tienen frecuentes conflictos, acerca de las distintas propuestas presentadas en la empresa, (f) tienen conflictos respecto del trabajo que cada miembro de la familia realiza en la empresa, y (g) tienen diferencias de opinión acerca de la empresa.

La medición de los ítems de cada una de estas variables se realizó de acuerdo con una escala Likert 1-5 (donde 1 significa muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo).

La medición del constructo de integración de conocimiento se configuró a partir de todos los ítems de cada uno de los constructos que lo componen, es decir, de capital social interno, compromiso afectivo y conflicto en las relaciones. Para efectos de análisis y reducción de datos realizamos un análisis factorial, el cual nos permitió identificar los componentes principales del constructo integración de conocimiento así considerado. El Análisis factorial confirma los tres componentes del constructo, por tanto, fue introducido cada componente (3) como ítem del constructo de integración de conocimiento. Adicionalmente, como medida de robustez, los ítems de cada constructo de integración de conocimiento fueron promediados para crear una medición individual de cada constructo. Los resultados utilizando ambos procedimientos fueron consistentes.

3.2.3. La efectividad organizativa

Esta variable se construyó de acuerdo con los micro-fundamentos propuestos por Teece (2007). Los ítems incluidos pretenden identificar la efectividad organizativa a través del desarrollo permanente de actividades y procesos organizativos derivados de las capacidades de aprendizaje y conocimiento de la empresa. Por lo tanto, los ítems utilizados se relacionaron con el desarrollo permanente de: (a) actividades internas de investigación y desarrollo, (b) actividades para identificar cambios en las necesidades de los clientes, (c) procesos para aprovechar los desarrollos tecnológicos, (d) procesos de adecuación del modelo de negocio, (e) procesos de gestión de activos, (f) actividades de rotación de tareas, reuniones regulares en los diferentes niveles, boletines informativos/blogs, configuración de equipos multifuncionales, y (g) procesos de adaptación de recursos para aprovechar nuevas oportunidades. Estas rutinas han sido reconocidas como evidencias de la efectividad organizativa (Gold *et al.*, 2001; Zheng *et al.*, 2010). La medición de estos ítems se realizó utilizando una escala likert 1-5 (donde 1 es muy en desacuerdo/nunca y 5 muy de acuerdo/siempre).

3.2.4. Variables de control

Incluimos tres variables de control que son normalmente utilizadas en la investigación previa relacionada con el comportamiento de las empresas familiares: antigüedad, tamaño y sector industrial al que pertenece la empresa (Chrisman *et al.*, 2004). La antigüedad fue medida de acuerdo con los años de funcionamiento. La familia puede tener un mayor apego a la empresa en el tiempo (Zellweger y Astrachan, 2008), lo que puede incrementar el compromiso afectivo y la disposición de los miembros familiares para integrar su conocimiento. El tamaño fue evaluado de acuerdo al número de empleados. La mayor presencia de miembros familiares en la empresa genera un contexto específico para la integración de conocimiento y también para la potencial existencia de conflictos en las relaciones (Chirico y Salvato, 2008). La investigación indica que las empresas familiares compiten mejor en algunas industrias que en otras (Pollak, 1985), lo que podría afectar su

predisposición hacia la acumulación de conocimiento. La industria fue medida clasificando las empresas de acuerdo a las categorías propuestas por la *Standard Industrial Classification (SIC Code)*. Las categorías incluidas fueron: agricultura, construcción, manufactura, transporte, comercio, servicios y otras. Las principales industrias de la muestra fueron manufactura con un 43% y servicios con un 29%. En relación a la antigüedad, el 28,4% de las empresas de la muestra tiene menos de 25 años y el 55,9% tiene una antigüedad entre 26 y 75 años. En cuanto al tamaño, el 34,3% de las empresas tiene entre 51 y 250 empleados y el 51,9% tiene más de 250 empleados. Los constructos y sus medidas se resumen en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1. Operacionalización de los constructos

Constructo	Fuente
Pregunta operacional	
Poder	
Pow_1 Porcentaje de participación directa y/o indirecta de los miembros familiares en el Consejo de Administración.	
Pow_2 Porcentaje de participación directa y/o indirecta de los miembros familiares en el Consejo de Dirección.	Holt et al. (2010)
Experiencia	
Exp_1 Generaciones que son propietarias de la empresa.	
Exp_2 Generaciones que son activas en el Consejo de Administración.	Holt et al. (2010)
Exp_3 Generaciones que son activas en el Consejo de Dirección.	
Esencia	
Los miembros familiares que trabajan en la empresa:	
Ess_1 Sienten lealtad hacia la empresa.	Holt et al. (2010);
Ess_2 Están de acuerdo con los objetivos de la empresa, sus planes y políticas.	Chrisman et al.
Ess_3 Tienen y comparten los mismos valores de la empresa	(2012)
Ess_4 Se preocupan por el destino de la empresa.	
Ess_5 Están dispuestos a realizar grandes esfuerzos con el fin de ayudar a que la empresa tenga éxito.	
Integración de conocimiento	
<i>Capital social interno (Intsoccap)</i>	
Los miembros familiares que trabajan en la empresa familiar:	
Intsoccap_1 Mantienen una comunicación franca unos con otros.	
Intsoccap_2 No guardan información de la empresa para sí mismos.	
Intsoccap_3 Están dispuestos a compartir información unos con otros.	
Intsoccap_4 Aprovechan sus relaciones familiares para compartir información.	
Intsoccap_5 Muestran una gran integridad en sus relaciones.	Leana y Phil
Intsoccap_6 Tienen confianza entre ellos.	(2006)
Intsoccap_7 A la hora de tomar decisiones tienen en cuenta los sentimientos de los demás.	
Intsoccap_8 Están comprometidos con los objetivos de la empresa.	
Intsoccap_9 Comparten la misión y visión de la empresa.	
Intsoccap_10 Se ven a sí mismos como socios al planear la toma de decisiones globales de la empresa.	
Intsoccap_11 Comparten cual debe ser el futuro de la empresa.	
<i>Compromiso afectivo (Affcom)</i>	
Los miembros familiares que trabajan en la empresa familiar:	
Comafe_1 Encuentran que su trabajo es desafiante y emocionante.	
Comafe_2 Tienen claro lo que se espera de ellos en la empresa.	
Comafe_3 Se sienten escuchados por la alta dirección respecto de las ideas que presentan.	Allen y Meyer
Comafe_4 Confían que la empresa familiar hace lo que se compromete a hacer.	(1990)
Comafe_5 Poseen un sentimiento de equidad respecto de la retribución que perciben.	
Comafe_6 Participan del proceso de toma de decisiones teniendo en cuenta el trabajo y las normas de funcionamiento de la empresa.	
<i>Conflicto en las relaciones (Relcon)</i>	
Los miembros familiares que trabajan en la empresa familiar:	

Relcom_1	Tienen problemas personales.	
Relcom_2	Tienen conflictos evidentes de personalidad.	
Relcom_3	Tienen tensión en las relaciones.	
Relcom_4	Están frecuentemente en desacuerdo con las opiniones del CEO (Director Ejecutivo).	Jehn (1995)
Relcom_5	Tienen frecuentes conflictos, acerca de las distintas propuestas presentadas en la empresa.	
Relcom_6	Tienen conflictos respecto del trabajo que cada miembro de la familia realiza en la empresa.	
Relcom_7	Tienen diferencias de opinión acerca de la empresa.	
Efectividad organizativa		
Su empresa desarrolla permanentemente:		
Orgeff_1	Actividades internas de investigación y desarrollo.	
Orgeff_2	Actividades para identificar cambios en las necesidades de los clientes.	
Orgeff_3	Procesos para aprovechar los desarrollos tecnológicos.	Adaptados de
Orgeff_4	Procesos de adecuación del modelo de negocio.	Teece (2007)
Orgeff_5	Procesos de gestión de activos.	
Orgeff_6	Actividades de rotación de tareas, reuniones regulares en los diferentes niveles, boletines informativos /blogs, configuración de equipos multifuncionales.	
Orgeff_7	Procesos de adaptación de recursos para aprovechar nuevas oportunidades.	
Variables de control		
Firm_age	Antigüedad de la empresa	Chrisman et al.
Firm_size	Número de empleados	(2004)
Firm_Ind	Sector industrial	

4. Resultados

Utilizamos *Partial least squares* (PLS) un modelo de ecuaciones estructurales (MEE) para validar nuestro modelo de investigación (Ringle *et al.*, 2005). Las características de PLS-MEE han llevado al aumento de su utilización en las áreas de investigación en administración, estrategia, marketing (Bontis *et al.*, 2007; Drengner *et al.*, 2008; Gruber *et al.*, 2010; Sattler *et al.*, 2010) y en la investigación en empresa familiar (Chua *et al.*, 1999; Vallejo, 2009; Ruiz J. *et al.*, 2013; Segaro *et al.*, 2014). Estudios recientes enfatizan en la utilidad de este modelo como herramienta de investigación en el campo de la empresa familiar (Binz *et al.*, 2014; Sarstedt *et al.*, 2014). Las siguientes características hacen que PLS-MEE sea especialmente apropiado para nuestro estudio. En primer lugar, esta técnica permite incluir variables latentes con indicadores reflectivos y formativos (Henseler *et al.*, 2009). En segundo lugar, una de las ventajas de PLS-MEE es que establece supuestos de normalidad de los datos (Chin, 1998) y puede ser utilizado en muestras pequeñas (Kyu Kim *et al.*, 2011). En tercer lugar, puede analizar modelos estructurales con constructos muti-ítem y relaciones directas e indirectas (Vallejo, 2009). Finalmente, es más adecuado durante las primeras etapas de desarrollo de teoría, apoyando investigaciones de carácter confirmatorio y exploratorio (Fornell y Bookstein, 1982;

Byrd *et al.*, 2006; Premkumar y Bhattacharjee, 2008), fundamentalmente en investigaciones complejas y en las que el conocimiento teórico es escaso (Wold, 1982) como en nuestra investigación. El programa utilizado fue SmartPLS 2.0 M3 (Ringle *et al.*, 2005).

El proceso de estimación con PLS se realiza a través de regresiones simples y múltiples, por lo tanto, la muestra requerida será aquella que sirva de base a la regresión múltiple más compleja que se pueda encontrar (Barclay *et al.*, 1995). Lo que se puede determinar multiplicando por diez el mayor resultado que se obtenga de las opciones siguientes: (1) el número de indicadores del constructo formativo más complejo o (2) el mayor número de rutas estructurales dirigida a cualquiera de los constructos del modelo (Chin, 1998). Debido a que en nuestro modelo el mayor constructo formativo posee tres ítems y existen dos rutas estructurales que conducen a cualquier constructo, el tamaño mínimo requerido para la muestra en nuestro estudio fue de 30. Por lo tanto, la muestra de 102 observaciones es adecuada.

4.1. Modelo de medida

Antes de la estimación del modelo estructural, realizamos un análisis factorial confirmatorio (AFC) para verificar el modelo de medida. El AFC respalda nuestro modelo de medida, identificando claramente los factores representativos de la escala F-PEC; los factores que afectan la integración de conocimiento, es decir, el capital social interno, el compromiso afectivo y el conflicto en las relaciones; y la efectividad organizativa.

Nuestro modelo de investigación presenta medidas asociadas a los constructos de carácter reflectivo y formativo. Los constructos de poder, de experiencia, de esencia y de efectividad organizativa fueron modelados de forma reflectiva. En PLS los indicadores reflectivos están determinados por el constructo y covarían a este nivel (Hulland, 1999). El constructo de integración de conocimiento fue modelado de manera formativa a partir de los tres componentes: capital social interno (Intsoccap), compromiso afectivo (Affcom) y conflicto en las relaciones (Relcon). Una medida

formativa implica que el constructo es expresado como una función de los ítems, es decir, los ítems observados forman o preceden al constructo (Cepeda y Roldán, 2004). La Tabla 4.2, resume los parámetros obtenidos en el análisis del modelo de medida.

Tabla 4.2. Variable latente, medición de ítems, fiabilidad compuesta, varianza extraída media (VEM) y Alfa de Cronbach

Constructo e indicador	Cargas / Pesos	Estadístico t	Fiabilidad compuesta	VEM	Alfa de Cronbach
Poder			0.923	0.857	0.841
Pow_1	0.892	4.987			
Pow_2	0.959	7.036			
Experiencia			0.971	0.918	0.956
Exp_1	0.915	8.684			
Exp_2	0.977	14.853			
Exp_3	0.982	13.940			
Esencia			0.854	0.542	0.789
Ess_1	0.745	6.753			
Ess_2	0.769	9.113			
Ess_3	0.736	6.753			
Ess_4	0.618	4.024			
Ess_5	0.802	8.898			
Efectividad organizativa			0.910	0.594	0.884
Orgeff_1	0.790	14.404			
Orgeff_2	0.822	28.293			
Orgeff_3	0.803	13.627			
Orgeff_4	0.770	17.348			
Orgeff_5	0.613	5.673			
Orgeff_6	0.705	8.887			
Orgeff_7	0.863	22.337			
Integración de conocimiento (formativo)			----	----	----
Intsoccap	0.456	2.635			
Affcom	0.862	7.772			
Relcon	-0.223	1.434			
VARIABLES DE CONTROL			----	----	----
Firm_age	0.051	0.651			
Firm_size	0.196	2.323			
Firm_ind	0.118	1.503			

El modelo de medida fue evaluado examinando la fiabilidad de cada ítem, la consistencia interna y la validez convergente y discriminante (Roldán y Leal, 2003). La fiabilidad interna de cada ítem es determinada por los *loadings* (cargas) y se expresa como el porcentaje de la varianza del ítem relacionada con el constructo. Para una buena fiabilidad del ítem todas las cargas deben ser mayores que 0.7 (Carmines y Zeller, 1979). Todas las cargas de los ítems superan el límite de 0.7 excepto uno del constructo de esencia y uno del constructo de efectividad organizativa, cuyas cargas son cercanas a 0.6, medida considerada aceptable cuando las escalas se encuentran en las primeras etapas de desarrollo (Chin, 1998). El modelo de medida de los constructos formativos fue evaluado en función de sus pesos y no de sus cargas (Chin, 1998). Los pesos de cada ítem indican como cada uno de ellos contribuye a su respectivo constructo (Cepeda y Roldán, 2004). Dado que los ítems formativos no necesitan estar correlacionados, los indicadores tradicionales de fiabilidad no son aplicables (Chin, 1998). Sin embargo, se debe verificar que entre ellos no exista una alta multicolinealidad (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). El estadístico más utilizado para estimar la multicolinealidad es el factor de inflación de la varianza (FIV). Lo exigido es que FIV tenga un nivel bajo 5 (Kleinbaum *et al.*, 1988). Los valores obtenidos en nuestro análisis cumplen con dicha exigencia (el mayor es 1), lo que indica que la multicolinealidad no sería un problema.

La consistencia interna de los constructos fue evaluada examinando el alfa de Crombach y la fiabilidad compuesta. Los indicadores superan el 0.8 para la fiabilidad compuesta y 0.7 para el alfa de Crombach, lo que sugiere que ambas medidas son aceptables (Nunnally, 1978). La validez convergente de constructo se expresa en el grado que todos los ítems de un constructo son medidos por el mismo concepto y son evaluados examinando la varianza extraída media (VEM). En nuestro análisis el indicador VEM supera el 0.5 recomendado por Fornell y Larcker (1981).

La validez discriminante fue evaluada examinando el grado en que la raíz cuadrada de la VEM es mayor que las correlaciones inter-constructo. La Tabla 4.3, muestra

esta relación. En resumen, podemos afirmar que todos los indicadores obtenidos poseen buenas propiedades de medida.

Tabla 4.3. Correlaciones Inter-constructo y varianza extraída media (VEM)

	1	2	3	4
1. Efectividad organizativa	0.770			
2. Esencia	0.099	0.736		
3. Experiencia	0.039	-0.094	0.958	
4. Poder	-0.272	0.241	0.036	0.925

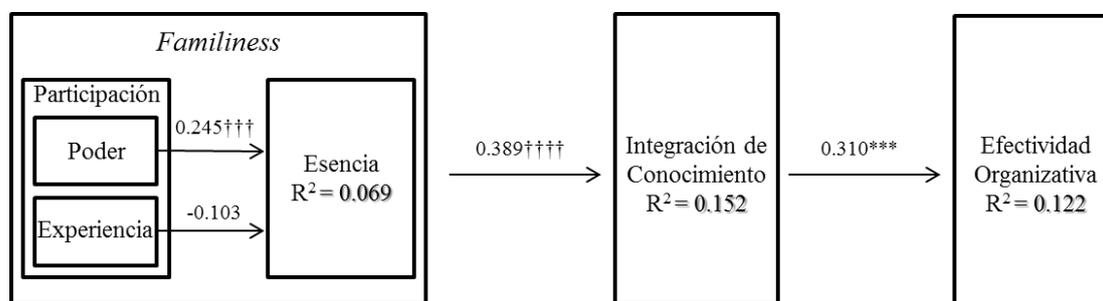
Nota: Los elementos en la diagonal corresponden a la raíz cuadrada de la VEM.

Finalmente, respecto a las variables de control utilizadas, el tamaño de la empresa medido a través del número de empleados resultó significativo con un coeficiente de 0.196 ($t= 2.323$), lo que sugiere que el crecimiento de la empresa puede afectar la integración de conocimiento en la empresa familiar. Por ejemplo, un mayor tamaño puede implicar un aumento en las interacciones entre los miembros familiares, lo que puede provocar una mayor probabilidad de ocurrencia de conflictos en las relaciones, pudiendo impactar negativamente en la integración de conocimiento en la empresa familiar (Chirico y Salvato, 2008).

4.2. Modelo estructural

La Figura 4.4, muestra la varianza explicada (R^2) en los constructos dependientes y los *path coefficients* β para el modelo. De acuerdo con Chin (1998), un *bootstrapping* (1000 muestras) fue utilizado para generar los errores estándar y los estadísticos t . Los R^2 para las variables endógenas fueron: esencia (0.069); integración de conocimiento (0.152) y efectividad organizativa (0.122).

Figura 4.4. Modelo empírico sobre la integración de conocimiento en la empresa familiar



Nota: * $p < 0.1$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$ (estadístico t una cola) † $p < 0.1$ †† $p < 0.05$ ††† $p < 0.02$ †††† $p < 0.01$ (estadístico t dos colas)

Antes de verificar las hipótesis, la Figura 4.4, nos indica que el poder influye positiva y significativamente en la esencia con un coeficiente de 0.245 ($t=2.354$) y la experiencia influye de forma negativa pero de manera no significativa con un coeficiente de -0.103 ($t=1.445$). Estos resultados proporcionan evidencia respecto al impacto directo que ejerce el poder, es decir, la participación de la familia en la propiedad y en los consejos de administración y dirección, en la incorporación de los valores y cultura de la familia en la empresa (Chrisman *et al.*, 2012). Asimismo, estos resultados también sugieren que la sucesiva incorporación de las generaciones familiares en la propiedad, administración y dirección de la empresa puede impactar negativamente en la esencia (Gersick *et al.*, 1997; Grote, 2003), es decir, los valores, cultura y visión de largo plazo podrían deteriorarse en el tiempo.

La Tabla 4.4, resume los resultados de las pruebas de hipótesis. Con respecto a la hipótesis H1, la ruta estructural participación \rightarrow esencia \rightarrow integración de conocimiento es positiva y significativa con un coeficiente de 0.389 ($t=3.116$). Sin embargo, de acuerdo con los resultados mencionados anteriormente respecto a los impactos de los componentes de la participación sobre la esencia, se hace necesario analizar el efecto individual de cada componente, es decir, del poder y de la experiencia sobre la esencia y, a través de ésta, sobre la integración de conocimiento. Para ello, realizamos ocho análisis adicionales (cuatro respecto del componente poder y cuatro del componente experiencia) de acuerdo a lo recomendado por Baron

y Kenny (1986). Los resultados de este análisis están expuestos en las Tablas 4.5 y 4.6.

Tabla 4.4. Resultados prueba de hipótesis

	Hipótesis	Path coefficient	t-value	Resultado
H1	Poder → Esencia	0.245	2.354†††	Respaldo Parcial
	Experiencia → Esencia	-0.103	1.445	
	Esencia → Integración de conocimiento	0.389	3.116††††	
H2	Integración conocimiento → Efectividad organizativa	0.310	4.590***	Respaldada

Nota: *p<0.1 ** p<0.05 *** p< 0.01 (estadístico t una cola) † p<0.1 †† p< 0.05 ††† p<0.02 †††† p<0.01 (estadístico t dos colas)

Respecto del componente poder (Tabla 4.5). En primer lugar, el modelo 1, establece la relación positiva entre el poder (variable independiente) y la integración de conocimiento (variable dependiente) con un coeficiente de 0.116 ($t=1.692$). En segundo lugar, el modelo 2, relaciona directamente el poder con la esencia (variable mediadora) con un coeficiente de 0.277 ($t=3.232$). En tercer lugar, el modelo 3, indica la relación directa entre esencia y la integración de conocimiento con un coeficiente de 0.441 ($t=6.329$). Finalmente, el modelo 4, comprende la relación simultánea entre el poder, la esencia y la integración de conocimiento. La relación entre el poder y la integración de conocimiento reduce drásticamente su significación cuando se incorpora la variable mediadora esencia, llegando a un coeficiente de -0.067 ($t=0.702$) y las otras rutas estructurales mantienen su significación. Por tanto, existe una mediación completa de la esencia en la relación entre el poder y la integración de conocimiento.

Tabla 4.5. Efecto mediador Poder → Esencia → Integración de conocimiento

Ruta Estructural	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Poder → Integración de conocimiento	0.116 (1.692†)			-0.067 (0.702)
Poder → Esencia		0.277 (3.232†††)		0.233 (2.151††)
Esencia → Integración de conocimiento			0.441 (6.329†††)	0.433 (4.450†††)

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) †p<0.1 ††p<0.05 †††p<0.02 ††††p<0.01

En relación al componente experiencia (Tabla 4.6). En primer lugar, el modelo 5, indica la relación entre la experiencia (variable independiente) y la integración de conocimiento (variable dependiente) con un coeficiente de -0.139 (t=1.744). En segundo lugar, el modelo 6, establece la relación entre la experiencia y la esencia con un coeficiente de -0.161 (t=2.217). En tercer lugar, el modelo 7, relaciona la esencia con la integración de conocimiento con un coeficiente de 0.451 (t=5.984). Finalmente, el modelo 8, incluye las relaciones conjuntas entre la experiencia, la esencia y la integración de conocimiento. La relación entre la experiencia y la integración de conocimiento reduce su significación cuando se incorpora la variable mediadora esencia, llegando a un coeficiente de 0.048 (t=0.593). Sin embargo, al mismo tiempo, la ruta estructural experiencia → esencia también reduce su significación con un coeficiente de -0.066 (t=0.927). Por tanto, no existe mediación de la esencia en la relación entre la experiencia y la integración de conocimiento.

Tabla 4.6. Efecto mediador Experiencia → Esencia → Integración de conocimiento

Ruta Estructural	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8
Experiencia → Integración de conocimiento	-0.139 (1.744†)			0.048 (0.593)
Experiencia → Esencia		-0.161 (2.217††)		-0.066 (0.927)
Esencia → Integración de conocimiento			0.451 (5.984†††)	0.452 (4.981†††)

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) †p<0.1 ††p<0.05 †††p<0.02 ††††p<0.01

Por tanto, se encuentra soporte parcial para la hipótesis H1, ya que la esencia media de manera completa la relación entre el poder y la integración de conocimiento, sin

embargo, no existe mediación de la esencia respecto de la relación entre la experiencia y la integración de conocimiento en la empresa familiar.

En relación a la hipótesis H2, los resultados aportan evidencia a la relación positiva y significativa entre la integración de conocimiento y la efectividad organizativa 0.310 ($t=4.590$).

5. Discusión y conclusiones

El objetivo de nuestra investigación ha sido arrojar luz respecto de los efectos de la participación y esencia familiares en el proceso de integración de conocimiento y, en consecuencia, en el desarrollo de capacidades dinámicas. Específicamente, estudiamos, en primer lugar, cómo los componentes de la participación (poder y experiencia) se relacionan con la esencia; los resultados indican que la participación de los miembros familiares en la propiedad y en los consejos de dirección y gestión tienen un impacto directo en la transmisión de los objetivos y valores familiares a la empresa. Sin embargo, la incorporación de sucesivas generaciones familiares a la empresa, parecen no afectar de manera directa y significativa a la esencia. La relación negativa entre la experiencia y la esencia podría indicar que a medida que las generaciones se integran en la empresa, impactarían negativamente en los objetivos y valores compartidos por la familia y la empresa.

En segundo lugar, los resultados muestran que la influencia familiar (participación y esencia) se relaciona positiva y significativamente con la integración de conocimiento en la empresa familiar. Sería de interés ampliar el análisis realizado separando los con factores que influyen en la integración de conocimiento, es decir, respecto del capital social interno, el compromiso afectivo y el conflicto en las relaciones en la empresa familiar.

A efectos de complementar los resultados expuestos, en este estudio de acuerdo con Melin y Nordqvist (2007), reconocemos la heterogeneidad de las empresas familiares (Chua *et al.*, 2012; Nordqvist *et al.*, 2014). La relación entre la influencia familiar, el comportamiento y rendimiento es compleja y, probablemente, mediada o moderada

por múltiples factores (Chrisman *et al.*, 2012). Por ello, utilizando los enfoques de participación y esencia, estudiamos el efecto mediador de la esencia en la relación entre los componentes de la participación y la integración de conocimiento en la empresa familiar. Los resultados obtenidos son ambiguos, mientras la relación entre el poder y la integración de conocimiento está mediada de manera completa por la esencia, en la relación entre el componente experiencia y la integración de conocimiento no se confirma tal mediación. Este resultado sugiere que la experiencia podría influir en esta relación de una forma distinta, por ejemplo, a través de un efecto moderador (estas evidencias respaldan parcialmente la hipótesis H1).

Finalmente, nuestros resultados aportan evidencia empírica a la relación entre la integración de conocimiento y la efectividad organizativa de la empresa familiar, (proporcionando soporte a la hipótesis H2). En concreto, de acuerdo con Chirico y Salvato (2008) se confirma una relación entre integración de conocimiento y la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar. En este sentido, se podría inferir, de manera aproximada, que el capital social interno proporciona relaciones sociales y fuertes lazos afectivos que promueven el intercambio eficiente y combinación de información, incrementando el entendimiento mutuo entre los miembros familiares. Del mismo modo, el compromiso afectivo de los miembros familiares aporta el soporte emocional, que les lleva a adaptar su comportamiento hacia los objetivos deseados y realizar esfuerzos para integrar sus conocimientos en el logro de tales objetivos. Por su parte, el conflicto en las relaciones, debido a la intensa interacción y a los fuertes lazos de los miembros familiares, constituye un factor que puede deteriorar la integración de conocimiento, llevando a los miembros familiares a enfrentarse unos con otros, en lugar de aprovechar sus relaciones para beneficiarse de la utilización conjunta de sus conocimientos (Chirico y Salvato, 2008) (ver Tabla 4.2). Lo que supondría un análisis más amplio de cada uno de los factores que afectan la integración de conocimiento.

En resumen, estos resultados apoyan lo planteado además por Zheng *et al.* (2010) con respecto a que las capacidades de gestión de conocimiento se relacionan con la generación de capacidades dinámicas (Nielsen, 2006) y con la efectividad

organizativa (Gold *et al.*, 2001). Adicionalmente, nuestros resultados están en sintonía con Gold *et al.* (2001) y Zheng *et al.* (2010) y respaldan la idea de que una efectiva gestión del conocimiento que promueve el desarrollo de capacidades puede contribuir al rendimiento organizativo. En efecto, el desarrollo de análisis adicionales indican que existe una relación positiva y significativa entre la efectividad y el rendimiento organizativo percibido con un coeficiente de 0.283 ($t=3.637$). Estos hallazgos son relevantes, por cuanto el proceso de gestión del conocimiento en la empresa familiar se ve potenciado por la cercanía, comunicación y compromiso de los miembros familiares con la empresa, lo que podría explicar la fuente de sus rendimientos superiores en comparación con las empresas no familiares.

Esta investigación realiza algunas contribuciones en la investigación sobre la empresa familiar. En primer lugar, de acuerdo con lo sugerido por Chirico y Salvato (2008), proporciona evidencia cuantitativa respecto a la relación entre la influencia familiar y el proceso de integración de conocimiento en la empresa familiar. En segundo lugar, de acuerdo con Astrachan (2010), ayuda en la comprensión de cómo la participación y esencia de la familia influyen en los procesos estratégicos de la empresa familiar, promoviendo la generación de recursos y capacidades, elementos básicos para comprender el comportamiento, la efectividad organizativa y el rendimiento de la empresa familiar. En tercer lugar, de acuerdo con Chirico y Salvato (2008) y Chirico y Nordqvist (2010), este estudio contribuye a la incorporación del enfoque de capacidades dinámicas en la empresa familiar, aportando evidencias a la discusión sobre cómo la participación y esencia familiares pueden ser la fuente de dichas capacidades. En cuarto lugar, de acuerdo con Basco (2013), nuestro estudio utiliza los enfoques de participación y esencia de manera conjunta, proporcionando una visión integral de los efectos de la familia en la empresa. Finalmente, esta investigación se sitúa en el ámbito de las empresas familiares no cotizadas, un aspecto poco tratado en este campo (Sharma y Carney, 2012). Estas contribuciones, consideradas conjuntamente, son aportaciones a la teoría de la empresa familiar que permiten mejorar la comprensión del comportamiento, heterogeneidad y rendimiento de las empresas familiares.

Nuestros resultados también tienen implicaciones para los directivos de empresas familiares. En este sentido, resulta esencial que los directivos conozcan los factores que afectan el proceso de integración de conocimiento y, de esta forma, orienten su gestión hacia el desarrollo de un ambiente que propicie la colaboración, el intercambio de información y conocimiento entre los miembros de la empresa familiar. Los directivos deben conocer y comprender cómo la familia transfiere los recursos idiosincrásicos a la empresa, a efectos de disponer de los incentivos necesarios para ayudar a que este proceso se desarrolle de manera eficaz. En este sentido, los directivos deben reconocer que un clima de confianza y compromiso afectivo puede facilitar la interacción de los miembros en la familia y en la empresa. Esta interacción puede reducir los inevitables conflictos en las relaciones que se producen, especialmente, entre los miembros familiares. La óptima gestión de estos factores, redundará en mayores beneficios del proceso de integración de conocimiento. Además, los directivos tienen el objetivo de conseguir que las diferentes generaciones familiares estrechen sus relaciones en el contexto de la empresa. De este modo, los miembros familiares serán capaces de hacer suya la visión y valores organizativos a través de las generaciones, garantizando la permanencia de la empresa familiar.

6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Esta investigación representa una primera aproximación cuantitativa del proceso de integración de conocimiento en la empresa familiar y ofrece importantes implicaciones para la teoría y la práctica. Sin embargo, posee algunas inevitables limitaciones. En primer lugar, se trata de un estudio de corte transversal, que es particularmente problemático cuando se trata de medir fenómenos en el tiempo. La naturaleza estática de este tipo de estudios no permite establecer relaciones de causalidad, haciendo imposible capturar la esencia dinámica y los efectos del proceso de integración de conocimiento. En segundo lugar, la aplicación de cuestionarios en la recolección de datos puede ser cuestionable; pero, las características de las variables de estudio y la no disponibilidad de bases de datos adecuadas, hicieron

necesaria la aplicación de este tipo de instrumento. En tercer lugar, otra limitación metodológica ha sido la obtención de datos basados en la evaluación subjetiva de un informante principal puede llevar al sesgo del método común, para subsanarlo, aplicamos los procedimientos que la literatura recomienda para que esta situación no sea un problema. Finalmente, la utilización de la metodología PLS no establece relaciones de causalidad sino de predictibilidad entre las variables independientes y dependientes, puesto que se trata de una modelización flexible, a pesar de ello, la presencia de indicadores reflectivos y formativos, el estado de desarrollo de la teoría y la complejidad del modelo, hacen que esta metodología haya sido la adecuada para evaluar este estudio.

Este estudio anuncia interesantes líneas de investigación, por ejemplo, en el análisis de la integración de conocimiento a lo largo del tiempo capturando su esencia dinámica en línea con lo planteado por De Massis *et al.* (2014a), como por ejemplo, a través del método del caso (De Massis y Kotlar, 2014). Asimismo, futuras investigaciones podrían estar dirigidas a evaluar el modelo en otros contextos, aportando a su adaptación y/o generalización. Igualmente, respecto a la relación entre el componente de experiencia, esencia e integración de conocimiento, futuras investigaciones deberían estudiar el posible efecto moderador de la experiencia en esta relación. Finalmente, próximas investigaciones podrían evaluar, cómo los factores socioemocionales pueden intervenir en los procesos de gestión del conocimiento (acumulación e integración) y promover la generación de rutinas organizativas familiares.

CAPÍTULO 5. ESTUDIO EMPÍRICO IV

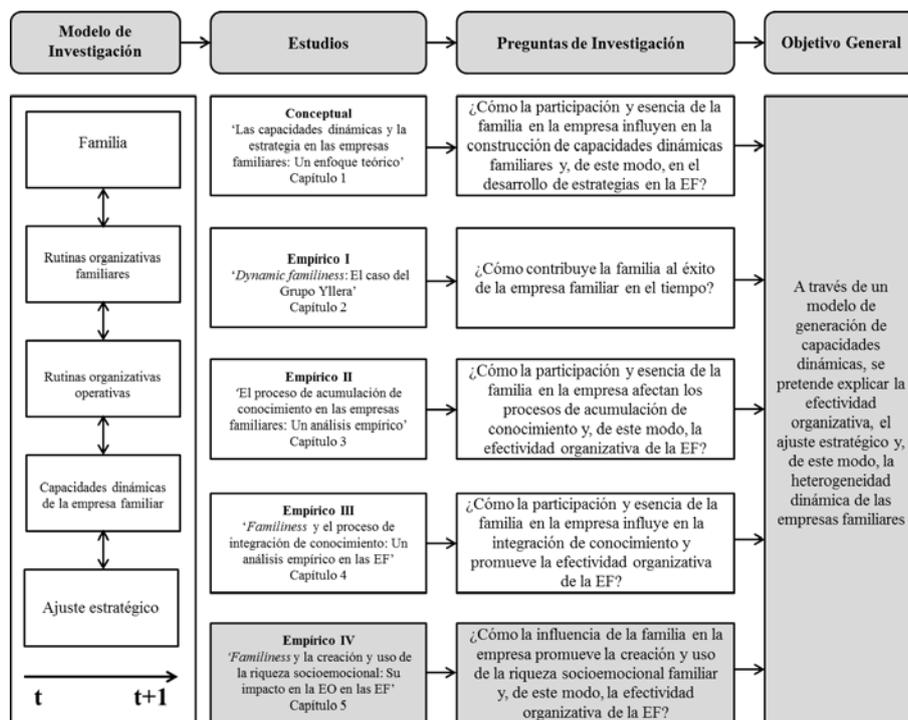
RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO 5

La creación y uso de la riqueza socioemocional constituye uno de los referentes del proceso de toma de decisiones estratégicas en la empresa familiar. En particular, dado que las dotaciones afectivas revisten una especial connotación en este tipo de empresas, su creación y preservación se constituye en un objetivo esencial. Por tanto, los miembros familiares orientados a este objetivo influirán en el comportamiento estratégico de la empresa promoviendo su efectividad, la permanencia de la empresa en el tiempo y, de esta forma, el bienestar familiar.

Con el objetivo de analizar cómo la participación y esencia de la familia en la empresa afectan la creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar, tal como se expone en la Figura 5.1, se desarrolló el estudio empírico IV. Los resultados indican que los componentes de participación tienen distintos efectos sobre la esencia y, de este modo, sobre la creación y uso de la riqueza socioemocional. Se respalda la idea de que el deseo de preservar las dotaciones afectivas familiares promueve la efectividad organizativa en la empresa familiar.

Figura 5.1. Modelo de investigación y posición estudio empírico IV en la tesis



**FAMILINESS Y LA CREACIÓN Y USO DE LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL: SU IMPACTO
EN LA EFECTIVIDAD ORGANIZATIVA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

1. Introducción

La dirección de las empresas familiares está ligada a los sentimientos y a las emociones (Morgan y Gómez-Mejía, 2014). Esta relación se justifica por la influencia de la familia propietaria, cuyos miembros persiguen mantener los lazos familiares (Litz, 1995; Chrisman *et al.*, 2005; Zellweger *et al.*, 2010). De este modo, la dirección de las empresas familiares está fuertemente influida por la familia y las relaciones familiares (Chrisman *et al.*, 2005; Deephouse y Jaskiewicz, 2013). Por tanto, el conjunto de objetivos que la familia persigue alcanzar con su empresa (Sharma *et al.*, 1997) serán no sólo económicos sino también no económicos (Chrisman *et al.*, 2012; Cabrera-Suárez *et al.*, 2014). Los objetivos no económicos (o no financieros) están relacionados con el deseo de mantener el control y la influencia familiar, la preservación de los vínculos y valores familiares, prestigio e imagen de la empresa o la continuidad de la dinastía familiar y estilo de vida de los miembros familiares. Este tipo de objetivos han sido relacionados por la literatura en empresa familiar con el concepto de riqueza socioemocional (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Gómez-Mejía *et al.*, 2011b; Berrone *et al.*, 2012; Cennamo *et al.*, 2012).

De este modo, los objetivos socioemocionales (Miller y Le Breton-Miller, 2005a) son uno de los elementos que explican la heterogeneidad de las empresas familiares en cuanto a sus características y comportamiento estratégico (Chirico y Nordqvist, 2010; Chrisman *et al.*, 2012). La fuente principal de esta diversidad entre empresas familiares reside en la naturaleza de la participación familiar (Le Breton-Miller y Miller, 2013) y en las diferentes características de las familias empresarias (Sharma *et al.*, 1997; Zellweger *et al.*, 2010). En efecto, las familias son muy diversas en términos de estructura, valores y patrones de interacción (James *et al.*, 2012)

Estos componentes familiares influyen en el establecimiento de las prioridades de riqueza socioemocional de los propietarios y directivos familiares (Gómez-Mejía *et*

al., 2007). Esta influencia familiar (*familiness*) ha sido recogida a través de los enfoques de la participación y esencia (Chua *et al.*, 1999). Estos enfoques han demostrado cómo la presencia de la familia en la empresa influye en los procesos organizativos, en la definición estratégica y su implementación (Hall *et al.*, 2006; Astrachan y Pieper, 2010).

En efecto, la participación de los miembros familiares a través de la propiedad de la empresa, su presencia en los consejos de dirección y administración y la esencia familiar representada por las intenciones de control transgeneracional y el compromiso familiar (Carney, 2005) pueden afectar la riqueza socioemocional de la familia en la empresa (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Gómez-Mejía *et al.*, 2011b).

A pesar de que la importancia de los efectos de la familia en la empresa han sido reconocidos en la literatura sobre empresas familiares, la perspectiva relacional de la empresa familiar sigue estando poco desarrollada (Milton, 2008). En este sentido, es importante para el desarrollo de este campo de investigación, que se estudie las características del sistema familiar y su influencia en los aspectos socioemocionales que son un impulsor clave del comportamiento de las empresas familiares (Berrone *et al.*, 2012; Sharma *et al.*, 2012). En el presente estudio y de acuerdo con Basco (2013), se utilizan los dos enfoques de manera integrada en orden a tratar de explicar cómo los efectos de la familia pueden influenciar la creación y uso de riqueza socioemocional en la empresa familiar.

Asimismo, de acuerdo a lo propuesto por Berrone *et al.* (2012), Astrachan (2010) y Chrisman *et al.* (2005), tratamos de aportar evidencia empírica acerca de los efectos de la influencia familiar en la riqueza socioemocional y sus dimensiones y, posteriormente, en el comportamiento y gestión estratégica de la empresa familiar.

En la consecución de este objetivo, se desarrolla un modelo de investigación del que se desprenden las hipótesis de estudio. Para ello, se utiliza la literatura basada en la riqueza socioemocional en la empresa familiar (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Astrachan y Jaskiewicz, 2008; Zellweger y Astrachan, 2008; Berrone *et al.*, 2010; Gómez-Mejía *et al.*, 2011b; Berrone *et al.*, 2012), en la literatura centrada en la influencia

familiar en los procesos de gestión estratégica de la empresa familiar, enfoques de participación y esencia (Litz, 1995; Sharma *et al.*, 1997; Chua *et al.*, 1999; Chrisman *et al.*, 2005) y en el enfoque de capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000; Gold *et al.*, 2001; Zollo y Winter, 2002; Helfat *et al.*, 2007; Teece, 2007; Chirico y Nordqvist, 2010; Zheng *et al.*, 2010). Para verificar el modelo de investigación se realizó una encuesta a una muestra de 102 empresas familiares españolas no cotizadas en bolsa y se analizan los datos obtenidos mediante un análisis de ecuaciones estructurales.

Este estudio contribuye a la literatura en empresa familiar en varias direcciones. En primer lugar, en el ámbito de investigación de la empresa familiar, proporciona evidencia empírica acerca de cómo la participación y esencia de la familia pueden influir en la creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar (Berrone *et al.*, 2012). En segundo lugar, mediante la obtención de evidencia cuantitativa, contribuye al estudio del comportamiento estratégico, específicamente, a la relación entre la creación y uso de la riqueza socioemocional y la efectividad organizativa de la empresa familiar (Astrachan, 2010). En tercer lugar, este estudio contribuye a la incorporación del enfoque de capacidades dinámicas a la empresa familiar (Chirico y Salvato, 2008), enriqueciendo la discusión sobre cómo la creación y uso de la riqueza socioemocional puede influir en la combinación y reconfiguración de recursos. Finalmente, la investigación aporta evidencia respecto al comportamiento de las empresas familiares no cotizadas (Sharma y Carney, 2012), en este tipo de empresas, normalmente, existe un alto nivel de influencia familiar, por tanto, se espera que el vínculo emocional y el poder discrecional sean muy altos, haciendo evidentes las preocupaciones hacia la creación y uso de la riqueza socioemocional (Berrone *et al.*, 2012).

En lo que sigue del estudio, presentamos, en primer lugar, el desarrollo del modelo de investigación y las hipótesis de estudio. Seguidamente, exponemos el estudio empírico, las variables, su medición y el método de análisis. Finalmente, se discuten los resultados y se presentan las conclusiones, implicaciones y propuestas para futuras investigaciones.

2. La riqueza socioemocional en la empresa familiar

La investigación acerca del comportamiento organizativo sugiere que las empresas tienen objetivos económicos, así como una variedad de objetivos no económicos que reflejan las percepciones, valores, actitudes e intenciones de las coaliciones en la organización (Cyert y March, 1963; Argote y Greve, 2007). En este contexto, Gómez-Mejía *et al.* (2007) desarrollaron un modelo general de la riqueza socioemocional para explicar las fuentes y consecuencias de la existencia de objetivos no económicos o emocionales en la empresa familiar. Este modelo plantea que el proceso de toma de decisiones en la empresa familiar está influido por las preferencias de la coalición dominante (Berrone *et al.*, 2012).

En las empresas familiares, donde la coalición dominante es la familia, es probable que los objetivos no económicos relacionados con la propia familia pueden ser especialmente importantes (Westhead y Howorth, 2007). Esta investigación sostiene que la persecución de objetivos no económicos centrados en la familia crean valor emocional (Astrachan y Jaskiewicz, 2008) o riqueza socioemocional (Gómez-Mejía *et al.*, 2007) para la misma. De acuerdo con Gómez-Mejía *et al.* (2007), la dotación socioemocional se conceptualiza en términos amplios como la captura del inventario de afectos relacionados con el valor que una familia obtiene por su posición de control en la empresa y que se pone en evidencia a través del ejercicio discrecional de la autoridad que recae en miembros de la familia. Igualmente, se puede identificar con el disfrute asociado a la influencia de la familia sobre la empresa o por medio de la identificación de la empresa con el nombre familiar.

La riqueza socioemocional es una de las características más importantes de una empresa familiar que la distingue de otros tipos de empresas (Berrone *et al.*, 2012). El enfoque de la riqueza socioemocional sugiere que las empresas familiares suelen estar motivadas y comprometidas con la preservación de su riqueza socioemocional, en referencia a los aspectos no financieros o ‘dotaciones afectivas’ de los propietarios familiares (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Astrachan y Jaskiewicz, 2008; Zellweger y Astrachan, 2008; Berrone *et al.*, 2010; Gómez-Mejía *et al.*, 2010;

Gómez-Mejía *et al.*, 2011b). Por tanto, desde este enfoque, las ganancias o pérdidas de riqueza socioemocional influyen, de manera importante, en el marco de referencia que las empresas familiares utilizan en su toma de decisiones estratégicas (Berrone *et al.*, 2012). En este sentido, la riqueza socioemocional tiene un valor intrínseco para la familia, por lo que su conservación se convierte en algo imprescindible, que está íntimamente ligada a los propietarios familiares que proyectan su identidad en la organización (Berrone *et al.*, 2010).

La necesidad de crear y preservar la riqueza socioemocional en la empresa familiar representa un punto de referencia clave en la toma de decisiones y conduce a la empresa a tomar decisiones que pueden no ser explicadas únicamente por la lógica financiera (Zellweger *et al.*, 2012a). Es decir, ciertas decisiones se verán impulsadas por el deseo de preservar y mejorar la riqueza socioemocional de la familia, además de por la eficiencia económica (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Es más, incluso oportunidades que hayan sido detectadas, pueden no ser aprovechadas, con el propósito de mantener la riqueza socioemocional familiar (Berrone *et al.*, 2012). En concreto, la toma de decisiones estratégicas en la empresa familiar estará condicionada por el deseo de satisfacción de aspectos socioemocionales de los miembros familiares, por ejemplo, a las necesidades de pertenencia, afecto e intimidad; de continuación de los valores familiares a través de la empresa; de perpetuación de la dinastía familiar; de preservación del capital social de la empresa familiar; de cumplimiento de las obligaciones familiares; de actuación altruista hacia los miembros familiares utilizando los recursos de la empresa (Gómez-Mejía *et al.*, 2007) o el deseo de mantener un determinado estatus social (Zellweger y Astrachan, 2008). De acuerdo con Gómez-Mejía *et al.* (2011b), los ámbitos de decisión relacionados con la preservación de la riqueza socioemocional en la empresa familiar incluyen procesos de gestión (sucesión, profesionalización y prácticas de recursos humanos); decisiones estratégicas (toma de riesgos, diversificación corporativa, diversificación internacional, comportamiento de compra, deuda y opciones contables); gobierno corporativo (roles del consejo de dirección, alineación de objetivos, contratos de agencia); relación con *stakeholders* (gestión de *stakeholders* y

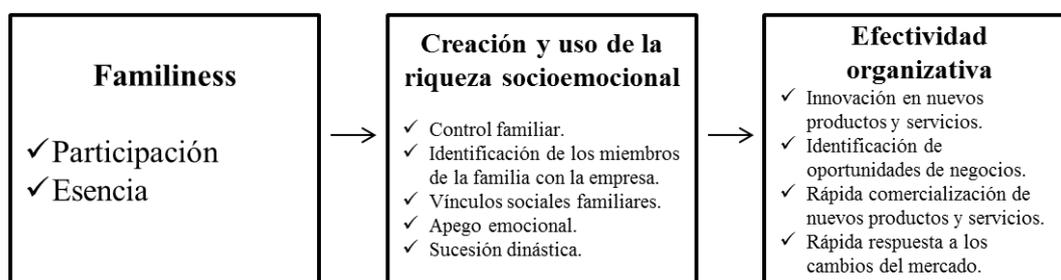
responsabilidad social corporativa) o creación de nuevos negocios (rol familiar en los nuevos negocios y emprendimiento corporativo).

A pesar de que este nuevo enfoque teórico muestra varias ventajas, al mismo tiempo, plantea desafíos importantes, especialmente en su aplicación metodológica (Berrone *et al.*, 2012). Hasta el momento son escasos los estudios empíricos que han utilizado este enfoque, por ejemplo, el estudio de Gómez-Mejía *et al.* (2010) concluye que las empresas controladas por familias tienden a diversificar menos. La razón esgrimida es que la diversificación reduce la riqueza socioemocional de la familia al tener que nombrar a miembros no familiares en las unidades de negocio, lo que reduce la influencia de la familia sobre las unidades y disminuye la centralización de la toma de decisiones. De igual forma los hallazgos de Gómez-Mejía *et al.* (2011a) exponen argumentos similares en las empresas que operan en sectores de alta tecnología cuando se enfrentan a decisiones de diversificación tecnológica. Este estudio muestra que las empresas familiares son menos propensas a diversificar tecnológicamente. La razón es que la diversificación tecnológica obliga a la familia a ceder parte de la propiedad a terceros ajenos a la empresa, tales como fondos de capital de riesgo o inversores institucionales. Finalmente, Berrone *et al.* (2010) indican que las empresas familiares pertenecientes a industrias contaminantes tienden a contaminar menos con el fin de realzar la imagen de la familia (proteger la riqueza socioemocional familiar), especialmente, si las plantas están geográficamente concentradas en una comunidad en particular, realizando este tipo de acciones incluso cuando no hay obvios beneficios económicos derivados de tal comportamiento.

Estos estudios son coherentes con el modelo de Gómez-Mejía *et al.* (2007) que reconoce que en las empresas familiares la preservación de la riqueza socioemocional representa un punto de referencia clave para la toma de decisiones, lo que podría conducir a la empresa a tomar decisiones estratégicas que pueden no ser explicadas desde un punto de vista económico o la lógica de aversión al riesgo (Zellweger *et al.*, 2012a). De este modo, el modelo de riqueza socioemocional puede explicar aspectos relacionados con el proceso de toma de decisiones en la empresa familiar, en el que *familiness* puede tener efectos tanto negativos como positivos

sobre la efectividad organizativa de la empresa familiar (Habbershon y Williams, 1999) motivados por la existencia de múltiples objetivos impulsados por los valores familiares y su evolución en el tiempo (Chua *et al.*, 1999; Sorenson *et al.*, 2009; Zellweger *et al.*, 2013) – Figura 5.2.

Figura 5.2. La creación y uso de la riqueza socioemocional y la efectividad organizativa en las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia basada en Berrone *et al.* (2012).

2.1. La influencia familiar y la creación y uso riqueza socioemocional

La influencia familiar ha sido reconocida a través de dos enfoques que dominan el estudio de la gestión estratégica en las empresas familiares, los enfoques de participación y esencia (Chua *et al.*, 1999; Chrisman *et al.*, 2005). El enfoque de la participación se fundamenta en la propiedad familiar, gestión familiar y en la presencia de múltiples generaciones de la familia en la empresa, sin embargo, aunque la participación familiar es una condición necesaria, no puede predecir el grado en que la familia ejercerá su influencia (Chrisman *et al.*, 2012). De este modo, surge el enfoque de la esencia que considera las intenciones de control transgeneracional y compromiso familiar que caracteriza usualmente a las empresas con participación sustancial de la familia (Chua *et al.*, 1999). En resumen, la participación familiar es una condición previa a la esencia (Chrisman *et al.*, 2012), ambos enfoques se complementan e incorporan para capturar la diversidad de las empresas familiares (Chrisman *et al.*, 2005; Chrisman *et al.*, 2012).

La investigación previa propone que el grado de participación y esencia familiares influyen y diferencian el comportamiento estratégico de las empresas familiares (Lindow *et al.*, 2010) y que la riqueza socioemocional o dotaciones afectivas, constituyen un referente en el proceso de toma de decisiones estratégicas de los propietarios, directores y administradores en la empresa familiar (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Gómez-Mejía *et al.*, 2011b; Berrone *et al.*, 2012; Deephouse y Jaskiewicz, 2013). Estas evidencias sugieren que el grado de participación y esencia de la familia en la empresa, se relacionan con la creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar. En efecto, Zellweger y Astrachan (2008) proponen que el valor emocional de los propietarios depende de su grado de participación en la empresa. Por lo tanto, el poder de los accionistas familiares y sus lazos de parentesco, así como la generación familiar, podrían ser variables que proporcionan evidencia acerca de la influencia de la familia en la toma de decisiones y en la complejidad de este proceso que afecta, probablemente, al valor emocional en la empresa familiar (Astrachan y Jaskiewicz, 2008).

El control familiar de la empresa a través de la propiedad es crítico para incrementar y preservar la riqueza socioemocional (Zellweger *et al.*, 2012a). De hecho, los lazos emocionales de la familia en la empresa se pueden reforzar con el control, es decir, la satisfacción de pertenencia, afecto y la intimidad podrían incrementarse con el control familiar (Gómez-Mejía *et al.*, 2003). Igualmente, la riqueza socioemocional podría intensificarse como resultado de la mejora de la reputación, estatus y capital social (Zellweger *et al.*, 2012a). En empresas con mayor control, la asociación del nombre de la familia con la empresa se incrementa (Dyer y Whetten, 2006). De este modo, el aumento del control incrementa la legitimidad e importancia de la búsqueda de la riqueza socioemocional familiar (Zellweger *et al.*, 2012a).

Respecto a la experiencia (por ejemplo, manifestada por la generación que participa en la empresa), Zellweger *et al.* (2012b) sugieren que el vínculo emocional crece con el tiempo y por tanto el valor de la dotación de riqueza socioemocional familiar podría aumentar con la duración de la propiedad familiar de la empresa (Zellweger *et al.*, 2012a). Aunque es razonable creer que el vínculo emocional incrementa con el

paso del tiempo, es posible tanto en empresas familiares como no familiares. Sin embargo, es más probable en las primeras por cuanto la participación familiar relaciona la empresa con los individuos con los que los propietarios tienen relaciones cercanas. Además, muchos de los atributos asociados con la riqueza socioemocional tienen un componente relacional, como la pertenencia, el afecto, la intimidad, la habilidad para cumplir las obligaciones familiares o la oportunidad de comportarse de forma altruista con los familiares (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Sin embargo, estos mismos autores argumentan que con el avance de las etapas de vida de una empresa familiar (propietario fundador, sociedad de hermanos, consorcio de primos) el vínculo personal a la empresa, la identificación con la empresa, la utilidad generada por la habilidad para ejercer autoridad se debilitan. A pesar de que estos argumentos pueden ser contradictorios, indican la existencia de una relación entre la sucesión de generaciones familiares en la empresa y la riqueza socioemocional de la misma (Zellweger y Astrachan, 2008; Naldi *et al.*, 2013).

La intención de control familiar transgeneracional, como elemento de la esencia familiar, se relaciona con la creación y uso de la riqueza socioemocional. En concreto, una familia que tiene la intención de gestionar la empresa para llevar su visión más allá de la generación actual representa una señal inequívoca de que la familia ejercerá su influencia para el establecimiento de procesos que garanticen la transferencia de la empresa a las siguientes generaciones, creando y preservando la riqueza socioemocional para los miembros de la familia (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Gómez-Mejía *et al.*, 2011b). Otro elemento de la esencia, el compromiso familiar implica el acceso a los recursos familiares y la aceptación de la visión social en manos de la coalición dominante dentro de la empresa familiar (Chua *et al.*, 1999; Habbershon *et al.*, 2003) dando forma a los comportamientos específicos de la empresa (Chrisman *et al.*, 2012). El compromiso de la familia se orientará a generar las instancias que aseguren la creación y preservación de la riqueza socioemocional a través de las generaciones (Gómez-Mejía *et al.*, 2011b).

En conclusión, el grado de participación y esencia de la familia influye en la creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar. Esta influencia viene

determinada, en primer lugar, por la participación de la familia en la propiedad, gobierno y en el número de generaciones que participan de la empresa y, en segundo lugar, por el papel mediador de la esencia de la familia sustentada en sus intenciones de control transgeneracional y compromiso familiar, indicadores de la disposición de la familia a utilizar su influencia de un modo particular (Carney, 2005) y de preservar la riqueza socioemocional para los miembros familiares (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Gómez-Mejía *et al.*, 2011b), el actual desarrollo de estos temas no permite el asignar una dirección a la mediación que se propone. En consecuencia, formulamos la siguiente hipótesis:

H1: La esencia familiar tiene un efecto mediador en la relación entre la participación familiar y la creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar.

2.2. La creación y uso riqueza socioemocional y la efectividad organizativa

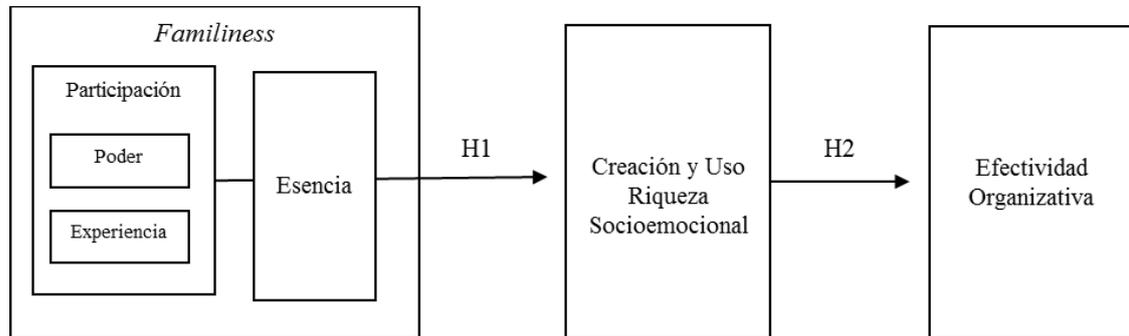
Cualquier amenaza a la riqueza socioemocional familiar, implica que la familia tendrá que tomar las decisiones necesarias para evitar estas posibles pérdidas de riqueza socioemocional, aunque el logro de este objetivo signifique ir en detrimento de otros *stakeholders* o implique la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2012). Sin embargo, a pesar de que la preservación de la riqueza socioemocional es un objetivo prioritario para los directivos familiares, la existencia de amenazas externas y/o los malos resultados de la empresa pueden alterar este orden de prioridades (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2012). En concreto, los malos resultados de la empresa plantean una doble amenaza, la posibilidad de tener dificultades financieras para el estándar de vida de la familia y la posible extinción de la riqueza socioemocional (dada la posibilidad de que la empresa sea vendida, fusionada, liquidada o similares) (Berrone *et al.*, 2012). Igualmente, es importante señalar que no todas las decisiones impulsadas por el mantenimiento de la dotación socioemocional conducirán a pérdidas económicas. En efecto, ciertas decisiones, especialmente aquellas de largo

plazo tomadas de acuerdo con aspectos socioemocionales, tienen el potencial de convertirse en fuente de ventaja competitiva (Berrone *et al.*, 2010). Por estas razones, la consideración de la creación y uso de la riqueza socioemocional en la toma de decisiones en la empresa familiar supone que pueda tener efectos tanto negativos como positivos sobre los resultados de la empresa (Habbershon y Williams, 1999).

La creación y uso de la riqueza socioemocional generada a partir de la participación y esencia familiar, afecta positiva o negativamente la configuración y reconfiguración de recursos y las rutinas operacionales y, de este modo la efectividad organizativa (Chua *et al.*, 1999; Sorenson *et al.*, 2009; Zellweger *et al.*, 2013). Por lo tanto se propone la siguiente hipótesis en la que no podemos establecer de forma unívoca el signo de la relación:

H2: La creación y uso de la riqueza socioemocional tiene influencia sobre la efectividad organizativa de la empresa familiar.

El modelo de investigación y las hipótesis de estudio se resumen en la Figura 5.3.

Figura 5.3. Modelo de investigación e hipótesis de estudio.

Fuente: Basado en Berrone et al. (2012).

3. Investigación empírica

3.1. Recolección de datos y muestra

Con el objetivo de verificar las hipótesis del modelo de investigación, se estructuró y diseñó la investigación empírica. De acuerdo con el modelo de investigación, el tipo de información requerida no se encontraba disponible en las bases de datos, por lo tanto, fue necesario preparar y aplicar un cuestionario para su obtención.

Se seleccionó el ámbito español, dada su relativa importancia ya que en España existen 2.9 millones de empresas familiares que producen más del 70% del PIB y crean 13.9 millones de puestos de trabajo (Casado y Rodríguez, 2009), aspectos que resultan atractivos para nuestro estudio. De manera más concreta, nuestro segmento de interés está compuesto por medianas y grandes empresas familiares españolas no cotizadas; ya que, es escasa la investigación realizada sobre este grupo de empresas familiares, dado que el 80% de la investigación se ha centrado en las empresas familiares cotizadas (Sharma y Carney, 2012). En este sentido, se han dispuesto dos restricciones para determinar las empresas que fueron objeto de la investigación. En primer lugar, atendiendo a las características de las variables de estudio, se excluyeron las empresas cotizadas, por cuanto por su estructura de propiedad y gestión han definido órganos que distancian a la familia de la empresa, lo que limita la oportunidad de vínculos relacionales familia – empresa (aspectos de importancia

para el estudio), además, se estima que las empresas familiares cotizadas no mantienen, en general, las características de familiaridad que las caracterizó en sus etapas iniciales, la cual se ha diluido conforme se ha producido la segmentación de su propiedad (Basco y Pérez Rodríguez, 2009).

Respecto a nuestra segunda restricción, en atención a que España no dispone de estadísticas oficiales sobre empresas familiares (Arosa *et al.*, 2010a) y en ausencia de un consenso respecto a una apropiada definición de empresa familiar (Cruz y Nordqvist, 2012), fue necesario utilizar diferentes parámetros para definir este concepto (Chua *et al.*, 1999; Astrachan *et al.*, 2002). Siguiendo criterios estándar tales como ‘la participación familiar en la empresa’, que ha sido utilizada en estudios previos (Chua *et al.*, 1999; Claver *et al.*, 2009; Basco y Pérez Rodríguez, 2011), se llegó a una definición operacional basada en dos características que las empresas deben cumplir para ser consideradas empresas familiares: en primer lugar, participación de los miembros familiares en la propiedad de la empresa, en los consejos de administración y dirección y, en segundo lugar, la intención familiar de control transgeneracional. Estos elementos fueron reconocidos *ex-post* de acuerdo con la obtención de los datos del estudio (Claver *et al.*, 2009).

La base de datos seleccionada de acuerdo con las características requeridas por la investigación fue el ranking de las 5000 mayores empresas de España, publicado en 2012 por la revista Actualidad Económica (ranking definido de acuerdo al volumen de ventas). La muestra definitiva incluyó 1656 empresas.

El cuestionario fue preparado de acuerdo con la revisión de literatura relacionada con las variables de estudio incluidas en el modelo de investigación y validado de acuerdo a procedimientos habituales. El proceso de envío y recepción de cuestionarios se llevó a cabo entre los meses de mayo y septiembre de 2013. Se recibieron 135 cuestionarios que representan una tasa de respuesta del 8,15%, similar al obtenido en otros estudios en empresas familiares (Lindow *et al.*, 2010; Zellweger *et al.*, 2012a). Los cuestionarios válidos fueron 125, de los cuales 17 fueron

identificados como empresas no familiares y 6 como empresas familiares que cotizan en bolsa, resultando finalmente 102 cuestionarios útiles.

Los cuestionarios útiles se adecúan a los objetivos de investigación, por cuanto el 100% de la muestra corresponde a empresas familiares no cotizadas de acuerdo con nuestra primera restricción. Además, y en relación con nuestra segunda restricción, el 99% de los encuestados manifiestan que sus empresas son de propiedad familiar, con presencia de miembros familiares en sus consejos de administración (95%) y en sus consejos de dirección (98%), además un 93% de ellos esperan que el futuro CEO de su empresa sea un miembro familiar. Estos aspectos se encuentran recogidos en la definición operacional adoptada para el presente estudio (participación de los miembros de la familia en la propiedad, en la dirección y gestión, y la intención de control familiar transgeneracional).

En orden a comprobar el sesgo de no respuesta, dividimos la muestra en tres grupos y comparamos los primeros con los últimos que respondieron el cuestionario. El supuesto subyacente es que el grupo de los que respondieron al final son similares a los que no respondieron. El ANOVA realizado no muestra diferencias estadísticamente significativas entre las primeras y últimas (99% de significación). Por tanto, podemos afirmar que no existen problemas respecto al sesgo de no respuesta.

Por otra parte, la posible limitación de que nuestros datos están basados en la evaluación subjetiva de un informante principal, que puede llevar al sesgo del método común (Doty y Glick, 1998), fue subsanada aplicando la prueba del factor individual de Harman, basado en que ningún factor registre una porción significativa de la varianza, nuestro análisis sugiere que la varianza del método común no es un problema. Además, para evitar la reducción de la validez de constructo debido a la participación de un informante seguimos la sugerencia de Podsakoff *et al.* (2003) de mantener las preguntas tan simples como sea posible y claramente separadas las variables dependientes e independientes en nuestro cuestionario. Concluimos que la muestra utilizada es de calidad.

3.2. Variables y medidas

3.2.1. *Familiness*

El concepto de empresa familiar, como se ha expresado, se ha configurado de acuerdo con criterios estándar tales como ‘la participación familiar en el negocio’, que han sido utilizados en estudios previos (Chua *et al.*, 1999; Claver *et al.*, 2009; Basco y Pérez Rodríguez, 2011), adoptando una definición operacional de empresa familiar basada en dos características que las empresas deben cumplir para ser consideradas empresas familiares: en primer lugar, participación de los miembros familiares en la propiedad de la empresa, en los consejos de administración y dirección y, en segundo lugar, las intenciones familiares de control transgeneracional. Una vez aplicada la definición operacional que nos ha servido para identificar las empresas familiares, hemos adoptado la escala F-PEC (Astrachan *et al.*, 2002; Klein *et al.*, 2005; Rutherford *et al.*, 2008; Holt *et al.*, 2010), ampliamente utilizada por la investigación, para medir la participación y esencia de la familia en la empresa, es decir, *familiness*.

La participación familiar

La participación familiar se mide a partir del poder y la experiencia familiar. El poder considera la dominación directa e indirecta ejercida a través de la propiedad de la empresa (acciones de la empresa en manos de la familia) y por medio de la dirección y/o control de la empresa mediante la gestión y/o la participación de los miembros familiares en los consejos de administración y dirección de la empresa (Klein *et al.*, 2005). Es decir, la influencia familiar se manifiesta por medio de la participación directa de los miembros familiares en la propiedad, gobierno y en la gestión de la empresa (Astrachan *et al.*, 2002) y, de forma indirecta, a través de otras empresas o por medio de la designación de miembros del consejo de administración y del consejo de dirección, que pueden ser miembros familiares o no familiares (Klein *et al.*, 2005).

En nuestro estudio el poder se mide por (1) el porcentaje de propiedad en manos de la familia, para ello se solicita al encuestado indicar el porcentaje de la empresa que pertenece a los miembros familiares, (2) la participación directa e indirecta de los miembros familiares en los consejos de administración y dirección, lo cual se ha medido consultando el porcentaje de miembros familiares con participación directa y/o indirecta en los consejos.

De este modo, para medir el poder utilizamos dos ítems de la sub escala de poder de F-PEC: (1) el porcentaje de miembros de la familia que participan directa y/o indirectamente en el consejo de administración y (2) el porcentaje de miembros de la familia que participan directa y/o indirectamente en el consejo dirección.

La experiencia se refiere a la participación de las generaciones en la propiedad y/o en cargos de dirección y gestión en los consejos de gobierno de la empresa (más generaciones, más oportunidades de memoria familiar relevante) (Klein *et al.*, 2005). Por lo tanto, la influencia familiar en una empresa vía experiencia, se relaciona con la sucesión del liderazgo, las diversas generaciones activas y el número de miembros familiares que contribuyen en la empresa familiar. Existe consenso en considerar que cada generación agrega considerable y valiosa experiencia empresarial a la familia y a la empresa (Astrachan *et al.*, 2002).

La experiencia fue medida, preguntando a cada entrevistado por las generaciones que están presentes en la propiedad, administración y gestión de la empresa (Rutherford *et al.*, 2008; Holt *et al.*, 2010). Como sugieren Astrachan *et al.* (2002) ; Klein *et al.* (2005) ; Rutherford *et al.* (2008) y Holt *et al.* (2010), los elementos que forman parte de la sub-escala de experiencia, fueron ponderados considerando que la mayor transferencia de experiencia se obtiene del paso de la primera a la segunda generación y así sucesivamente. Por lo tanto, la experiencia fue medida considerando 3 ítems de la sub-escala de experiencia de F-PEC: (1) el número de generaciones familiares involucradas en la propiedad de la empresa, (2) el número de generaciones familiares involucradas en el consejo de administración y (3) el número de generaciones de miembros familiares involucradas en el consejo de dirección.

Estas variables están entre las medidas más utilizadas en la literatura de participación familiar (Chua *et al.*, 1999; Astrachan *et al.*, 2002; Klein *et al.*, 2005; Chrisman *et al.*, 2012).

La esencia familiar

La esencia se refleja en el grado en que los objetivos y valores familiares se alinean o solapan con los de la empresa (Astrachan *et al.*, 2002; Klein *et al.*, 2005; Holt *et al.*, 2010). De este modo, la influencia familiar, desde el punto de vista de la esencia, se vincula al grado en que los objetivos y valores familiares son compartidos por la empresa.

Para medir la esencia familiar se ha utilizado una versión de la sub-escala de cultura de F-PEC. De acuerdo con Holt *et al.* (2010) y Chrisman *et al.* (2012) los elementos representativos de la sub-escala de cultura F-PEC se refieren a si los miembros familiares (a) sienten lealtad hacia el negocio familiar, (b) están de acuerdo con los objetivos de la empresa familiar, planes y políticas, (c) tienen y comparten los mismos valores de la empresa, (d) se preocupan por el destino de la empresa, y (e) están dispuestos a realizar grandes esfuerzos con el fin de ayudar a que la empresa tenga éxito. La medición de los cinco ítems se realizó de acuerdo con una escala likert 1-5 (1 es muy en desacuerdo/nunca y 5 muy de acuerdo/siempre).

3.2.2. La creación y uso de la riqueza socioemocional

La riqueza socioemocional es un constructo multidimensional que globalmente significa la ‘dotación afectiva de los propietarios familiares que incluye el deseo de la familia de ejercer autoridad, el disfrute de la influencia familiar, el mantenimiento del reconocimiento como miembro de la empresa, el nombramiento de miembros familiares de confianza en puestos importantes, la retención de una fuerte identidad de la familia, la continuidad de la dinastía familiar, entre otros (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Berrone *et al.* (2012), proponen las dimensiones de la riqueza socioemocional: (a) control e influencia familiar (Lee y Rogoff, 1996; Klein *et al.*,

2005), esta dimensión representa la autoridad y control que otorga la propiedad y que es ejercido por los miembros familiares a través del proceso de toma de decisiones en la empresa familiar; (b) identificación de los miembros familiares con la empresa (O'Reilly y Chatman, 1986; Allen y Meyer, 1990; Carlock y Ward, 2001; Klein *et al.*, 2005), dimensión que vincula a los miembros familiares con la empresa y que se refleja por medio su la estrecha relación e identidad con la empresa; (c) unión de los vínculos sociales (Miller y Le Breton-Miller, 2005b; Miller *et al.*, 2009; Cruz *et al.*, 2010), esta dimensión trata acerca de las relaciones sociales de la empresa familiar con clientes, proveedores y con la comunidad en general; (d) vínculo emocional de los familiares (O'Reilly y Chatman, 1986; Allen y Meyer, 1990; Carlock y Ward, 2001; Eddleston y Kellermanns, 2007), dimensión que relacionada con el contenido afectivo de la riqueza socioemocional y el rol de las emociones en el contexto de la empresa familiar y (e) renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica (Lee y Rogoff, 1996; Zellweger *et al.*, 2012a) esta dimensión incluye aspectos que se relacionan con la mantención de la empresa a través de las generaciones como un objetivo importante para el bienestar de la familia. Cada dimensión de la riqueza socioemocional propone un conjunto de ítems. En nuestro estudio se ha utilizado una selección de dichos ítems y practicado un análisis factorial para reducir los datos e identificar las dimensiones del constructo de riqueza socioemocional. Las dimensiones y los ítems seleccionados han sido los que se presentan a continuación:

Para valorar la dimensión control e influencia familiar (Lee y Rogoff, 1996; Klein *et al.*, 2005), se ha utilizado el ítem referido al mantenimiento del control familiar y la independencia de la empresa como objetivos importante para el miembro familiar.

En relación a la dimensión identificación de los miembros familiares con la empresa (O'Reilly y Chatman, 1986; Allen y Meyer, 1990; Carlock y Ward, 2001; Klein *et al.*, 2005), se utilizaron ítems que tratan de dar respuesta a las siguientes preguntas: (a) ¿Es importante, para los familiares, la propia existencia de la empresa?, (b) ¿Los miembros familiares creen que el éxito de la empresa es su propio éxito?, y (c) ¿Los

clientes suelen asociar el nombre de la familia con los productos y servicios de la empresa?

La dimensión unión de los vínculos sociales (Miller y Le Breton-Miller, 2005b; Miller *et al.*, 2009; Cruz *et al.*, 2010), incorpora los ítems referidos a las siguientes preguntas: (a) ¿Es muy activa la promoción de actividades sociales a nivel comunitario?, (b) ¿Las relaciones con proveedores, clientes y empleados están basadas principalmente en la confianza y normas de reciprocidad?, (c) ¿Es importante la colaboración con otras empresas, asociaciones profesionales, fundaciones, etc.? y (d) ¿Los contratos con los proveedores se basan en relaciones de largo plazo?

La medida de la dimensión vínculo emocional de los familiares (O'Reilly y Chatman, 1986; Allen y Meyer, 1990; Carlock y Ward, 2001; Eddleston y Kellermanns, 2007), ha sido valorada con ítems referidos a las siguientes preguntas: (a) ¿Las emociones y los sentimientos afectan los procesos de toma de decisiones?, (b) ¿La protección del bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales a la empresa?, (c) ¿Los lazos afectivos entre los miembros familiares son muy fuertes? y (d) ¿Las consideraciones afectivas son tan importantes como las consideraciones económicas?

Finalmente la dimensión renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica (Lee y Rogoff, 1996; Zellweger *et al.*, 2012a), se ha medido utilizando los ítems que incluyen las siguientes preguntas: (a) ¿Continuar con el legado y tradición de la familia es un objetivo importante?, (b) ¿Los propietarios son menos propensos a evaluar su inversión en el corto plazo?, (c) ¿Es improbable que los miembros de la familia consideren la venta de la empresa? y (d) ¿La transmisión con éxito de la empresa a la siguiente generación es un objetivo importante para los miembros de la familia?

El análisis factorial realizado confirma la existencia de las dimensiones propuestas por Berrone *et al.* (2012). Por tanto, la reducción de los datos ha permitido seleccionar las siguientes dimensiones para medir este constructo: (a) vínculo

emocional, (b) control familiar, (c) vínculos sociales, (d) sucesión dinástica y, (e) identificación de los miembros familiares con la empresa. Adicionalmente, como una medida de robustez, los ítems de cada dimensión de la riqueza socioemocional fueron promediados para crear una medida individual de cada una de ellas. Los resultados utilizando ambos procedimientos fueron consistentes.

La medición de los ítems de cada una de estas dimensiones se realizó de acuerdo con una escala Likert 1-5 (1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo).

3.2.3. La efectividad organizativa

Esta variable se construyó de acuerdo con los micro-fundamentos propuestos por Teece (2007). Los ítems incluidos pretenden identificar la efectividad organizativa a través del desarrollo permanente de actividades y procesos organizativos derivados de las capacidades de aprendizaje y conocimiento de la empresa. Por lo tanto, los ítems utilizados se relacionaron con el desarrollo permanente de: (a) actividades internas de investigación y desarrollo, (b) actividades para identificar cambios en las necesidades de los clientes, (c) procesos para aprovechar los desarrollos tecnológicos, (d) procesos de adecuación del modelo de negocio, (e) procesos de gestión de activos, (f) actividades de rotación de tareas, reuniones regulares en los diferentes niveles, boletines informativos/blogs, configuración de equipos multifuncionales, y (g) procesos de adaptación de recursos para aprovechar nuevas oportunidades. Estas rutinas han sido reconocidas como evidencias de la efectividad organizativa (Gold *et al.*, 2001; Zheng *et al.*, 2010). La medición de estos ítems se realizó utilizando una escala likert 1-5 (donde 1 es muy en desacuerdo/nunca y 5 muy de acuerdo/siempre).

3.2.4. Variables de control

Incluimos tres variables de control que son normalmente utilizadas en la investigación previa relacionada con el comportamiento de las empresas familiares: antigüedad, tamaño y sector industrial al que pertenece la empresa (Chrisman *et al.*,

2004). La antigüedad fue medida de acuerdo con los años de funcionamiento. La familia puede tener un mayor apego a la empresa en el tiempo (Zellweger y Astrachan, 2008), lo que puede incrementar el compromiso afectivo y la disposición de los miembros familiares a preservar la riqueza socioemocional de la familia en la empresa. El tamaño fue evaluado de acuerdo al número de empleados. La mayor presencia de miembros familiares en la empresa puede provocar que el vínculo emocional crezca con el tiempo, incrementando el valor de la dotación de riqueza socioemocional familiar (Zellweger *et al.*, 2012a). La investigación indica que las empresas familiares compiten mejor en algunas industrias que en otras (Pollak, 1985), lo que podría afectar su predisposición hacia la creación y uso de la riqueza socioemocional. La industria fue medida clasificando las empresas de acuerdo a las categorías propuestas por la *Standard Industrial Classification (SIC Code)*. Las categorías incluidas fueron: agricultura, construcción, manufactura, transporte, comercio, servicios y otras. Las principales industrias de la muestra fueron manufactura con un 43% y servicios con un 29%. El 28,4% de las empresas de la muestra tiene menos de 25 años y el 55,9% tiene una antigüedad entre 26 y 75 años. En cuanto al tamaño, el 34,3% de las empresas tiene entre 51 y 250 empleados y el 51,9% tiene más de 250 empleados. Los constructos y sus medidas se resumen en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1. Operacionalización de los constructos

Constructo	Fuente
Pregunta operacional	
Poder	
Pow_1 Porcentaje de participación directa y/o indirecta de los miembros familiares en el Consejo de Administración.	
Pow_2 Porcentaje de participación directa y/o indirecta de los miembros familiares en el Consejo de Dirección.	Holt et al. (2010)
Experiencia	
Exp_1 Generaciones que son propietarias de la empresa.	
Exp_2 Generaciones que son activas en el Consejo de Administración.	Holt et al. (2010)
Exp_3 Generaciones que son activas en el Consejo de Dirección.	
Esencia	
Los miembros familiares que trabajan en la empresa:	
Ess_1 Sienten lealtad hacia la empresa.	Holt et al. (2010);
Ess_2 Están de acuerdo con los objetivos de la empresa, sus planes y políticas.	Chrisman et al.
Ess_3 Tienen y comparten los mismos valores de la empresa.	(2012)
Ess_4 Se preocupan por el destino de la empresa.	
Ess_5 Están dispuestos a realizar grandes esfuerzos con el fin de ayudar a que la empresa tenga éxito.	
Creación y uso de la riqueza socioemocional	
SEW_1 Vínculo emocional.	
SEW_2 Control familiar.	
SEW_3 Vínculos sociales.	Berrone et al. (2012)
SEW_4 Sucesión dinástica.	
SEW_5 Identificación de los miembros familiares con la empresa.	
Efectividad organizativa	
Su empresa desarrolla permanentemente:	
Orgeff_1 Actividades internas de investigación y desarrollo.	
Orgeff_2 Actividades para identificar cambios en las necesidades de los clientes.	
Orgeff_3 Procesos para aprovechar los desarrollos tecnológicos.	Adaptados de
Orgeff_4 Procesos de adecuación del modelo de negocio.	Teece, (2007)
Orgeff_5 Procesos de gestión de activos	
Orgeff_6 Actividades de rotación de tareas, reuniones regulares en los diferentes niveles, boletines informativos /blogs, configuración de equipos multifuncionales.	
Orgeff_7 Procesos de adaptación de recursos para aprovechar nuevas oportunidades.	
Variables de control	
Firm_age Antigüedad de la empresa.	Chrisman et al.
Firm_size Número de empleados.	(2004)
Firm_Ind Sector industrial.	

4. Resultados

Utilizamos la técnica de análisis *Partial least squares* (PLS) un modelo de ecuaciones estructurales (MEE) para validar nuestro modelo de investigación (Ringle *et al.*, 2005). Las características de PLS-MEE han llevado al aumento de su uso en las áreas de investigación en administración, estrategia, marketing (Bontis *et al.*, 2007; Drengner *et al.*, 2008; Gruber *et al.*, 2010; Sattler *et al.*, 2010) y en la investigación en empresa familiar (Chua *et al.*, 1999; Vallejo, 2009; Ruiz J. *et al.*, 2013; Segaro *et al.*, 2014). Estudios recientes enfatizan en la utilidad de este análisis

como herramienta de investigación en el campo de la empresa familiar (Binz *et al.*, 2014; Sarstedt *et al.*, 2014). Las siguientes características hacen que PLS-MEE sea especialmente apropiado para nuestro estudio. En primer lugar, esta técnica permite incluir variables latentes con indicadores reflectivos y formativos (Henseler *et al.*, 2009). En segundo lugar, una de las ventajas de PLS-MEE es que establece supuestos de normalidad de los datos (Chin, 1998) y puede ser utilizado en muestras pequeñas (Kyu Kim *et al.*, 2011). En tercer lugar, puede analizar modelos estructurales con constructos muti-ítem y relaciones directas e indirectas (Vallejo, 2009). Finalmente, es más adecuado durante las primeras etapas de desarrollo de teoría, apoyando investigaciones de carácter confirmatorio y exploratorio (Fornell y Bookstein, 1982; Byrd *et al.*, 2006; Premkumar y Bhattacharjee, 2008), fundamentalmente en investigaciones complejas y en las que el conocimiento teórico es escaso (Wold, 1982) como en nuestra investigación. El programa utilizado fue SmartPLS 2.0 M3 (Ringle *et al.*, 2005).

El proceso de estimación con PLS se realiza a través de regresiones simples y múltiples, por lo tanto, la muestra requerida será aquella que sirva de base a la regresión múltiple más compleja que se pueda encontrar (Barclay *et al.*, 1995). Lo que se puede determinar multiplicando por diez el mayor resultado que se obtenga de las opciones siguientes: (1) el número de indicadores del constructo formativo más complejo o (2) el mayor número de rutas estructurales dirigida a cualquiera de los constructos del modelo (Chin, 1998). Debido a que en nuestro modelo el mayor constructo formativo posee cinco ítems y existen dos rutas estructurales que conducen a cualquier constructo, el tamaño mínimo requerido para la muestra en nuestro estudio fue de 50. Por lo tanto, la muestra de 102 observaciones es adecuada.

4.1. Modelo de medida

Antes de la estimación del modelo estructural, realizamos un análisis factorial confirmatorio (AFC) para verificar el modelo de medida. El AFC confirma nuestro modelo de medida, identificando claramente los factores representativos de la escala F-PEC; las dimensiones que incluyen la creación y uso de la riqueza socioemocional,

es decir, vínculo emocional (SEW1), control familiar (SEW2), vínculos sociales (SEW3), sucesión dinástica (SEW4), e identificación de los miembros familiares con la empresa (SEW5) y la efectividad organizativa.

Nuestro modelo de investigación presenta medidas asociadas a constructos de carácter reflectivo y formativo. Los constructos de poder, de experiencia, de esencia y de efectividad organizativa fueron modelados de forma reflectiva. En PLS los indicadores reflectivos están determinados por el constructo y covarían a este nivel (Hulland, 1999). El constructo de creación y uso de la riqueza socioemocional fue modelado de manera formativa. Una medida formativa implica que el constructo es expresado como una función de los ítems, es decir, los ítems observados forman o preceden al constructo (Cepeda y Roldán, 2004). La Tabla 5.2 resume los parámetros obtenidos en el análisis del modelo de medida.

Tabla 5.2. Variable latente, medición de ítems, fiabilidad compuesta, varianza extraída media (VEM) y Alfa de Cronbach

Constructo e indicador	Cargas / pesos	Estadístico t	Fiabilidad compuesta	VEM	Alfa de Cronbach
Poder			0.924	0.859	0.841
Pow_1	0.899	6.567			
Pow_2	0.954	11.368			
Experiencia			0.971	0.919	0.956
Exp_1	0.920	9.419			
Exp_2	0.981	12.226			
Exp_3	0.975	12.530			
Esencia			0.855	0.542	0.789
Ess_1	0.739	6.419			
Ess_2	0.727	5.577			
Ess_3	0.713	5.563			
Ess_4	0.663	4.977			
Ess_5	0.831	10.755			
Efectividad organizativa			0.910	0.595	0.884
Orgeff_1	0.731	7.000			
Orgeff_2	0.879	13.577			
Orgeff_3	0.792	9.304			
Orgeff_4	0.791	10.598			
Orgeff_5	0.618	4.391			
Orgeff_6	0.673	4.713			
Orgeff_7	0.861	12.102			

Creación y uso riqueza socioemocional (formativo)			---	---	---
SEW_1	0.377	1.348			
SEW_2	0.205	1.456			
SEW_3	0.321	1.607			
SEW_4	0.540	2.344			
SEW_5	0.649	2.682			
Variables de control			----	----	----
Firm_age	0.148	1.536			
Firm_size	0.239	2.370			
Firm_ind	0.230	1.480			

El modelo de medida fue evaluado examinando la fiabilidad de cada ítem, la consistencia interna y la validez convergente y discriminante (Roldán y Leal, 2003). La fiabilidad interna de cada ítem es determinada por los *loadings* (cargas) y se expresa como el porcentaje de la varianza del ítem relacionada con el constructo. Para una buena fiabilidad del ítem todas las cargas deben ser mayores que 0.7 (Carmines y Zeller, 1979). Todas las cargas de los ítems superan el límite de 0.7 excepto uno del constructo de esencia y dos del constructo efectividad organizativa, cuyas cargas son cercanas a 0.7 medida considerada aceptable cuando las escalas se encuentran en las primeras etapas de desarrollo (Chin, 1998). El modelo de medida de los constructos formativos fue evaluado en función de sus pesos y no de sus cargas (Chin, 1998). Los pesos de cada ítem indican como cada uno de ellos contribuye a su respectivo constructo (Cepeda y Roldán, 2004). Dado que los ítems formativos no necesitan estar correlacionados, los indicadores tradicionales de fiabilidad no son aplicables (Chin, 1998). Sin embargo, se debe verificar que entre ellos no exista una alta multicolinealidad (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). El estadístico más utilizado para estimar la multicolinealidad es el factor de inflación de la varianza (FIV). Lo exigido es que FIV tenga un nivel bajo 5 (Kleinbaum *et al.*, 1988). Los valores obtenidos en nuestro análisis cumplen con dicha exigencia (el mayor es cercano a 1), lo que indica que la multicolinealidad no sería un problema.

La consistencia interna de los constructos fue evaluada examinando el alfa de Crombach y la fiabilidad compuesta. Los indicadores superan el 0.8 para la fiabilidad compuesta y 0.7 para el alfa de Crombach, lo que sugiere que ambas medidas son

aceptables (Nunnally, 1978). La validez convergente de constructo se expresa en el grado que todos los ítems de un constructo son medidos por el mismo concepto y son evaluados examinando la varianza extraída media (VEM). En nuestro análisis el indicador VEM supera el 0.5 recomendado por Fornell y Larcker (1981).

La validez discriminante fue evaluada examinando el grado en que la raíz cuadrada de la VEM es mayor que las correlaciones inter-constructo. La Tabla 5.3, muestra estas relaciones. En resumen, podemos afirmar que todos los indicadores obtenidos poseen buenas propiedades de medida.

Tabla 5.3. Correlaciones Inter-constructo y varianza extraída media (VEM)

	1	2	3	4
1. Efectividad organizativa	0.768			
2. Esencia	0.107	0.736		
3. Experiencia	0.031	0.107	0.958	
4. Poder	0.260	0.250	0.035	0.926

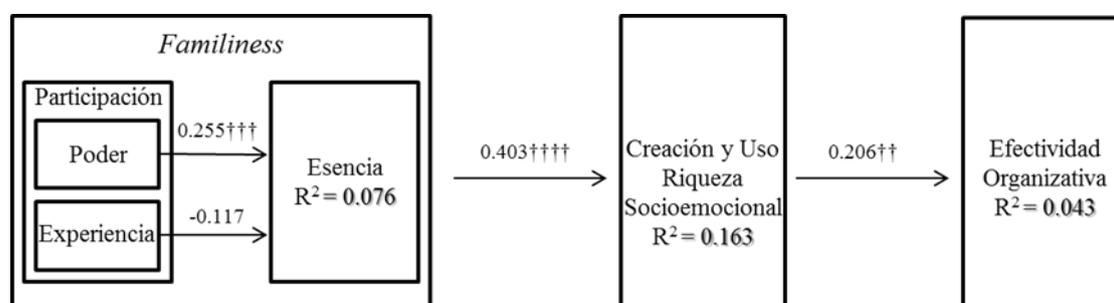
Nota: Los elementos en la diagonal corresponden a la raíz cuadrada de la VEM.

Finalmente, respecto a las variables de control utilizadas, el tamaño de la empresa medido a través del número de empleados resultó significativo con un coeficiente positivo de 0.239 ($t= 2.370$), lo que sugiere que el crecimiento de la empresa en el tiempo puede afectar la creación y uso de la riqueza socioemocional familiar. La literatura sugiere que el control e influencia, el sentido de dinastía y el vínculo emocional tienen una mayor importancia en las primeras generaciones y tiende a debilitarse a medida que éstas transcurren (Chua *et al.*, 1999; Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Sin embargo, del mismo modo se espera que la imagen de la familia tenga una creciente importancia a medida que la empresa se mueve a través de las generaciones, ya que, según la empresa evoluciona, el nombre de la familia se convierte en un símbolo viviente de logro multigeneracional (Gómez-Mejía *et al.*, 2003).

4.2. Modelo estructural

La Figura 5.4, muestra la varianza explicada (R^2) en los constructos dependientes y los *path coefficients* β para el modelo. De acuerdo con Chin (1998), un *bootstrapping* (1000 muestras) fue utilizado para generar los errores estándar y los estadísticos t. Los R^2 para las variables endógenas fueron: esencia (0.076); creación y uso riqueza socioemocional (0.163) y efectividad organizativa (0.043).

Figura 5.4. Modelo empírico sobre la creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar



Nota: * $p < 0.1$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$ (estadístico t una cola) † $p < 0.1$ †† $p < 0.05$ ††† $p < 0.02$ †††† $p < 0.01$ (estadístico t dos colas)

Antes de verificar nuestras hipótesis, la Figura 5.4, indica que el poder tiene un impacto positivo y significativo sobre la esencia con un coeficiente de 0.255 ($t=2.504$) y la experiencia influye de manera negativa pero no significativa con un coeficiente de -0.117 ($t=1.488$). Estos resultados proporcionan evidencia respecto al impacto directo que ejerce el poder, es decir, la participación de la familia en la propiedad y en los consejos de administración y dirección, en la incorporación de los valores y cultura de la familia en la empresa (Chrisman *et al.*, 2012). Asimismo, estos resultados también sugieren que la sucesiva incorporación de las generaciones familiares en la propiedad, administración y dirección de la empresa pueden impactar negativamente en la esencia (Gersick *et al.*, 1997; Grote, 2003), es decir, los valores, cultura y visión de largo plazo podrían afectarse en el tiempo. Estos resultados, de acuerdo con los enfoques de participación y esencia, concluyen que existe un efecto mediador de la esencia en la relación entre los componentes de la participación

(poder y experiencia) y la creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar.

La Tabla 5.4 resume los resultados de las pruebas de verificación de hipótesis. Con respecto a la hipótesis H1, la ruta estructural participación → esencia → creación y uso riqueza socioemocional es positiva y significativa con un coeficiente de 0.403 (t=3.363). Sin embargo, de acuerdo con el comportamiento mencionado anteriormente, respecto a los impactos de los componentes de la participación sobre la esencia, hace necesario analizar el efecto individual de cada componente, es decir, poder y experiencia sobre la esencia y a través de ésta sobre la creación y uso riqueza socioemocional. Para ello, realizamos ocho análisis adicionales (cuatro respecto del componente poder y cuatro del componente experiencia) de acuerdo a lo recomendado por Baron y Kenny (1986). Los resultados de este análisis están expuestos en las Tablas 5.5 y 5.6.

Tabla 5.4. Resultados prueba de hipótesis

	Hipótesis	Path coefficient	t-value	Resultado
H1	Poder → Esencia	0.255	2.504†††	Respaldo
	Experiencia → Esencia	-0.117	1.488	Parcial
	Esencia → Creación y uso riqueza socioemocional	0.403	3.363††††	
H2	Creación y uso riqueza socioemocional → Efectividad Organizativa	0.206	1.986††	Respaldada

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) †p<0.1 ††p<0.05 †††p<0.02 ††††p< 0.01.

Respecto del componente poder (Tabla 5.5). En primer lugar, el modelo 1, arroja una relación positiva entre el poder (variable independiente) y la creación y uso riqueza socioemocional (variable dependiente) con un coeficiente de 0.340 (t=4.480). En segundo lugar, en el modelo 2 se relaciona directamente el poder con la esencia (variable mediadora) con un coeficiente de 0.291 (t=3.115). En tercer lugar, el modelo 3 indica una relación directa entre esencia y la creación y uso riqueza socioemocional con un coeficiente de 0.439 (t=6.738). Finalmente, en el modelo 4 se analiza la relación simultánea entre el poder, la esencia y la creación y uso riqueza socioemocional. La relación entre el poder y la creación y uso riqueza socioemocional reduce su significación cuando se incorpora la variable mediadora de

esencia, llegando a un coeficiente de 0.221 ($t=1.821$). Las otras rutas estructurales mantienen su significación. Por tanto, existe una mediación completa de la esencia en la relación entre el poder y la creación y uso riqueza socioemocional.

Tabla 5.5. Efecto mediador Poder → Esencia → Creación y uso riqueza socioemocional

Ruta Estructural	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Poder → Creación y uso riqueza socioemocional	0.340 (4.480††††)			0.221 (1.821)
Poder → Esencia		0.291 (3.115††††)		0.258 (2.408†††)
Esencia → Creación y uso riqueza socioemocional			0.439 (6.738††††)	0.365 (3.319††††)

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) † $p<0.1$ †† $p<0.05$ ††† $p<0.02$ †††† $p<0.01$

En relación al componente experiencia (Tabla 5.6). En primer lugar, el modelo 5 valora la relación entre la experiencia (variable independiente) y la creación y uso riqueza socioemocional (variable dependiente) con un coeficiente de -0.181 ($t=2.598$). En segundo lugar, en el modelo 6 se analiza la relación entre la experiencia y la esencia con un coeficiente de -0.164 ($t=2.024$). En tercer lugar, el modelo 7 relaciona la esencia con la creación y uso riqueza socioemocional con un coeficiente de 0.439 ($t=6.616$). Finalmente, en el modelo 8, se incluyen las relaciones conjuntas entre la experiencia, la esencia y la creación y uso riqueza socioemocional. La relación entre la experiencia y la creación y uso riqueza socioemocional reduce su significación cuando se incorpora la variable mediadora de esencia, llegando a un coeficiente de -0.072 ($t=0.884$). Sin embargo, al mismo tiempo, la ruta estructural experiencia → esencia también reduce su significación con un coeficiente de 0.101 ($t=1.226$). Por tanto, no existe mediación de la esencia en la relación entre la experiencia y la creación y uso de la riqueza socioemocional.

Tabla 5.6. Efecto mediador Experiencia → Esencia → Creación y uso riqueza socioemocional

Ruta Estructural	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8
Experiencia → Creación y uso riqueza socioemocional	-0.181 (2.598††††)			-0.072 (0.884)
Experiencia → Esencia		-0.164 (2.024††)		0.101 (1.226)
Esencia → Creación y uso riqueza socioemocional			0.439 (6.616††††)	0.431 (6.353††††)

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) †p<0.1 ††p<0.05 †††p<0.02 ††††p<0.01

En resumen, se encuentra soporte parcial para la hipótesis H1, en cuanto a que la esencia media de manera completa la relación entre el poder y la creación y uso riqueza socioemocional, sin embargo, no existe mediación de la esencia respecto de la relación entre la experiencia y la creación y uso riqueza socioemocional en la empresa familiar.

Respecto de la hipótesis H2, los resultados aportan evidencia en la relación positiva y significativa entre la creación y uso riqueza socioemocional y la efectividad organizativa 0.206 (t=1.986).

5. Discusión y conclusiones

El objetivo de nuestra investigación ha sido proporcionar evidencia empírica respecto a los efectos de la participación y esencia familiares en la creación y uso de la riqueza socioemocional y, en consecuencia, en la efectividad organizativa. Específicamente, estudiamos, en primer lugar, cómo los componentes de la participación (poder y experiencia) se relacionan con la esencia. Los resultados indican que la participación de los miembros familiares en la propiedad y en los consejos de dirección y gestión, tienen un impacto directo en la transmisión de los objetivos y valores familiares a la empresa. Sin embargo, la incorporación de sucesivas generaciones familiares a la empresa, parecen no afectar de manera directa y significativa la esencia. La relación negativa entre la experiencia y la esencia podría indicar que, a medida que las generaciones se integran en la empresa, se reduciría la transferencia de los objetivos y valores familiares a la empresa.

En segundo lugar, los resultados muestran que la influencia familiar (participación y esencia) se relaciona positiva y significativamente con la creación y uso de la riqueza socioemocional. Específicamente y consistente con la literatura previa (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2010), la propiedad familiar ha sido un indicador de la existencia de riqueza socioemocional en la empresa familiar, los estudios han demostrado que cuando la concentración de la propiedad de la empresa en manos de la familia aumenta, la familia tiene una mayor influencia en las decisiones estratégicas de la empresa (Anderson y Reeb, 2003; Miller *et al.*, 2013), reforzando la dimensión de control de la riqueza socioemocional (Gómez-Mejía *et al.*, 2007), la dependencia financiera, el nivel de apego personal y la identificación y los vínculos emocionales entre los miembros familiares y la empresa (French y Rosenstein, 1984). Por estos motivos, los miembros familiares son propensos a perpetuar la propiedad de la empresa familiar con el claro objetivo de preservar la riqueza socioemocional familiar en la empresa (Berrone *et al.*, 2012). En cuanto al efecto de las generaciones familiares que participan en la empresa y su impacto en la creación y uso de la riqueza socioemocional, nuestros resultados son consistentes con los estudios de Gómez-Mejía *et al.* (2003) y Le Breton-Miller y Miller (2013) por cuanto indican efectos ambiguos. A medida que nuevas generaciones se incorporan a la empresa, el control e influencia, el apego y el sentido de dinastía familiar se ven reducidos, teniendo un impacto negativo en la creación y uso de la riqueza socioemocional. Sin embargo, el ingreso de nuevas generaciones a la empresa, también puede impactar de manera positiva en la riqueza socioemocional familiar, por ejemplo, la imagen de la familia tiene una importancia creciente a medida que la empresa se mueve a través de las generaciones, puesto que, a medida que la empresa evoluciona, el nombre de la familia se convierte en un símbolo de logro multigeneracional (Gómez-Mejía *et al.*, 2003). Estos argumentos respaldan el comportamiento ambiguo de la incorporación de nuevas generaciones a la empresa. Por una parte, tienen un efecto negativo pero no significativo sobre la esencia y, por otro, los componentes de la participación en conjunto (poder y experiencia) a través de la esencia impactan positiva y significativamente sobre la creación y uso de la riqueza socioemocional.

En tercer lugar y, reconociendo la heterogeneidad de las empresas familiares y que la relación entre la influencia familiar, el comportamiento y rendimiento es compleja y probablemente mediada o moderada por múltiples factores (Melin y Nordqvist, 2007; Chrisman *et al.*, 2012), se utilizó los enfoques de participación y esencia para estudiar el efecto mediador de la esencia en la relación entre los componentes de la participación y la creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar. Los resultados obtenidos, por una parte, están en sintonía con la literatura previa ya que la esencia media de manera completa la relación entre el poder y la creación y uso de riqueza socioemocional. Por otra parte, no existe un efecto mediador de la esencia en la relación entre el componente experiencia y la creación y uso de riqueza socioemocional. Lo expresado, sugiere que la experiencia podría influir en esta relación de una forma distinta, por ejemplo, a través de un efecto moderador. Estas evidencias permiten verificar sólo parcialmente la hipótesis H1.

Finalmente, los resultados aportan evidencia empírica en la relación entre la creación y uso de la riqueza socioemocional y la efectividad organizativa de la empresa familiar, proporcionando soporte a la hipótesis H2. En efecto, de acuerdo con Berrone *et al.* (2012) la preservación de la riqueza socioemocional familiar está unida a la existencia de la empresa (Morgan y Gómez-Mejía, 2014). Por ello, la toma de decisiones estratégicas de los directivos en la empresa familiar estará orientada a la búsqueda de efectividad organizativa, que garantice la viabilidad de la organización y permita a los miembros familiares el ejercicio del control e influencia familiar, la identificación de los miembros familiares con la empresa, la preservación de los vínculos sociales familiares, el apego emocional y la sucesión dinástica en la empresa familiar (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Sin embargo, las prioridades de la creación y uso de riqueza socioemocional estarán en condiciones de subordinarse si la existencia de la empresa está en peligro (Berrone *et al.*, 2012) y orientarse a promover la efectividad organizativa. En la empresa familiar la búsqueda de esta efectividad está fuertemente influenciada por el grado de participación y esencia de los miembros familiares, afectando sus procesos de gestión de conocimiento y aprendizaje, representados en su origen e historia común, sus fuertes vínculos

emocionales y sociales y por sus deseos de que la empresa trascienda a través de las generaciones y preserve la riqueza socioemocional y el bienestar familiar.

En este sentido, los resultados apoyan lo planteado por Zheng *et al.* (2010) con respecto a que las capacidades de gestión de conocimiento se relacionan con la generación de capacidades dinámicas (Nielsen, 2006) y contribuyen al rendimiento organizativo. En efecto, el desarrollo de análisis adicionales indican que existe una relación positiva y significativa entre la efectividad organizativa y el rendimiento percibido con un coeficiente de 0.295 ($t=3.782$). Estos hallazgos son relevantes, por cuanto, el objetivo primario de creación y uso de riqueza socioemocional perseguido por la familia y sus miembros, está relacionado con el rendimiento y existencia de la empresa en el tiempo. De este modo, la toma de decisiones estratégicas de los directivos de la empresa familiar estará dirigida en este sentido, potenciada por la cercanía, comunicación y compromiso afectivo de los miembros familiares con la empresa, lo que podría explicar la fuente de sus rendimientos superiores.

Esta investigación contribuye a la literatura en empresa familiar en varias direcciones. En primer lugar, en el ámbito de investigación de la empresa familiar proporciona algunas respuestas a las preguntas propuestas por Berrone *et al.* (2012) y Kellermanns *et al.* (2014) y evidencia empírica acerca de cómo la participación y esencia familiares pueden influir la creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar. En segundo lugar, en el contexto de la gestión estratégica de la empresa familiar (Astrachan, 2010), este estudio aporta evidencia cuantitativa respecto al estudio del comportamiento estratégico, específicamente, a la relación entre la creación y uso de la riqueza socioemocional y la efectividad organizativa de la empresa familiar. En tercer lugar, este estudio contribuye a la incorporación del enfoque de capacidades dinámicas en la empresa familiar (Chirico y Salvato, 2008). Entramos en la discusión sobre cómo la creación y uso de la riqueza socioemocional puede afectar el proceso de toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de rutinas organizativas relacionadas con la recombinación y reconfiguración de recursos. En cuarto lugar, de acuerdo con Basco (2013), nuestro estudio utiliza los enfoques de participación y esencia de manera conjunta, proporcionando una visión integral de

los efectos de la familia en la empresa. Finalmente, en línea con lo planteado por Sharma y Carney (2012), esta investigación aporta evidencia respecto al comportamiento de las empresas familiares no cotizadas.

Nuestros resultados también tienen implicaciones para los directivos de empresas familiares. En este sentido, resulta esencial que sus directivos conozcan cómo la creación y uso de la riqueza socioemocional afecta el proceso de toma de decisiones estratégicas y, en definitiva, el comportamiento y rendimiento de la empresa familiar. Resulta esencial que los directivos de empresas familiares orienten su gestión hacia el desarrollo de un ambiente, donde las dotaciones afectivas familiares puedan conducir a la generación de beneficios y, de esta manera, fomentar la efectividad organizativa de la empresa familiar. Los directivos deben conocer y comprender cómo la familia transfiere los recursos idiosincrásicos a la empresa. De este modo, los directivos deben reconocer que un clima de confianza y compromiso afectivo puede facilitar la interacción de los miembros en la familia y en la empresa. Esta situación puede reducir los inevitables conflictos en las relaciones, que se producen, especialmente, entre los miembros familiares. La óptima gestión de estos factores posibilita que la creación y uso de la riqueza socioemocional fomente la efectividad organizativa y se convierta en un apoyo en la obtención de beneficios para el bienestar de la familia y de la empresa. Además, los directivos deben conseguir que las diferentes generaciones familiares estrechen sus relaciones en el contexto de la empresa, de este modo, los miembros familiares podrán disfrutar de los beneficios derivados de la riqueza socioemocional depositada en la empresa, cuestión que los llevará a compartir y hacer suyos la visión y valores organizativos a través de las generaciones, garantizando la supervivencia de la empresa familiar.

6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Esta investigación posee algunas limitaciones. En primer lugar, se trata de un estudio de corte transversal, que es particularmente problemático cuando se trata de medir fenómenos en el tiempo. La naturaleza estática de este tipo de estudios no permite establecer relaciones de causalidad, haciendo imposible capturar la esencia dinámica

y los efectos derivados de la evolución de la riqueza socioemocional. En segundo lugar, el uso de cuestionarios en la recolección de datos puede ser cuestionable. Las características de las variables de estudio y la no disponibilidad de bases de datos adecuadas, hicieron necesaria la aplicación de este tipo de instrumento. En tercer lugar, la obtención de datos basados en la evaluación subjetiva de un informante principal puede llevar al sesgo del método común. Para subsanarlo, se aplicó los procedimientos que la literatura recomienda para que esta situación no sea un problema. Finalmente, la utilización de la metodología PLS no establece relaciones de causalidad sino de predictibilidad entre las variables independientes y dependientes, puesto que se trata de una modelización flexible. A pesar de ello, la presencia de indicadores reflectivos y formativos, el estado de desarrollo de la teoría y la complejidad del modelo hacen que esta metodología haya sido la adecuada para evaluar este estudio.

Este estudio, anuncia interesantes líneas de investigación, por ejemplo, identificar la evolución e impacto del comportamiento de la creación y uso de la riqueza socioemocional familiar en el tiempo y capturar su esencia dinámica mediante el uso de datos longitudinales. Asimismo, futuras investigaciones podrían estar dirigidas a evaluar nuestro modelo en otros contextos, permitiendo su adaptación y/o generalización. Del mismo modo, con respecto a la relación entre el componente de experiencia, la esencia y la creación y uso de la riqueza socioemocional, futuras investigaciones podrían dedicarse a estudiar el posible efecto moderador de la experiencia en esta relación. Finalmente, se podría evaluar cómo los factores socioemocionales, en conjunto con el resto de rutinas que comprenden el proceso de gestión del conocimiento (acumulación e integración) y aprendizaje configuran la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

1. Introducción

La relación e interacción de la familia, los miembros familiares y la empresa aparecen como la fuente generadora de recursos y capacidades distintivos (*familiness*) que afectan el comportamiento estratégico de la empresa familiar. Sin embargo, el análisis de la relación entre las dimensiones familiares y las estrategias de la empresa familiar no ha sido examinada en profundidad (Goel *et al.*, 2012). En particular, desde la teoría de agencia y el enfoque basado en los recursos, teorías que han dominado la investigación sobre estrategia en la empresa familiar (Chrisman *et al.*, 2005; Astrachan, 2010), los recursos idiosincrásicos en la empresa familiar han sido considerados desde una perspectiva estática (Habbershon y Williams, 1999; Habbershon *et al.*, 2003), sin suficiente claridad respecto a la adquisición de habilidades, la gestión del conocimiento, el *'know how'*, la dinámica de los procesos de aprendizaje y de los fenómenos estratégicos fundamentales.

La empresa familiar es un tipo de organización empresarial donde el proceso de gestión del conocimiento y aprendizaje se realizan de forma particular, dada la cercanía e interacción de los miembros familiares que configuran un ambiente donde, probablemente, se acumula e integra un mayor conocimiento que en otro tipo de empresas (Chirico y Salvato, 2008). En estas empresas existe un contexto distintivo para el desarrollo de rutinas organizativas familiares, antecedentes en la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar que favorecen su efectividad organizativa, ajuste estratégico y viabilidad a lo largo de las generaciones.

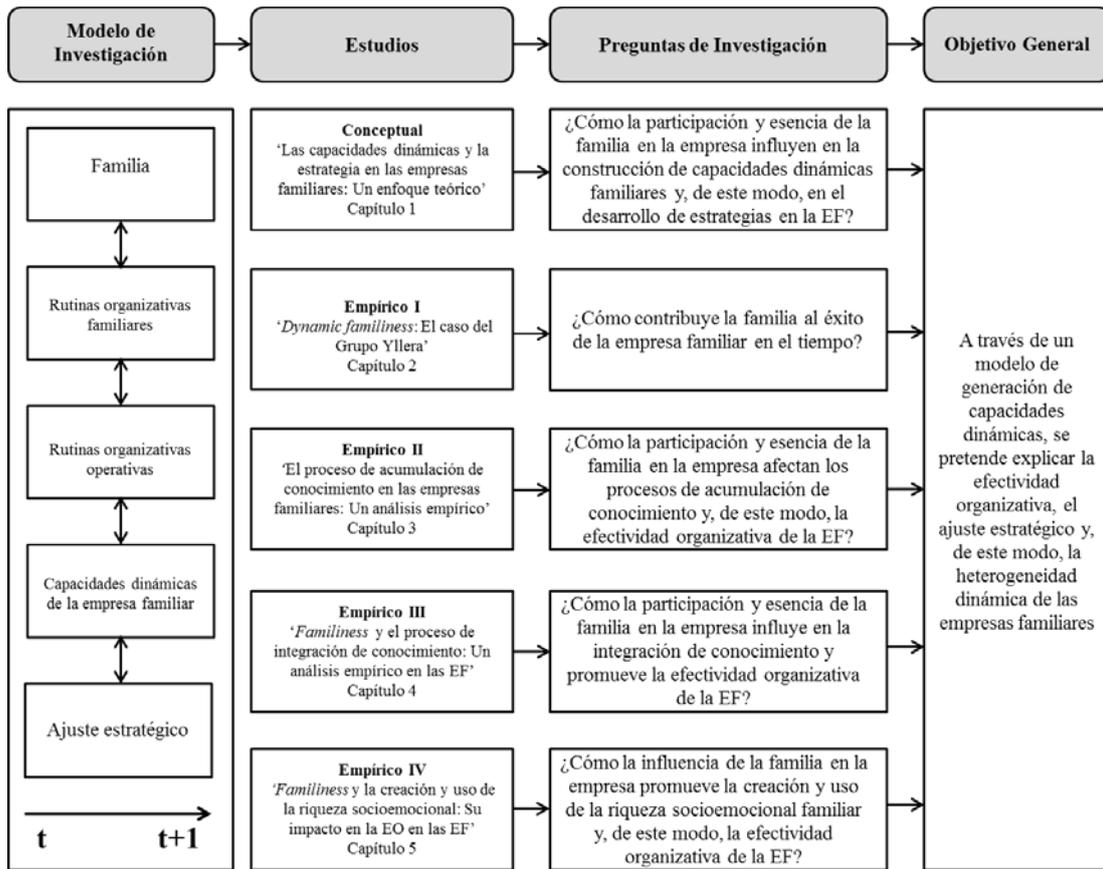
En este sentido, la implicación emocional, la historia de vida común y el uso de un lenguaje privado en las empresas familiares mejora la comunicación entre los miembros de la familia y les permite crear rutinas de intercambio de conocimiento de manera más eficiente en comparación con las empresas no familiares (Tagiuri y Davis, 1982).

El objetivo de esta tesis doctoral ha sido contribuir a mejorar la comprensión acerca de cómo la familia y los miembros familiares promueven un comportamiento estratégico distintivo en las empresas familiares (Sharma *et al.*, 1997; Chrisman *et al.*, 2005; Astrachan, 2010), que puede ser fuente de sus rendimientos superiores y heterogeneidad (Anderson y Reeb, 2003; Chua *et al.*, 2012; Chrisman *et al.*, 2013). De forma específica, se ha estudiado la relación entre la participación y esencia de la familia en la empresa y los procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje. El análisis de esta relación nos ha permitido valorar cómo la influencia familiar puede promover la generación de rutinas organizativas familiares a partir de los procesos de gestión del conocimiento.

Para cumplir este objetivo, en primer lugar, desarrollamos un estudio conceptual dirigido a configurar un modelo de investigación que nos permitió fundamentar cómo la familia influye en los procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje, afectando, de manera idiosincrásica, las estrategias de la empresa. En segundo lugar, con el objetivo de valorar de manera preliminar nuestro modelo, llevamos a cabo un estudio de caso aplicado a una empresa del sector vitivinícola representativa del colectivo de empresas familiares de España. Los resultados obtenidos en este estudio cualitativo preliminar son consistentes con las proposiciones planteadas en el estudio conceptual. Por ello, con el objetivo de obtener mayor evidencia acerca de las relaciones planteadas en el modelo de investigación que puedan mejorar su capacidad predictiva, desarrollamos la investigación empírica cuantitativa, que consta de tres estudios dedicados a verificar cada una de las rutinas organizativas familiares incluidas en el modelo: acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional. A efectos de mostrar más claramente las contribuciones de esta tesis, el apartado de conclusiones e implicaciones se estructura de la siguiente forma, a partir de la introducción se desarrollan las conclusiones parciales de cada uno de los cinco estudios, a continuación, se exponen las conclusiones e implicaciones generales, las contribuciones para la teoría y la práctica, las limitaciones y futuras áreas de

investigación. La Figura IV, expone un resumen del modelo de investigación, los estudios que incluye, sus hipótesis y el objetivo general de la tesis.

Figura IV. Modelo de investigación, estudios desarrollados e hipótesis y objetivo general de la tesis



2. Conclusiones acerca de cada uno de los estudios desarrollados

A continuación se presentan de forma parcial, los resultados de cada uno de los análisis realizados.

2.1. Estudio conceptual: Un modelo de generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar

Partiendo de la base de que la influencia familiar condiciona el comportamiento estratégico y, en particular, permite configurar los procesos de gestión de conocimiento y aprendizaje idiosincrásico en la empresa familiar, se desarrolla un estudio conceptual. Este estudio se fundamenta en la extensa literatura existente en el área de gestión estratégica sobre el enfoque de capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002; Helfat *et al.*, 2007; Teece, 2007), en la investigación sobre los enfoques de participación y esencia (Chrisman *et al.*, 2005; Sharma *et al.*, 2012), en la literatura previa sobre capacidades dinámicas en la empresa familiar (Chirico, 2006; 2008; Chirico y Salvato, 2008; Chirico y Nordqvist, 2010; Chirico *et al.*, 2012; Jones *et al.*, 2013; Uhlaner *et al.*, 2013; Chirico y Salvato, 2014) y de estrategia en la empresa familiar (Sharma *et al.*, 1997; Chua *et al.*, 2003; Chrisman *et al.*, 2005; Astrachan, 2010; Lindow *et al.*, 2010) para configurar un modelo de generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar se trata de responder a la pregunta sobre cómo la participación y esencia de la familia en la empresa influyen en la construcción de capacidades dinámicas familiares y, por ende, en el desarrollo de estrategias en la empresa familiar. El estudio conceptual que recoge el dinamismo de estas relaciones nos ha permitido reconocer los factores que pueden permitir el proceso de adaptación y ajuste estratégico constante de la empresa familiar y su capacidad de crear valor en el tiempo (Lindow *et al.*, 2010). De acuerdo con Astrachan (2010), este modelo permite mejorar la comprensión de los procesos de generación y modificación de la base de recursos y capacidades de la empresa familiar, profundizando en la evaluación de los efectos de la dinámica familiar en el proceso estratégico y, en particular, valoramos el efecto de la participación y esencia

de la familia en la empresa, en concreto, en la generación de rutinas organizativas en la empresa familiar.

Se identifican tres rutinas organizacionales ‘familiares’ en la empresa familiar: acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional. Estas rutinas, en su conjunto, configuran el concepto de *dynamic familiness*, que reconoce el carácter dinámico de la participación y esencia de la familia en la empresa familiar. Esta participación y esencia de los miembros familiares es particularmente significativa en la toma de decisiones acerca de la definición e implementación de estrategias en la empresa familiar (Astrachan, 2010). En concreto y, de acuerdo con Teece (2007), las rutinas organizativas familiares permiten a la empresa socializar e incrementar sus inventarios de conocimiento para la utilización estratégica de sus recursos y capacidades, el ajuste estratégico (Lindow *et al.*, 2010) y preservar la riqueza socioemocional de los miembros familiares de la empresa familiar en el tiempo (Gómez-Mejía *et al.*, 2007).

El desarrollo del modelo nos permitió dar respuesta a la pregunta de investigación y plantear dos proposiciones en relación a la influencia conjunta de la participación y esencia de la familia en la empresa en la generación de rutinas organizativas familiares en la empresa familiar y en relación a la influencia de las *dynamic familiness capabilities* en la forma que la empresa familiar interpreta el entorno, promueve el ajuste estratégico y crea valor a lo largo de las generaciones.

En resumen, el modelo desarrollado nos permite concluir que, en las empresas familiares, las capacidades dinámicas se construyen a partir de los recursos y capacidades que provienen desde la familia y que son transferidos a la empresa a través de la participación y esencia de los miembros familiares. Esta transferencia de recursos se ve potenciada por la intensidad y cercanía de las relaciones e interacciones de los miembros familiares que favorece, en particular, el proceso de gestión del conocimiento y aprendizaje en este tipo de organizaciones. Es este proceso el que le da sentido al carácter dinámico del *familiness* y que genera una fuerte influencia sobre el conocimiento, aspecto que se encuentra en la base de la

configuración de las capacidades dinámicas en este tipo de organizaciones. Por tanto, el proceso idiosincrásico de gestión del conocimiento y aprendizaje en la empresa familiar permite la generación de rutinas organizativas familiares de acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional. Estas rutinas organizativas familiares conforman las *dynamic familiness capabilities* y son las responsables de transmitir, en el tiempo, los recursos y capacidades basados en conocimiento desde la familia a la empresa para contribuir al ajuste estratégico de la empresa familiar.

2.2. Estudio empírico I: *Dynamic familiness*: El caso del Grupo Yllera

Una vez configurado el modelo de investigación, se desarrolló un estudio de caso aplicado al Grupo Yllera. Una empresa que pertenece al sector vitivinícola, representativa del colectivo de empresas familiares españolas, caracterizado por estar formado por empresas de pequeño tamaño y capital familiar (Peris, 2013) y que además se reconoce como familiar al pertenecer a la Asociación de Empresa Familiar de Castilla y León.

Tomando como unidad de análisis las rutinas organizativas en la empresa familiar, se pretende obtener evidencia cualitativa que permita verificar, de manera exploratoria, las proposiciones desarrolladas en el estudio conceptual y responder a la pregunta sobre cómo contribuye la familia al éxito de la empresa familiar a lo largo del tiempo.

Los resultados obtenidos en este estudio nos permiten concluir que la influencia familiar – participación y esencia – influyen en la generación de las rutinas organizativas familiares y, de este modo, en el proceso de definición y ajuste estratégico, propuestos en el modelo de investigación.

En concreto, nuestros resultados dan respaldo a las proposiciones expuestas en el estudio conceptual y son consistentes con Chirico (2008), Chirico y Salvato (2008) y Berrone *et al.* (2012), respecto a que la influencia familiar se manifiesta en procesos idiosincrásicos distintivos que le permiten condicionar los procesos de acumulación

de conocimiento, integración de conocimiento y de creación y uso de la riqueza socioemocional. La cercanía de las relaciones, la historia de vida común, el lenguaje privado, etc., configuran un contexto específico para el desarrollo de procesos de acumulación y transmisión de la experiencia y conocimiento, procesos que se ven potenciados por el sentimiento de propiedad psicológica y compromiso de los miembros familiares que los lleva a trabajar juntos y compartir experiencias y conocimiento (Tabla 2.3). Como hemos señalado, los aspectos de gestión del conocimiento y aprendizaje constituyen los elementos clave para la generación de capacidades dinámicas. Sin embargo, en la empresa familiar, un aspecto relevante que afecta los procesos de toma de decisiones y, por consiguiente, la posibilidad de concretar y aprovechar las oportunidades detectadas y evaluadas, reside en la disposición de la empresa hacia la creación y uso de la riqueza socioemocional. En este sentido, la literatura evidencia comportamientos mixtos respecto al impacto de la influencia familiar sobre la riqueza socioemocional (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Gómez-Mejía *et al.*, 2011b). Nuestros resultados son consistentes con la idea de que una alta disposición de la familia a mantener el bienestar familiar y la empresa bajo el control familiar en el tiempo se relaciona positivamente con la disposición para la implementación de actividades de innovación y desarrollo, procesos permanentes de actualización tecnológica, de adecuación del modelo de negocio y de cambios en las necesidades de los clientes, entre otras.

En resumen, podemos concluir que los resultados obtenidos son coherentes con el modelo de investigación propuesto y dan soporte a las proposiciones del estudio conceptual, por cuanto se reconoce que las empresas familiares pueden desarrollar capacidades dinámicas como consecuencia de las rutinas desarrolladas a partir de la participación y esencia de la familia en la empresa, que apoyan de manera sustancial los procesos de aprendizaje y de gestión del conocimiento.

2.3. Estudio empírico II: La acumulación de conocimiento en la empresa familiar

De acuerdo con el modelo de investigación y los resultados cualitativos preliminares obtenidos en el estudio de caso desarrollado en el epígrafe anterior, llevamos a cabo un estudio empírico cuantitativo para evaluar los efectos de la influencia familiar sobre cada una de las rutinas organizativas familiares y de este modo, sobre la efectividad organizativa en la empresa familiar.

Respecto a la rutina de acumulación de conocimiento, los resultados obtenidos son coherentes con los de Cabrera-Suárez *et al.* (2001) en cuanto a que las empresas familiares son organizaciones donde los procesos de aprendizaje y gestión del conocimiento se llevan a cabo de manera especial, promovidos por las intensas interacciones sociales entre los miembros familiares. En este sentido, se apoyan los argumentos Tagiuri y Davis (1982) en cuanto a que la implicación emocional, la historia de vida común y el uso de un lenguaje privado mejoran la comunicación entre los miembros familiares, promoviendo que el proceso de acumulación de conocimiento posea características únicas e impacte en la efectividad organizativa de la empresa familiar.

En efecto, se puede concluir que el proceso de acumulación interna de conocimiento es altamente idiosincrásico. Nuestros resultados indican que la esencia media de manera completa la relación entre los componentes de la participación (poder y experiencia) y la acumulación de conocimiento interno en la empresa familiar. Es decir, de acuerdo con Chrisman *et al.* (2005) y Rutherford *et al.* (2008), los niveles de propiedad y la presencia de los miembros familiares en los órganos de administración y dirección de la empresa impactan en la capacidad de la familia para transmitir sus valores y cultura a la empresa y, de este modo, promueven la acumulación de conocimiento interno radicado en el conocimiento y experiencia de los miembros familiares. Del mismo modo, en línea con Kellermanns *et al.* (2012a), a medida que las generaciones familiares se incorporan a la empresa, los valores y cultura familiares se deterioran. En efecto, el altruismo familiar se erosiona cuando la

familia crece y la dispersión de la propiedad aumenta a través de las generaciones, lo que, de acuerdo con Gómez-Mejía *et al.* (2007), provoca que el compromiso y los valores compartidos inicialmente se vean dañados a causa de los conflictos y el paso del tiempo, impactando negativamente en la acumulación de conocimiento interno. Respecto a la acumulación de conocimiento externo, se puede concluir que no existe un efecto mediador de la esencia en la relación entre los componentes de la participación (poder y experiencia) y la acumulación de conocimiento externo.

Sin embargo, la evidencia empírica obtenida sugiere que la relación de los componentes de la participación podría ser distinta. En efecto, respecto del poder, los datos respaldan una relación directa negativa y significativa con la acumulación de conocimiento externo, lo que implica que a medida que aumenta el poder de la familia en la empresa, el interés por adquirir conocimiento externo se ve reducido, por ejemplo, a través de la contratación de ejecutivos no familiares (Chrisman *et al.*, 2014). Del mismo modo, el análisis indica que existe una relación positiva y significativa de la esencia con la acumulación de conocimiento externo, lo que podría sugerir la posibilidad de que exista, por ejemplo, un efecto moderador de la experiencia en la relación entre la esencia y la acumulación de conocimiento externo.

Finalmente, concluimos que la acumulación de conocimiento interno y externo, están relacionados con la efectividad organizativa. De este modo, los procesos de acumulación de conocimiento influyen decisivamente en el desarrollo de procesos y actividades organizativas, que constituyen evidencias del desarrollo de capacidades dinámicas en la empresa familiar. Estos hallazgos se encuentran en línea con Eisenhardt y Martin (2000) que sugieren que las nuevas estrategias de creación de valor son generadas por el proceso de recombinación de recursos. Además, de acuerdo con Chandler y Hanks (1994) y Chrisman *et al.* (2009), un examen adicional nos revela una relación positiva y significativa entre la efectividad organizativa y el rendimiento percibido, lo que sugiere que la acumulación de recursos (en nuestro caso de conocimiento), la efectividad organizativa y el rendimiento de la empresa están positivamente relacionados (Chandler y Hanks, 1994).

2.4. Estudio empírico III: La integración de conocimiento en la empresa familiar

Al igual que con respecto a la rutina de acumulación de conocimiento, en el análisis empírico sobre la rutina de integración de conocimiento en la empresa familiar, los resultados obtenidos respecto a la relación de los componentes de la participación con la esencia son consistentes. Es decir, indican que la participación de los miembros familiares en la propiedad y en los consejos de dirección y gestión tienen un impacto directo en la transmisión de los objetivos y valores familiares a la empresa. Sin embargo, la incorporación de sucesivas generaciones familiares a la empresa, parecen no afectar de manera directa y significativa la esencia. La relación negativa entre el componente experiencia y la esencia podría indicar que a medida que las generaciones se integran a la empresa, impactarían negativamente en los objetivos y valores compartidos por la familia y la empresa. Este análisis propone que los componentes de la participación se relacionan de distinta forma con la esencia y, de este modo, con la integración de conocimiento en la empresa familiar.

En concreto, concluimos que la influencia familiar (participación y esencia) se relaciona positiva y significativamente con la integración de conocimiento en la empresa familiar. Adicionalmente, estudiamos el efecto mediador de la esencia en la relación entre los componentes de la participación y la integración de conocimiento en la empresa familiar. Los resultados obtenidos son mixtos, mientras la relación entre el poder y la integración de conocimiento está mediada de manera completa por la esencia, respecto de la relación entre el componente experiencia y la integración de conocimiento no confirma tal mediación. Lo expresado, sugiere que la experiencia podría influir en esta relación de una forma distinta, como por ejemplo, a través de un efecto moderador.

Específicamente, la relación entre la influencia familiar (participación y esencia) y la integración de conocimiento, indica de manera consistente con la literatura previa (Arregle *et al.*, 2007; Pearson *et al.*, 2008) que la implicación de la familia en la empresa a través de la propiedad, gobierno, gestión y de las generaciones

participantes, afecta positivamente el proceso de integración de conocimiento en la empresa familiar, a través de la configuración del capital social familiar. Del mismo modo de acuerdo con Astrachan *et al.* (2002) y Chirico y Salvato (2008), el compromiso afectivo de los miembros familiares se ve reforzado por la participación y esencia. Finalmente, se observa que la presencia de fuertes lazos emocionales entre los miembros familiares, provocan tensiones emocionales y familiares que generan conflictos, resultados coherentes con Kellermanns y Eddleston (2004); Chirico y Salvato (2008).

Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos podemos concluir que existe una fuerte relación entre la integración de conocimiento y la efectividad organizativa de la empresa familiar. En concreto, de acuerdo con Chirico y Salvato (2008), se apoya la relación entre la integración de conocimiento y la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar. En este sentido, el capital social interno promueve el intercambio eficiente y combinación de información, incrementando el entendimiento mutuo entre los miembros familiares. Del mismo modo, el compromiso afectivo de los miembros familiares aporta el soporte emocional que les lleva a adaptar su comportamiento hacia los objetivos deseados y realizar esfuerzos para integrar sus conocimientos en el logro de tales objetivos. Por su parte, el conflicto en las relaciones, debido a la intensa interacción y a los fuertes lazos de los miembros familiares, constituye un factor que puede deteriorar la efectividad organizativa, llevando a los miembros familiares a enfrentarse unos con otros, en lugar de aprovechar sus relaciones para beneficiarse de la utilización conjunta de sus conocimientos.

En resumen, estos resultados apoyan lo planteado por Zheng *et al.* (2010) respecto a que las capacidades de gestión de conocimiento se relacionan con la generación de capacidades dinámicas (Nielsen, 2006) y con la efectividad organizativa (Gold *et al.*, 2001). Adicionalmente, en sintonía con Gold *et al.* (2001) y Zheng *et al.* (2010), nuestros resultados respaldan la idea de que una efectiva gestión del conocimiento promueve el desarrollo de capacidades y contribuye al rendimiento organizativo. En efecto, el desarrollo de análisis adicionales, indican que existe una relación positiva y

significativa entre la efectividad organizativa y el rendimiento percibido. Estos hallazgos son relevantes, por cuanto, el proceso de gestión del conocimiento en la empresa familiar se ve potenciado por la cercanía, comunicación y compromiso de los miembros familiares con la empresa, lo que podría explicar sus rendimientos superiores en comparación con las empresas no familiares.

2.5. Estudio empírico IV: La creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar

El objetivo de este estudio ha sido estudiar las causas y consecuencias de la preservación de la riqueza socioemocional y sus dimensiones en la empresa familiar (Berrone *et al.*, 2012; Kellermanns *et al.*, 2012b; Kellermanns *et al.*, 2014). Específicamente, se pretende proporcionar evidencia empírica respecto a los efectos de la participación y esencia familiares en la creación y uso de la riqueza socioemocional y, en consecuencia, en la efectividad organizativa.

Específicamente, al igual que en los estudios empíricos previos, los resultados indican que la participación de los miembros familiares en la propiedad y en los consejos de dirección y gestión tiene un impacto directo en la transmisión de los objetivos y valores familiares a la empresa. Por su parte, la incorporación de sucesivas generaciones familiares a la empresa parece no afectar de manera directa y significativa a la esencia. La relación negativa entre la experiencia y la esencia podría indicar que a medida que las generaciones se integran a la empresa, impactarían negativamente en la transferencia de los objetivos y valores familiares a la empresa. Estos resultados indican que los componentes de la participación impactan de diversa forma en la esencia y, de esta forma, en la creación y uso de riqueza socioemocional en la empresa familiar.

Los resultados obtenidos nos permiten concluir que la influencia familiar (participación y esencia) se relaciona positiva y significativamente con la creación y uso de la riqueza socioemocional consistente con Deephouse y Jaskiewicz (2013), por cuanto el proceso de toma de decisiones en la empresa familiar está fuertemente

influenciado por la preservación de la riqueza socioemocional de los miembros familiares en la empresa. Sin embargo, al igual que en el estudio respecto a la rutina de integración de conocimiento y, de acuerdo con Melin y Nordqvist (2007), utilizamos los enfoques de participación y esencia, para estudiar el efecto mediador de la esencia en la relación entre los componentes de la participación y la creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar. Los resultados obtenidos son mixtos, por una parte, en sintonía con la literatura previa (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2010), la esencia media de manera completa la relación entre el poder y la creación y uso de riqueza socioemocional. Mientras que la esencia no media la relación entre el componente experiencia y la creación y uso de riqueza socioemocional. Lo expresado sugiere que la experiencia podría influir en esta relación de una forma distinta, por ejemplo, a través de un efecto moderador.

En concreto, los resultados obtenidos son consistentes con la literatura previa (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2010) e indican que la propiedad familiar es un indicador de la existencia de riqueza socioemocional en la empresa familiar. La investigación ha demostrado que cuando la concentración de la propiedad de la empresa en manos de la familia aumenta, la familia tiene una mayor influencia en las decisiones estratégicas de la empresa (Anderson y Reeb, 2003; Miller *et al.*, 2013), reforzando la dimensión de control de la riqueza socioemocional (Gómez-Mejía *et al.*, 2007), la dependencia financiera, el nivel de adhesión personal a la empresa y la identificación y los vínculos emocionales entre los miembros familiares y la empresa (French y Rosenstein, 1984). Por estos motivos, los miembros familiares son propensos a perpetuar la propiedad de la empresa familiar con el claro objetivo de preservar la riqueza socioemocional familiar en la empresa (Berrone *et al.*, 2012). En cuanto al efecto de la sucesión familiar sobre la creación y uso de la riqueza socioemocional, nuestros resultados son consistentes con los estudios de Chua *et al.* (1999); Gómez-Mejía *et al.* (2003) y Le Breton-Miller y Miller (2013). Se observa que a medida que nuevas generaciones ingresan en la empresa, el control, influencia o el sentimiento de dinastía familiar se ven reducidos, lo cual tiene un impacto negativo sobre la creación y uso de la riqueza socioemocional. Sin embargo, el

ingreso de nuevas generaciones a la empresa, también puede impactar de manera positiva en la riqueza socioemocional familiar. A modo de ejemplo, la imagen de la familia tiene una importancia creciente a medida que en la empresa se produce el relevo generacional, puesto que el nombre de la familia se convierte en un símbolo de logro multigeneracional (Gómez-Mejía *et al.*, 2003). Estos argumentos son consistentes con la literatura reciente que sugiere que los elementos organizativos y temporales pueden influir tanto positiva como negativamente sobre la preservación de la riqueza socioemocional (Kellermanns *et al.*, 2012b; Le Breton-Miller y Miller, 2013; Naldi *et al.*, 2013; Wright *et al.*, 2014).

Finalmente, respecto al impacto de la creación y uso de la riqueza socioemocional sobre la efectividad organizativa en la empresa familiar, nuestros resultados muestran una relación significativa y positiva. En efecto, de acuerdo con Berrone *et al.* (2012), la preservación de la riqueza socioemocional familiar está unida a la propia existencia de la empresa, por ello, la toma de decisiones estratégicas de los directivos en la empresa familiar estará orientada a la búsqueda de efectividad organizativa, que garantice la viabilidad de la organización (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Por tanto, las prioridades de creación y uso de riqueza socioemocional estarán en condiciones de subordinarse si la existencia de la empresa está en peligro (Berrone *et al.*, 2012). En la empresa familiar, la búsqueda de esta efectividad está fuertemente influenciada por el grado de participación y esencia de los miembros familiares, afectando sus procesos de gestión de conocimiento y aprendizaje, potenciados por su origen e historia común, sus fuertes vínculos emocionales y sociales y por sus deseos de que la empresa trascienda a través de las generaciones y se preserve la riqueza socioemocional y el bienestar familiar.

3. Conclusiones generales: Hacia un modelo de generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar

Una característica de las empresas familiares y, por tanto, de la forma en que trabajan, reside en la implicación familiar y en cómo las dinámicas familiares influyen las dinámicas en la empresa (Cabrera-Suárez *et al.*, 2014). Por lo tanto,

una de las principales tareas de la investigación en empresa familiar es medir el efecto de la influencia familiar (participación y esencia) en la empresa (Chrisman *et al.*, 2012). Esta investigación ha demostrado que las empresas familiares son un tipo particular de empresa donde la generación de capacidades dinámicas puede ser configurada de manera distintiva, debido a las particulares condiciones y características en las que se desarrolla el proceso de aprendizaje y de gestión del conocimiento. Sin embargo, como se ha señalado, todavía es escasa la investigación dedicada al estudio de las capacidades dinámicas en la empresa familiar, además, la investigación que existe en este ámbito constituye un cuerpo de estudios fragmentados acerca de lo que puede constituir un proceso de generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar. En concreto, la investigación en este campo no ha abordado, hasta el momento, de forma integral cómo la generación de capacidades dinámicas se puede producir a partir de la interacción de familia y empresa. Por ello, en esta tesis desarrollamos un modelo que nos ha permitido cubrir este *gap* y contribuir a mejorar la comprensión acerca de los efectos de la participación y esencia de la familia en la empresa, específicamente, aquellos que influyen en los procesos de conocimiento y aprendizaje idiosincrásicos que afectan el comportamiento estratégico y la efectividad organizativa de la empresa familiar.

Por tanto, en este estudio de acuerdo con De Massis *et al.* (2014a) y Astrachan (2010) se destaca la importancia de incorporar la dimensión temporal en la investigación en empresa familiar, así como, en la contextualización de la naturaleza de la influencia familiar sobre la empresa, en orden a desarrollar un más preciso y completo entendimiento del comportamiento estratégico y efectividad de la empresa familiar.

Los resultados obtenidos se fundamentan en la investigación previa respecto a que la participación simultánea de los miembros familiares en la familia y la empresa crea un contexto específico para la adquisición de habilidades, aprendizaje y acumulación de activos en la organización (Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007), que favorece la integración de conocimiento (Sirmon y Hitt, 2003; Zahra *et al.*, 2007) y la flexibilidad estratégica (Zahra *et al.*, 2008), influyendo positiva o negativamente en

los procesos de percepción de oportunidades y recombinación de recursos (Chirico y Nordqvist, 2010). En este contexto, la implicación emocional de la familia, los lazos afectivos y la intensa interacción social afectan la predisposición de la familia hacia la preservación y uso de la riqueza socioemocional, que se configura en un elemento clave en el proceso de toma de decisiones estratégicas en la empresa familiar (Deephouse y Jaskiewicz, 2013) y condiciona los procesos de recombinación y reconfiguración de los recursos de la familia en la empresa y la continuidad de la empresa familiar de generación en generación (Chirico y Salvato, 2008; Salvato y Melin, 2008).

En concreto, el modelo de investigación propuesto y los estudios empíricos posteriores permiten realizar las siguientes conclusiones generales:

1. Los procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje idiosincrásicos conformados a partir de la influencia familiar en la empresa, configuran el carácter dinámico de *familiness*, es decir, *dynamic familiness* que se define como ‘el conjunto de rutinas organizativas familiares que permiten crear a propósito, prorrogar o modificar el conjunto único de recursos y capacidades en la empresa familiar, derivados de la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa’.
2. Las rutinas organizativas familiares de acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional dotan a la empresa familiar de la capacidad específica de percibir oportunidades y amenazas, una capacidad idiosincrásica para aprovechar oportunidades y, finalmente, una capacidad distintiva para mantener la competitividad de la empresa mediante la mejora, combinación, protección, y cuando sea necesaria, la reconfiguración del negocio.
3. El *Dynamic familiness* y sus rutinas organizativas permiten el ajuste estratégico y la efectividad organizativa de la empresa familiar.

Las rutinas organizativas familiares (*dynamic familiness*) se construyen a partir de los recursos de conocimiento y aprendizaje que provienen de la presencia e influencia de la familia en la empresa que confieren el carácter dinámico a *familiness* y son transferidos a la empresa a través de la participación y esencia de los miembros

familiares en la propiedad, gestión y dirección de la empresa familiar. Esta transferencia de recursos, como se ha expresado, se ve favorecida por la intensidad y cercanía de sus relaciones e interacciones, particularmente, el conocimiento y su gestión, aspectos que se encuentran en la base de la configuración de las capacidades dinámicas en las organizaciones.

En relación al proceso de acumulación de conocimiento, los estudios desarrollados respaldan lo indicado por Chirico (2008) y nos permiten concluir que este proceso es altamente idiosincrásico en la empresa familiar. En particular, respecto a la acumulación de conocimiento interno la esencia media de manera completa la relación entre los componentes de la participación (poder y experiencia) y la acumulación de conocimiento interno. Respecto a la acumulación de conocimiento externo no se aprecia tal relación. Sin embargo, nuestros resultados apoyan una relación negativa directa del poder con la acumulación de conocimiento externo. Es decir, con el aumento de la presencia de los miembros familiares en la propiedad, gestión y dirección de la empresa se reducirá la acumulación de conocimiento externo.

Respecto del proceso de integración de conocimiento concluimos que está fuertemente influido por la presencia de los miembros familiares en la propiedad, gestión y dirección en la empresa familiar, que permiten la transmisión de los valores y cultura familiares a la empresa y favorecen el desarrollo de sus procesos idiosincrásicos. En este sentido y, de acuerdo con Chirico y Salvato (2008), influyen en la creación de un el fuerte capital social interno y compromiso familiar como elementos clave del proceso de integración de conocimiento. El ingreso sucesivo de nuevas generaciones a la empresa familiar, significa mayor presencia de miembros familiares, lo que favorece los procesos de comunicación e interacción apoyados por la cercanía y compromiso afectivo, sin embargo, al mismo tiempo esta situación también supone un aumento de la probabilidad de ocurrencia de conflictos en las relaciones, al ser un obstáculo en el proceso de integración de conocimiento en la empresa familiar.

Los resultados de esta investigación aumentan la comprensión de la diversidad de las empresas familiares en términos de riqueza socioemocional y de su impacto sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas. En este sentido, se proponen algunas respuestas a las preguntas planteadas por Berrone *et al.* (2012), respecto a las consecuencias de la riqueza socioemocional familiar sobre los procesos de toma de decisiones estratégicas orientadas a la reconfiguración y recombinación de recursos que afectan la efectividad organizativa y condicionan la continuidad de la empresa familiar. En concreto, reforzamos la idea de que las dotaciones afectivas, los sentimientos y las emociones juegan un papel central en el éxito de la empresa familiar (Morgan y Gómez-Mejía, 2014), condicionando su comportamiento estratégico, particularmente, respecto al desarrollo de procesos de gestión de conocimiento y aprendizaje idiosincrásicos, sustrato de las capacidades dinámicas en la empresa familiar.

En este contexto, estos resultados permiten concluir, que el control familiar de la empresa, a través de la propiedad, es crítico para incrementar y preservar la riqueza socioemocional de los miembros familiares, debido a que este control permite a la familia perseguir sus intereses a través de la empresa (Zellweger *et al.*, 2012a) y el bienestar familiar, objetivos asociados al logro de beneficios no económicos en la empresa familiar. Sin embargo, la influencia de la riqueza socioemocional puede variar entre empresas con aparentes similares características de control y propiedad (Zellweger *et al.*, 2012a). En efecto, el ingreso de nuevas generaciones familiares a la empresa puede deteriorar los valores y cultura familiar que caracterizó a la empresa en sus inicios (Gómez-Mejía *et al.*, 2007), afectando su predisposición hacia el logro de beneficios no económicos (De Massis *et al.*, 2014a) y hacia la riqueza socioemocional. Por el contrario, Zellweger *et al.* (2012b) sugieren que el apego emocional crece con el tiempo y, por lo tanto, el valor de la dotación de riqueza socioemocional familiar podría aumentar con el mantenimiento de la propiedad. Nuestros resultados, de acuerdo con Naldi *et al.* (2013), apoyan la idea de que la preservación de la riqueza socioemocional puede tener impactos positivos o negativos en la empresa familiar, efectos que pueden estar relacionados con el efecto

moderador del componente experiencia en la relación entre la esencia familiar y la creación y uso de la riqueza socioemocional.

Nuestros hallazgos se encuentran en línea con la literatura que enfatiza que la gestión del conocimiento es una herramienta clave en el logro de efectividad organizativa (Gold *et al.*, 2001; Zheng *et al.*, 2010). De este modo, en las empresas familiares, los procesos de acumulación e integración de conocimiento promueven la creación de ventajas competitivas basadas en el aprendizaje que mejoran su habilidad para innovar, coordinar esfuerzos, comercializar rápidamente nuevos productos, responder a los cambios del mercado y mantener la capacidad para anticipar cambios inesperados (Nonaka *et al.*, 2000b). Estos procesos, de acuerdo con Teece (2007), son evidencia del desarrollo de capacidades dinámicas familiares.

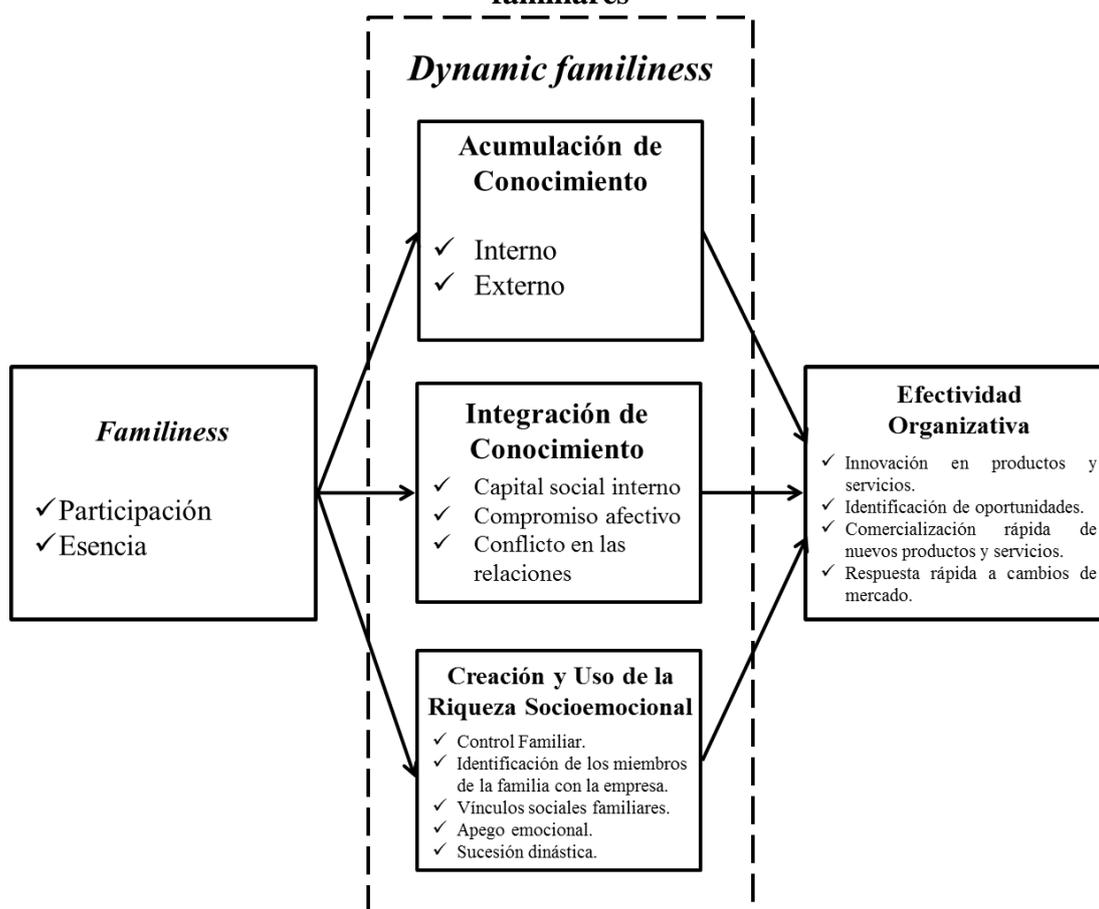
Particular atención merecen las rutinas de creación y uso de la riqueza socioemocional en las empresas familiares como motor de sus decisiones estratégicas y a su efectividad organizativa. Nuestras evidencias son compatibles con Berrone *et al.* (2010) quienes indican que las decisiones tomadas de acuerdo con los aspectos socioemocionales familiares tienen el potencial de convertirse en fuente de ventaja competitiva. Por tanto, la consideración de la creación y uso de la riqueza socioemocional como referente en el proceso de toma de decisiones estratégicas, podría explicar las relaciones ambivalentes encontradas entre el *familiness* (en nuestro estudio *dynamic familiness*) y la efectividad organizativa de empresa familiar.

3.1. El modelo de capacidades dinámicas familiares

Con el objetivo de consolidar los resultados de los estudios empíricos cuantitativos desarrollados, llevamos a cabo un análisis conjunto con las tres rutinas organizativas familiares que configuran *dynamic familiness*. Este análisis proporciona una visión integral de nuestro modelo de investigación y respuestas respecto a algunas relaciones que no resultaron significativas en los estudios realizados. La Figura V,

expone el modelo de investigación agregado (los detalles de este análisis se disponen en el Anexo 5).

Figura V. *Dynamic familiness* y la efectividad organizativa en las empresas familiares



Fuente: Adaptado de Chirico (2008), Chirico y Salvato (2008) y Berrone et al. (2012).

El modelo completo refuerza las conclusiones previas. En primer lugar, el poder impacta en la esencia y, a través de ésta, en las rutinas organizativas familiares, con excepción de la acumulación de conocimiento externo. En este caso, el poder muestra una relación directa negativa sobre esta variable, lo que respalda las conclusiones en el sentido de que con el aumento de la participación familiar en la propiedad, gestión y dirección de la empresa, se fortalece la esencia, el logro de objetivos no económicos y la preservación de la riqueza socioemocional (Gómez-

Mejía *et al.*, 2007). Los miembros familiares estarán más dispuestos a compartir y acumular sus conocimientos de forma interna en la empresa en vez, de hacer uso de la acumulación de conocimiento externo (Chirico, 2008; Chrisman *et al.*, 2014).

En segundo lugar, los resultados de este análisis conjunto ponen de manifiesto el efecto moderador del componente experiencia de la participación familiar en la relación entre la esencia y cada una de las rutinas de acumulación de conocimiento interno con un coeficiente de 0.210 ($t=1.724$), integración de conocimiento con un coeficiente de -0.180 ($t=1.667$) y creación y uso de la riqueza socioemocional con un coeficiente de 0.257 ($t=2.022$) (Anexo 5, Tabla 12). Por tanto, el ingreso de las generaciones familiares en la empresa fortalece la acumulación de conocimiento interno y la creación y uso de la riqueza socioemocional y debilita la rutina de integración de conocimiento. Estos resultados son consistentes con nuestras conclusiones previas, por cuanto que a medida que aumenta la presencia de nuevas generaciones familiares en la empresa se produce un mayor traspaso de valores y cultura desde la familia a la empresa lo que favorece la cercanía y confianza entre los miembros familiares para compartir sus conocimientos y experiencias en la empresa (Colombo *et al.*, 2014; Chrisman *et al.*, 2014). Sin embargo, al tiempo que se incorporan nuevas generaciones familiares también se generan condiciones que propician el desarrollo de conflictos en las relaciones que tienen un impacto negativo sobre el proceso de integración de conocimiento en la empresa familiar (Chirico y Salvato, 2008). Un aspecto que merece una atención especial es la relación negativa entre la creación y uso de la riqueza socioemocional y la efectividad organizativa, cuestión que en el estudio individual registró una relación positiva y significativa. Esta relación se encuentra en línea con lo propuesto por Naldi *et al.* (2013) respecto a los efectos ambiguos que puede tener la riqueza socioemocional de la empresa familiar.

En resumen, podemos concluir que las empresas familiares son altamente idiosincrásicas y heterogéneas (Chua *et al.*, 2012), cuestiones que se transmiten a su comportamiento, el cual está fuertemente influido por el poder de los miembros familiares como consecuencia de la participación en la propiedad y en los consejos

de administración y dirección. Esta participación permite la transferencia de los valores y cultura familiares a la empresa, constituyendo su esencia familiar. En conjunto participación y esencia influyen la gestión estratégica de la empresa familiar.

Esta investigación trata de ir más allá de la aplicación de la teoría basada en los recursos en la empresa familiar y reconocer que estas empresas no sólo poseen recursos y capacidades distintivas, sino que, además, desarrollan procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje idiosincrásicos que pueden permitir la configuración de capacidades dinámicas familiares. Por tanto, esta tesis pretende aportar evidencia sobre el carácter dinámico de la influencia familiar influyendo los procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje en este tipo de empresas. En concreto, nuestros resultados apoyan los argumentos que sugieren que esta familiaridad dinámica – participación y esencia – puede tener efectos tanto negativos como positivos en la empresa familiar. Esta relación ambigua se encuentra motivada por la existencia de múltiples objetivos (económicos y no económicos) (Chrisman *et al.*, 2012; Cabrera-Suárez *et al.*, 2014), de valores familiares que evolucionan en el tiempo (Chua *et al.*, 1999; Sorenson *et al.*, 2009; Zellweger *et al.*, 2013) y del deseo de preservación de la riqueza socioemocional familiar (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). En este sentido, identificar y conocer cómo se configura el *dynamic familiness* y las rutinas organizativas familiares contribuye a mejorar la comprensión acerca de la influencia familiar sobre la toma de decisiones en este tipo particular de empresas.

4. Implicaciones para la teoría

Los resultados y conclusiones expuestas pueden contribuir al campo de la empresa familiar en varias direcciones. En primer lugar, la investigación contribuye a complementar y avanzar en la incorporación de la teoría de las capacidades dinámicas en el estudio de la empresa familiar (Chirico y Salvato, 2008; Chirico y Nordqvist, 2010). En este sentido, de acuerdo con Pearson *et al.* (2008) se dan algunas respuestas respecto a qué teoría puede capturar los aspectos de la historia familiar y guiar los elementos temporales de *familiness* y explicar los antecedentes y

consecuencias de los recursos únicos y específicos generados por la empresa familiar.

En segundo lugar, de acuerdo con De Massis *et al.* (2014a), se incorpora la dimensión temporal en la investigación en el campo de la empresa familiar, así como la contextualización de la naturaleza de la influencia familiar en la empresa. En este sentido, se reconoce la influencia de la familiaridad dinámica sobre la generación de rutinas organizativas familiares en el tiempo. Se extiende el análisis el análisis estático de los recursos familiares inherentes al análisis no sólo de la dotación de recursos, sino también de su uso real en las actividades de creación de valor (Eddleston *et al.*, 2008; Chirico y Nordqvist, 2010). Se propone, de este modo, un modelo de capacidades dinámicas familiares, es decir, *dynamic familiness* basado en la generación y desarrollo de rutinas organizativas familiares (acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional).

En tercer lugar, se extiende el análisis de las fuentes y efectos de la influencia familiar y mejora la comprensión del proceso de gestión estratégico en la empresa familiar, tal como Astrachan (2010) reconoce.

En cuarto lugar, se aporta evidencia empírica al estudio de los antecedentes y consecuencias de la generación de capacidades distintivas en las empresas familiares. En este sentido, se extiende el conocimiento respecto de cómo la participación y esencia de la familia en la empresa promueven la generación procesos distintivos de gestión del conocimiento y aprendizaje, aspectos que las diferencian de las empresas no familiares y son fuente de heterogeneidad entre éstas (Chua *et al.*, 2012).

En quinto lugar, se identifican las rutinas organizativas familiares de acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y de creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar. De este modo, de acuerdo con Chirico (2008) se extiende la literatura de acumulación de conocimiento en la empresa familiar, aportando evidencia empírica en la relación entre la influencia familiar y su predisposición hacia la acumulación de conocimiento interno y externo en la empresa

familiar. De la misma manera, de acuerdo con Chirico y Salvato (2008) se aporta evidencia empírica respecto de las causas y efectos del proceso de integración de conocimiento. Igualmente, se proporcionan algunas respuestas a las preguntas propuestas por Berrone *et al.* (2012) en términos de cómo las dimensiones de la riqueza socioemocional pueden afectar el proceso de toma de decisiones estratégicas.

En sexto lugar, se introduce el concepto de efectividad organizativa en la investigación en empresa familiar, como consecuencia del desarrollo de rutinas organizativas familiares que permiten la continua adaptación de las rutinas operativas en este tipo de organizaciones y pueden constituir fuentes de ventajas competitivas sostenibles.

Finalmente, este estudio amplía la investigación sobre la utilización de los enfoques de participación y esencia de manera conjunta, lo que de acuerdo con Basco (2013), proporciona una visión integral de los efectos de la familia en la empresa y amplía la literatura sobre empresas familiares que no cotizan en bolsa, un aspecto poco tratado en este campo (Sharma y Carney, 2012).

Estas contribuciones en su conjunto, permiten mejorar la comprensión acerca del comportamiento estratégico y heterogeneidad de las empresas familiares.

5. Implicaciones para la práctica empresarial

Los resultados obtenidos pueden tener implicaciones para la gestión de las empresas familiares. Las implicaciones que se pueden extraer de esta tesis, pueden suponer una serie de ideas de interés para directivos de empresas familiares, pertenezcan o no a la familia. Es fundamental que los directivos que se desenvuelven en este ámbito reconozcan que las dinámicas familiares influyen las dinámicas de la empresa (Cabrera-Suárez *et al.*, 2014), especialmente, el proceso de toma de decisiones estratégicas. De este modo, los directivos de empresas familiares deben considerar que este tipo de empresas están estrechamente constituidas por sentimientos, donde las emociones juegan un rol fundamental en el éxito (Morgan y Gómez-Mejía, 2014). En este sentido, resulta vital que los directivos de empresas familiares comprendan y

consideren en su gestión, que la función de creación de valor de este tipo de empresas incluye la persecución de objetivos económicos y no económicos (Klein y Kellermanns, 2008). Los objetivos no económicos están relacionados con la preservación de la riqueza socioemocional familiar (Gómez-Mejía *et al.*, 2007) y tienen importancia en el proceso de toma de decisiones estratégicas en la empresa familiar (Sharma *et al.*, 1997; Chrisman *et al.*, 2005; Deephouse y Jaskiewicz, 2013).

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede argumentar que estas dinámicas familiares favorecen la continuidad y adaptación evolutiva de la empresa familiar. Específicamente, los procesos idiosincrásicos de gestión del conocimiento y aprendizaje apalancan las dotaciones de recursos familiares en la empresa, generando capacidades únicas para la consecución del éxito empresarial. Así, el logro del éxito estará fuertemente condicionado por el apoyo que los directivos de empresas familiares otorguen a los procesos de acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y de creación y uso de la riqueza socioemocional.

Por tanto, resulta esencial que los directivos conozcan los mecanismos que afectan la acumulación de conocimiento y su integración y los aspectos que los condicionan. Esto les permitirá fomentar un ambiente de colaboración para el intercambio de información y conocimiento, especialmente de conocimiento tácito radicado en la experiencia de los miembros tanto familiares como no familiares. Los directivos deben promover un clima de confianza y compromiso que facilite la interacción de los miembros de la empresa y de la familia, proporcionando los incentivos necesarios que estimulen la acumulación e integración de conocimiento en la empresa familiar.

Del mismo modo, los directivos de empresas familiares deben conocer la importancia que los miembros familiares otorgan a la creación y uso de la riqueza socioemocional, especialmente, a la consecución de los objetivos y resultados no económicos (o no financieros), aspecto central de la riqueza socioemocional en la empresa familiar. En este sentido, resulta esencial que los directivos conozcan cómo estas dotaciones afectivas y sus dimensiones afectan el proceso de toma de decisiones estratégicas y en definitiva el comportamiento y rendimiento de la empresa familiar (Berrone *et al.*, 2012) y orienten su gestión hacia el desarrollo de un

ambiente de confianza y compromiso afectivo, que puede facilitar la interacción de los miembros en la familia y en la empresa y reducir los inevitables conflictos en las relaciones, que permita que las dotaciones afectivas familiares puedan desplegar sus mejores atributos en beneficio de la empresa.

Finalmente, los directivos de empresas familiares tienen la misión de conseguir que las diferentes generaciones familiares estrechen sus relaciones en el contexto de la empresa. Los fuertes lazos afectivos, la confianza y cercanía de las relaciones crearán un sentido de pertenencia con la empresa, donde la empresa es parte del individuo y éste es parte de la empresa (Chirico, 2008). De este modo, los miembros familiares serán capaces de hacer suya la visión y valores de la empresa a través de las generaciones, garantizando la permanencia de la empresa familiar que les permita disfrutar de los beneficios derivados de la riqueza socioemocional familiar depositada en la empresa a través de las generaciones.

6. Limitaciones

Esta investigación representa una primera aproximación cuantitativa en los procesos de acumulación e integración de conocimiento y de creación y uso de la riqueza socioemocional y su relación con el desarrollo de capacidades dinámicas en la empresa familiar y, ofrece importantes implicaciones para la teoría y la práctica; sin embargo, reconocemos que posee algunas inevitables limitaciones. Respecto a los aspectos metodológicos, en primer lugar, la recolección de datos en la empresa familiar, particularmente en aquéllas que no cotizan en bolsa siempre ha sido difícil y, a pesar de la insistencia sobre el uso de datos longitudinales, en nuestro estudio utilizamos datos de corte transversal, lo que puede ser particularmente problemático cuando se trata de medir fenómenos en el tiempo. La naturaleza estática de este tipo de estudios no permite establecer relaciones de causalidad, haciendo difícil capturar la esencia dinámica y los efectos del desarrollo de capacidades en la empresa familiar. Por ello, se han propuesto relaciones causales basadas en la teoría. En segundo lugar, la aplicación de un cuestionario en la recolección de datos puede ser cuestionable. Las características de las variables de estudio y la no disponibilidad de

bases de datos adecuadas, hicieron necesaria la aplicación de este tipo de instrumento. En tercer lugar, la obtención de datos basados en la evaluación subjetiva de un informante principal puede llevar al sesgo del método común, para subsanarlo, aplicamos los procedimientos que la literatura recomienda para que esta situación no sea un problema. Finalmente, la utilización de la metodología PLS no establece relaciones de causalidad sino de predictibilidad entre las variables independientes y dependientes, puesto que se trata de una modelización flexible, a pesar de ello, la presencia de indicadores reflectivos y formativos, el estado de desarrollo de la teoría y la complejidad del modelo, hacen que esta metodología haya sido la adecuada para evaluar nuestro estudio.

Además, respecto a la aplicación general de los resultados de esta investigación en el contexto de empresas familiares españolas que no cotizan en bolsa. Las conclusiones pueden no ser extensivas a las empresas cotizadas, sin embargo, éstas por sus tipos de organización y propiedad han configurado órganos de gobierno que distancian la familia de la empresa, lo que limita sus vínculos relacionales (aspectos de importancia para el estudio). Por otra parte, el contexto español puede ser altamente idiosincrásico en términos de la naturaleza y estilo de las relaciones familiares. Finalmente, la definición operacional de empresa familiar utilizada en nuestro estudio puede limitar la generalización de nuestros resultados. En este sentido, se adoptaron parámetros ampliamente utilizados por la investigación previa, que incluyen la utilización conjunta de los enfoques de la participación y esencia familiares, generalmente utilizados para captar la diversidad de las empresas familiares (Basco, 2013).

Finalmente, en esta investigación la variable dependiente final utilizada fue la efectividad organizativa, como evidencia de la acción de las capacidades dinámicas en la empresa familiar, es decir, esta efectividad se constituye a partir de la continua renovación de las capacidades operativas por parte de las rutinas organizativas familiares (*dynamic familiness*) como respuesta a los cambios del mercado. Adicionalmente, se practicaron análisis que incluyen medidas de rendimiento percibido sobre la competencia con un coeficiente de 0.274 ($t=3.364$) y sobre

presupuesto con un coeficiente de 0.209 ($t=2.878$), en lugar de variables de medida de rendimiento económico-financiero. A pesar de que esta consideración puede ser un elemento que puede limitar el alcance de los resultados, considerar la efectividad organizativa como variable dependiente final es consistente con la literatura, por cuanto, las capacidades dinámicas se relacionan indirectamente con el rendimiento (Zott, 2003; Zahra *et al.*, 2006), y su éxito depende de cómo estén dirigidas y desplegadas en orden a lograr los objetivos estratégicos en la empresa (Zahra *et al.*, 2006).

7. Futuras líneas de investigación

Esta tesis abre el camino para llevar a cabo otras interesantes vías de investigación. Aún cuando resulta problemático y complejo, nuevas investigaciones deberían tratar de obtener y utilizar datos longitudinales y poner a prueba las proposiciones y rutinas organizativas familiares propuestas en el modelo de investigación. Permitiendo establecer relaciones causales que capturen con mayor nitidez la dinámica de las variables y sus relaciones y aporten un mayor respaldo a los modelos propuestos. Estos nuevos estudios podrían orientarse a aplicar el modelo en empresas familiares que cotizan en bolsa. En general, la información requerida para medir las variables objeto de estudio, no se encuentra disponible en las bases de datos existentes que agrupan a este tipo de empresas, lo que supone la búsqueda de otras fuentes de información. Además, aunque las empresas familiares que cotizan en bolsa pueden no contar con las dotaciones afectivas que les dieron origen, puede ser interesante desarrollar estudios que permitan compararlas con sus pares que no cotizan en bolsa. Adicionalmente, para probar las propiedades de aplicación del modelo, futuras investigaciones pueden tratar de verificarlo en otros contextos y culturas, mediante su adaptación y/o generalización.

Dada la naturaleza exploratoria de esta investigación, las características de las variables bajo estudio y las dificultades para la obtención de datos, especialmente, longitudinales; futuras investigaciones podrían utilizar el método del caso para profundizar en el análisis y comprensión de las relaciones expuestas en el modelo de

investigación. Literatura reciente recomienda la utilización de este tipo de métodos cualitativos de investigación (De Massis y Kotlar, 2014), los cuales son particularmente útiles para el estudio de fenómenos, como aquéllos basados en las emociones o afectos, que en el campo de la empresa familiar son frecuentes.

Adicionalmente, futuras investigaciones debieran estudiar la relación de las rutinas organizativas familiares con las capacidades de explotación y exploración en las empresas familiares. La investigación sugiere que la ambidextría es un fenómeno crítico en las empresas familiares, especialmente para la innovación (Allison *et al.*, 2014).

Finalmente, futuros estudios podrían tratar de verificar empíricamente el impacto de *dynamic familiness* con la capacidad de respuesta de las empresas familiares a impactos internos y del entorno, por ejemplo, frente a crisis económicas y procesos de sucesión. De acuerdo con Astrachan *et al.* (2003), las empresas familiares están comprometidas con mantener estables los niveles de empleo y evitan la reducción de personal durante las caídas del mercado. Al parecer, las empresas familiares ejercen un rol particular en la economía durante los tiempos de crisis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achmad, T., Rusmin, R., Neilson, J. y Tower, G. (2008). The iniquitous influence of family ownership structures on corporate performance. *The Journal of Global Business Issues*, 3(1), 41-48.
- Adams, J. S., Taschian, A. y Shore, T. H. (1996). Ethics in family and non family owned firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 9(2), 157-170.
- Adams, R., Almeida, H. y Ferreira, D. (2009). Understanding the relationship between founder-CEOs and firm performance. *Journal of Empirical Finance*, 16(1), 136-150.
- Adler, P. y Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy Management Review*, 27(1), 17-40.
- Adner, R. y Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Alavi, M. y Tiwana, A. (2002). Knowledge integration in virtual teams: The potential role of KMS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1029-1037.
- Aldrich, H. E. y Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596.
- Allen, N. J. y Meyer, J., P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allison, T. H., McKenny, A. F. y Short, J. C. (2014). Integrating time into family business research: Using random coefficient modeling to examine temporal influences on family firm ambidexterity. *Family Business Review*, 27(1), 20-34.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J. y Kurashina, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315-329.
- Anderson, A. R., Jack, S. L. y Dodd, S. D. (2005). The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm. *Family Business Review*, 18(2), 135-154.
- Anderson, R., Duru, A. y Reeb, D. M. (2009). Founders, heirs, and corporate opacity in the United States. *Journal of Financial Economics*, 92(2), 205-222.
- Anderson, R. C. y Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1327.

- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431-445.
- Argote, L. y Greve, H. R. (2007). A behavioral theory of the firm—40 years and counting: Introduction and impact. *Organization Science*, 18(3), 337-349.
- Arosa, B., Iturralde, T. y Maseda, A. (2010a). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 236-245.
- Arosa, B., Iturralde, T. y Maseda, A. (2010b). Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 88-96.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. y Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Astrachan, J., Allen, I. E., Spinelli, S. y Whittmeyer, C.B. (2003). *American Family Business Survey*. MassMutual Financial Group/Raymond Institute Survey. Boston MA., USA.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6-14.
- Astrachan, J. H. y Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149.
- 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 problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Astrachan, J. H. y Pieper, T. M. (2010). Introduction to volume 1. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 1-5.
- Audretsch, D. B., Hülsbeck, M. y Lehmann, E. E. (2013). Families as active monitors of firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 118-130.
- Barach, J. A. y Ganitsky, J. B. (1995). Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies*, 2(2), 285-309.
- Barnett, T., Eddleston, K. y Kellermanns, F. W. (2009). The effects of family versus career role salience on the performance of family and nonfamily Firms. *Family Business Review*, 22(1), 39-52.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Baron, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barth, E., Gulbrandsen, T. y Schønea, P. (2005). Family ownership and productivity: the role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1–2), 107-127.
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66.
- Basco, R. y Pérez Rodríguez, M. J. (2009). Studying the family enterprise holistically evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review*, 22(1), 82-95.
- Basco, R. y Pérez Rodríguez, M. J. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 151-165.
- Beckhard, R. y Dyer, W. G. J. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Ben-Amar, W., Francoeur, C., Hafsi, T. y Labelle, R. (2013). What makes better boards? A closer look at diversity and ownership. *British Journal of Management*, 24(1), 85-101.
- Benavides, C. A., Guzmán, V. F. y Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 78-90.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F. y Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R. y Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Bertrand, M., Johnson, S., Samphantharak, K. y Schoar, A. (2008). Mixing family with business: A study of Thai business groups and the families behind them. *Journal of Financial Economics*, 88(3), 466-498.

- Bertrand, M. y Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *The Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- Binz, C., Patel, V. K. y Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 116-128.
- Bjuggren, P.-O. y Palmberg, J. (2010). The impact of vote differentiation on investment performance in listed family firms. *Family Business Review*, 23(4), 327-340.
- Block, J. H., Jaskiewicz, P. y Miller, D. (2011). Ownership versus management effects on performance in family and founder companies: A Bayesian reconciliation. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 232-245.
- Bloom, N. y Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Bonilla, C. A., Sepulveda, J. y Carvajal, M. (2010). Family ownership and firm performance in Chile: A note on Martinez et al.'s evidence. *Family Business Review*, 23(2), 148-154.
- Bontis, N., Booker, L. D. y Serenko, A. (2007). The mediating effect of organizational reputation on customer loyalty and service recommendation in the banking industry. *Management decision*, 45(9), 1426-1445.
- Bowman, C. y Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289-303.
- Bracci, E. y Vagnoni, E. (2011). Understanding small family business succession in a knowledge management perspective. *IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7-36.
- Braun, M. y Sharma, A. (2007). Should the CEO also be chair of the board? An empirical examination of family-controlled public firms. *Family Business Review*, 20(2), 111-126.
- Breton-Miller, I. L., Miller, D. y Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 305-328.
- Brunninge, O., Nordqvist, M. y Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295-308.
- Burgelman, R. A. y Hitt, M. A. (2007). Entrepreneurial actions, innovation, and appropriability. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 349-352.
- Byrd, T. A., Thrasher, E. H., Lang, T. y Davidson, N. W. (2006). A process-oriented perspective of IS success: Examining the impact of IS on operational cost. *Omega*, 34(5), 448-460.

- Cabrera-Suárez, K., De 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*, 14(1), 37-46.
- Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. d. L. C. y Martín-Santana, J. D. (2014). The setting of non-financial goals in the family firm: The influence of family climate and identification. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 289-299.
- Carlock, R. S. y Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Palgrave, Houndsmill, NY, USA.
- Carmines, E. G. y Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage, UK.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(3), 249-265.
- Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E. R. y Heugens, P. P. M. A. R. (2013). What do we know about private family firms? A meta-analytical review. *Entrepreneurship Theory & Practice*, en prensa. doi: 10.1111/etap.12054.
- Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K. y Blettner, D. P. (2011). A measure of variations in internal social capital among family firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(6), 1207-1227.
- Casado, F. y Rodríguez, M. Á. (2009). La RSE en la gran empresa familiar española. *Instituto de Empresa Familiar*. Doc. 155, Madrid, España.
- Casillas, J. C. y Moreno, A. M. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 265-291.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M. y Barbero, J. L. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 23(1), 27-44.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C. y Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36(6), 1153-1173.
- Cepeda, G. y Roldán, J. L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas. Conocimiento y Competitividad. *XIV Congreso Nacional ACEDE*. Murcia, España.
- Cepeda, G. y Vera, D. (2005). Knowledge management and firm performance: examining the mediating link of dynamic capabilities. *4th International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management*. Lisboa, Portugal.

- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P. H. y Lang, L. H. P. (2002). Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *The Journal of Finance*, 57(6), 2741-2771.
- Claver, E., Rienda, L. y Quer, D. (2009). Family firms' international commitment. *Family Business Review*, 22(2), 125-135.
- Cliff, J. E. y Jennings, P. D. (2005). Commentary on the multidimensional degree of family influence construct and the F-PEC measurement instrument. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(3), 341-347.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, UK.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94s, 95-120.
- Colombo, G., Koironen, M. y Chirico, F. (2006). Understanding family businesses as value creation systems through system dynamics, in Koironen M. and Chirico F. (editors), *Family firms as arenas for trans-generational value creation. A qualitative and computational approach*. University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland.
- Colombo, M. G., De Massis, A., Piva, E., Rossi-Lamastra, C. y Wright, M. (2014). Sales and employment changes in entrepreneurial ventures with family ownership: Empirical evidence from high-tech industries. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 226-245.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152.
- Craig, J. B., Dibrell, C. y Davis, P. S. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371.
- Craig, J. B., Dibrell, C. y Garrett, R. (2014). Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 229-238.
- Craig, J. B., Moores, K., Howorth, C. y Poutziouris, P. (2009). Family business research at a tipping point threshold. *Journal of Management and Organization*, 15(3), 282-293.
- Craig, J. B. L., Moores, K. y Cassar, G. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10.
- Cruz, C., Justo, R. y De Castro, J. O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance?: Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 62-76.
- Cruz, C. y Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.

- Cruz, C. C., Gómez-Mejía, L. R. y Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO - TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69-89.
- Cucculelli, M., Mannarino, L., Pupo, V. y Ricotta, F. (2014). Owner-management, firm age, and productivity in Italian family firms. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 325-343.
- Cucculelli, M. y Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 17-31.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Blackwell, Malden, MA, USA.
- Chandler, G. N. y Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 331-349.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling, en M. GA (eds.), *Modern methods for business research*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, USA.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (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*, 14(2), 189-217.
- Chirico, F. (2006). Knowledge, dynamic capabilities and family inertia in family firms: A computational approach, in Koiranen M. and Chirico F. (editors). *Family firms as arenas for trans-generational value creation. A qualitative and computational approach*. University of Jyväskylä, Finland.
- Chirico, F. (2007). The accumulation process of knowledge in family firms. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), 62-90.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.
- Chirico, F. y Baù, M. (2014). Is the family an 'asset' or 'liability' for firm performance? The moderating role of environmental dynamism. *Journal of small business management*, 52(2), 210-225.
- 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*, 28(5), 487-504.
- Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G. y Mollona, E. (2012). Simulating dynamic capabilities and value creation in family firms: Is paternalism an 'asset' or 'liability'? *Family Business Review*, 25(3), 318-338.
- Chirico, F. y Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.

- Chirico, F. y Salvato, C. (2014). Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter. *Entrepreneurship Theory & Practice*, en prensa. doi:10.1111/etap.12114.
- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S. y 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.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Kellermanns, F. (2009). Priorities, resource stocks, and performance in family and nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(3), 739-760.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W. y Chang, E. P. C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030-1038.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., Matherne, C. F. y Debicki, B. J. (2008a). Management journals as venues for publication of family business research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(5), 927-934.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W. y Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36(2), 267-293.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 555-576.
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C. y Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23(1), 9-26.
- Chrisman, J. J., Memili, E. y Misra, K. (2014). Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: The influence of noneconomic goals and bounded rationality. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 38(5), 1103-1127.
- Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P. y Chua, J. H. (2013). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37(6), 1249-1261.
- Chrisman, J. J., Steier, L. P. y Chua, J. H. (2008b). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 935-947.
- Chu, W. (2009). The influence of family ownership on SME performance: evidence from public firms in Taiwan. *Small Business Economics*, 33(3), 353-373.

- Chu, W. (2011). Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 833-851.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. y Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-338.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P. y Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.
- Danes, S. M., Loy, J. T.-C. y Stafford, K. (2008). Business planning practices of family-owned firms within a quality framework. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 395-421.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G. y Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3), 199-215.
- Danes, S. M., Stafford, K. y Loy, J. T.-C. (2007). Family business performance: The effects of gender and management. *Journal of Business Research*, 60(10), 1058-1069.
- De Massis, A., Chirico, F., Kotlar, J. y Naldi, L. (2014a). The temporal evolution of proactiveness in family firms: The horizontal S-Curve hypothesis. *Family Business Review*, en prensa. doi: 10.1177/0894486513506114.
- De Massis, A. y Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G. y Cassia, L. (2013). Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 166-175.
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G. y Cassia, L. (2014b). The impact of family involvement on SMEs' performance: Theory and evidence. *Journal of Small Business Management*, en prensa. doi:10.1111/jsbm.12093.
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H. y Chrisman, J. J. (2012). Family business studies: An annotated bibliography. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W. y Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.

- Deeds, D. L., Decarolis, D. y Coombs, J. (2000). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 211-229.
- Deephouse, D. L. y Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337-360.
- Denison, D., Lief, C. y Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.
- Ding, Y., Zhang, H. y Zhang, J. (2008). The financial and operating performance of Chinese family-owned listed firms. *Management International Review*, 48(3), 297-318.
- Donaldson, T. y Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Doty, D. H. y Glick, W. H. (1998). Common methods bias: Does common methods variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1(4), 374-406.
- Drengner, J., Gaus, H. y Jahn, S. (2008). Does flow influence the brand image in event marketing? *Journal of Advertising Research*, 48(1), 138-147.
- Duh, M. y Letonja, M. (2013). Knowledge creation in family businesses and Its importance for building and sustaining competitive advantage during and after succession. *International Journal of Business Administration*, 4(6), 120-133.
- Dyer, W. G. y Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(6), 785-802.
- Easterby-Smith, M. y Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235-249.
- Eddleston, K. A. y Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. y Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10 - 11), 1105-1121.
- Enberg, C. (2007). Knowledge integration in product development projects. Dissertations from IMIE No 106 Doctoral Dissertation Institutionen för Ekonomisk, Linköping Universitet, Linköping, Sweden.
- Ensley, M. D. y Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(3), 267-284.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W. y Sardeshmukh, S. R. (2007). The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: An exploratory analysis of new venture, high-growth firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1039-1047.
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L. y Sánchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4), 581-597.
- Falk, R. F. y Miller, N. B. (1992). A primer for soft modeling. The University of Akron Press, Akron, Ohio, USA.
- Fama, E. F. y Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law & Economics*, 26(2), 301-326.
- Feito-Ruiz, I. y Menéndez-Requejo, S. (2010). Family firm mergers and acquisitions in different legal environments. *Family Business Review*, 23(1), 60-75.
- Feldman, M. S. y Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.
- Fernández, P. y Puig, N. (2007). Bonsais in a wild forest? A historical interpretation of the longevity of large Spanish family firms. *Revista de Historia Económica/Journal of Iberian and Latin American Economic History (Second Series)*, 25(03), 459-497.
- Fernández, Z. y Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A. y File, K. M. (1996). Passing on strategic vision-Favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 15-26.

- Filatotchev, I., Zhang, X. y Piesse, J. (2011). Multiple agency perspective, family control, and private information abuse in an emerging economy. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(1), 69-93.
- Fletcher, D., Melin, L. y Gimeno, A. (2012). Culture and values in family business: A review and suggestions for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 127-131.
- Fogel, K. (2006). Oligarchic family control, social economic outcomes, and the quality of government. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 603-622.
- Fornell, C. y Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Foss, N. J. (2005). Strategy, economic organization, and the knowledge economy: The coordination of firms and resources. Oxford University Press, New York, USA.
- Frazier, P. A., Tix, A. P. y Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology*, 51(1), 115-134.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman Boston, USA.
- French, J. L. y Rosenstein, J. (1984). Employee ownership work attitudes, and power relationships. *Academy of Management Journal*, 27(4), 861-869.
- Galunic, D. C. y Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229-1249.
- García-Castro, R. y Aguilera, R. V. (2014). Family involvement in business and financial performance: A set-theoretic cross-national inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 85-96.
- García-Ramos, R. y García-Olalla, M. (2011). Board characteristics and firm performance in public founder -and nonfounder-led family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 220-231.
- García, D. y Duréndez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: an empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), 151-172.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). Generation to generation life cycles of the family business. Harvard Business School Press, Boston MA., USA.

- Giovannini, R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of Management & Governance*, 14(2), 145-166.
- Glynn, M. A., Lant, T. K. y Milliken, F. J. (1994). Mapping learning processes in organizations: A multi-level framework linking learning and organizing. C. Stubbart, J. R. Meindl, J. F. Porac, eds. *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*. JAI Press, Inc., Greenwich, CT, USA.
- Goel, S., He, X. y Karri, R. (2011). Family involvement in a hierarchical culture: Effect of dispersion of family ownership control and family member tenure on firm performance in Chinese family owned firms. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 199-206.
- Goel, S., Mazzola, P., Phan, P. H., Pieper, T. M. y Zachary, R. K. (2012). Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 54-65.
- Gold, A. H., Malhotra, A. y Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *J. of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Gómez-Mejía, L., Hoskisson, R., Makri, M., Sirmon, D. y Campbell, J. (2011a). Innovation and the preservation of socioemotional wealth: The paradox of R&D investment in family controlled high technology firms. *Unpublished paper, Management Department, Texas A&M University, Texas, USA*.
- Gómez-Mejía, L., Núñez-Nickel, M. y Gutiérrez, M. I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P. y De Castro, J. (2011b). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gómez-Mejía, L. R., Larraza-Kintana, M. y Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46(2), 226-237.
- Gómez-Mejía, L. R., Makri, M. y Kintana, M. L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

- Grant, R. M. (1996a). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R. M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(s2), 109-122.
- Grote, J. (2003). Conflicting generations: A new theory of family business rivalry. *Family Business Review*, 16(2), 113-124.
- Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M. y Hungeling, S. (2010). Configurations of resources and capabilities and their performance implications: An exploratory study on technology ventures. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1337-1356.
- Habbershon, T. G. y Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L. y MacMillan, I. (2003). Aunified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hall, A., Melin, L. y Nordqvist, M. (2006). Understanding strategizing in the family business context, en P. Poutziouris, Smyrnios KX and Klein SB (dir), *Handbook of Research on Family Business*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Hamadi, M. (2010). Ownership concentration, family control and performance of firms. *European Management Review*, 7(2), 116-131.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15(1), 37-51.
- Harris, D., Martinez, J. I. y Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7(2), 159-174.
- Harvey, M. y Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348.
- Heck, R. K. Z. y Mishra, C. S. (2008). Family entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 313-316.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Sing, H., Teece, D. J. y Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell. Oxford, UK.
- Henseler, J. y Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures, en W. W. C. Vincenzo Esposito Vinzi, Jörg Henseler, and Huiwen Wang (dir), *Handbook of Partial Least Squares*:

- Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields. Springer, Berlín, Germany.
- Henseler, J., Ringle, C. y Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- Herscovitch, L. y Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W. y Kuratko, D. F. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23(1), 76-88.
- Hsu, L.-C. y Wang, C.-H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: The mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Ibrahim, N. A., Angelidis, J. P. y Parsa, F. (2008). Strategic management of family businesses: Current findings and directions for future research. *International Journal of Management*, 25(1), 95-110.
- International Family Enterprise Research Academy (IFERA) (2003). Family businesses dominate: International family enterprise research academy (IFERA). *Family Business Review*, 16(4), 235-240.
- Jaffe, D. T. y Lane, S. H. (2004). Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business and investment owning families. *Family Business Review*, 17(1), 81-98.
- James, A. E., Jennings, J. E. y Breitreuz, R. S. (2012). Worlds Apart? rebridging the distance between family science and family business research. *Family Business Review*, 25(1), 87-108.
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B. y Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, 26(2), 121-139.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

- Jiang, Y. y Peng, M. (2011). Are family ownership and control in large firms good, bad, or irrelevant? *Asia Pacific Journal of Management*, 28(1), 15-39.
- Jones, O., Ghobadian, A., O'Regan, N. y Antcliff, V. (2013). Dynamic capabilities in a sixth-generation family firm: Entrepreneurship and the Bibby Line. *Business History*, 55(6), 910-941.
- Karra, N., Tracey, P. y Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(6), 861-877.
- Kellermans, F., Eddleston, K., Sarathy, R. y Murphy, F. (2012a). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.
- Kellermans, F. W., Dibrell, C. y Cruz, C. (2014). The role and impact of emotions in family business strategy: New approaches and paradigms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 277-279.
- Kellermans, F. W. y Eddleston, K. A. (2004). Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Kellermans, F. W. y Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 809-830.
- Kellermans, F. W., Eddleston, K. A., 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*, 21(1), 1-14.
- Kellermans, F. W., Eddleston, K. A. y Zellweger, T. M. (2012b). Extending the Socioemotional Wealth Perspective: A Look at the Dark Side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175-1182.
- Kelly, L., Lewa, P. M. y Kamaria, K. (2008). Founder centrality, management team congruence and performance in family firms: A Kenyan context. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(04), 383-407.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- King, A. A. y Tucci, C. L. (2002). Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management science*, 48(2), 171-186.
- King, M. R. y Santor, E. (2008). Family values: Ownership structure, performance and capital structure of Canadian firms. *Journal of Banking & Finance*, 32(11), 2423-2432.

- Klein, S. B., Astrachan, J. H. y Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(3), 321-339.
- Klein, S. B. y Kellermanns, F. W. (2008). Editor's Notes. *Family Business Review*, 21(2), 121-125.
- Kleinbaum, D., Kupper, L. y Muller, K. (1988). Applied regression analysis and other multivariate analysis methods. *PWS-Kent Publishing Company*, Boston, USA.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Koiranen, M. (2006). Psychological ownership and entrepreneurial drive as value creators, in Koiranen M. and Chirico F. (editors). *Family firms as arenas for trans-generational value creation: A qualitative and computational approach*. University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland.
- Kotey, B. (2005). Goals, management practices, and performance of family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(1), 3-24.
- Kotey, B. y Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type—family and non-family. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214-238.
- Kowalewski, O., Talavera, O. y Stetsyuk, I. (2010). Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland. *Family Business Review*, 23(1), 45-59.
- Kusunoki, K., Nonaka, I. y Nagata, A. (1998). Organizational capabilities in product development of Japanese firms: A conceptual framework and empirical findings. *Organization Science*, 9(6), 699-718.
- Kyu Kim, K., Yul Ryoo, S. y Dug Jung, M. (2011). Inter-organizational information systems visibility in buyer-supplier relationships: The case of telecommunication equipment component manufacturing industry. *Omega*, 39(6), 667-676.
- La Porta, R., López-de-Silanes, F. y Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- Lansberg, I. (1999). Succeeding generations: Realizing the dream of families in business. Harvard Business School Press, Boston, MA., USA.
- Larsson, R. (1993). Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across case studies. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1515-1546.
- Le Breton-Miller, I. y Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(6), 731-746.

- Le Breton-Miller, I. y Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169-1191.
- Le Breton-Miller, I. y Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on 'Family business survival and the role of boards'. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 37(6), 1391-1397.
- Leana, C. R. y Pil, F. K. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366.
- Lee, J. (2006). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103-114.
- Lee, M.-S. y Rogoff, E. G. (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*, 9(4), 423-437.
- Lindow, C. M., Stubner, S. y Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 167-178.
- Ling, Y. y Kellermanns, F. W. (2010). The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*, 47(2), 322-344.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Long, R. G. (2011). Commentary: Social exchange in building, modeling, and managing family social capital. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(6), 1229-1234.
- López-Gracia, J. y 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.
- Mahto, R. V., Davis, P. S., Pearce II, J. A. y Robinson Jr, R. B. (2010). Satisfaction with firm performance in family businesses. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34(5), 985-1001.
- Martínez, J. (2010). Empresas familiares reto al destino, claves para perdurar con éxito. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, Argentina.
- Martínez, J. I., Stöhr, B. S. y Quiroga, B. F. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94.
- Maseda, A., Iturralde, T. y Arosa, B. (2014). Impact of outsiders on firm performance over different generations of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, en prensa. doi: 10.1111/jsbm.12119.

- Maseda, A., Iturralde, T., Arosa, B., Rodríguez, A. y Saiz, M. (2009). Situación de la empresa familiar en el Territorio Histórico de Bizkaia. *Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. España*.
- McConaughy, D. L., Matthews, C. H. y Fialko, A. S. (2001). Founding family controlled firms: Performance, risk, and value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31-49.
- McConaughy, D. L. y Phillips, G. M. (1999). Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms. *Family Business Review*, 12(2), 123-131.
- McKelvie, A. y Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20(s1), S63-S80.
- Melin, L. y Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321-333.
- Memili, E., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Zellweger, T. M. y Barnett, T. (2010). The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 200-209.
- Meyer, J. P. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Michie, S. G., Dooley, R. S. y Fryxell, G. E. (2006). Unified diversity in top-level teams: Enhancing collaboration and quality in strategic decision-making. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(2), 130-149.
- Milton, L. P. (2008). Unleashing the relationship power of family firms: Identity confirmation as a catalyst for performance. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(6), 1063-1081.
- Miller, D., Breton-Miller, I. L. y Lester, R. H. (2013). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189-209.
- Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005a). Management insights from great and struggling family businesses. *Long Range Planning*, 38(6), 517-530.
- Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005b). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press, Boston, MA., USA.
- Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2011). Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(5), 1051-1076.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H. y Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. y Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Miller, D., Lee, J., Chang, S. y Breton-Miller, I. L. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 802-817.
- Minichilli, A., Corbetta, G. y MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'Familianness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222.
- Miralles-Marcelo, J. L., Miralles-Quirós, M. d. M. y Lisboa, I. (2014). The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 156-168.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 853-886.
- Molly, V., Laveren, E. y Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.
- Molly, V., Laveren, E. y Jorissen, A. (2012). Intergenerational differences in family firms: Impact on capital structure and growth behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36(4), 703-725.
- Moores, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22(2), 167-180.
- Morck, R., Shleifer, A. y Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20(293-315).
- Morck, R., Wolfenzon, D. y Bernard, Y. (2005). Corporate governance, economic entrenchment, and growth. *Journal of economic Literature*, 43(3), 655-720.
- Morck, R. y Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(4), 367-382.
- Morgan, T. J. y Gómez-Mejía, L. R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280-288.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy Management Review*, 23(2), 242-266.

- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G. y Gómez-Mejía, L. (2013). Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 37(6), 1341-1360.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. y Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Narayanan, V. K., Colwell, K. y Douglas, F. L. (2009). Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20(s1), S25-S40.
- Newey, L. R. y Zahra, S. A. (2009). The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20(s1), S81-S100.
- Niehm, L. S., Swinney, J. y Miller, N. J. (2008). Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 331-350.
- Nielsen, A. P. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 59-71.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, USA.
- Nonaka, I., Toyama, R. y Konno, N. (2000a). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Nonaka, I., Toyama, R. y Nagata, A. (2000b). A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20.
- Nordqvist, M. (2007). Understanding the role of ownership in strategizing: A study of family firms, Doctoral Dissertation, Jönköping International Business School, Jönköping University, Jönköping, Sweden.
- Nordqvist, M., Sharma, P. y Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (segunda edición). McGraw-Hill, New York, USA.
- O'Boyle, E. H., Rutherford, M. W. y Pollack, J. M. (2010). Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 23(4), 310-326.

- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oswald, S. L., Muse, L. A. y Rutherford, M. W. (2009). The influence of large stake family control on performance: Is it agency or entrenchment? *Journal of Small Business Management*, 47(1), 116-135.
- Parente, R. C., Baack, D. W. y Hahn, E. D. (2011). The effect of supply chain integration, modular production, and cultural distance on new product development: A dynamic capabilities approach. *Journal of International Management*, 17(4), 278-290.
- Patel, P. C. y Fiet, J. O. (2011). Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(6), 1179-1197.
- Pearson, A. W., Carr, J. C. y Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(6), 949-969.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons, New York, USA.
- 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*. Editorial Paraninfo, Madrid, España.
- Peris, B. (2013). Análisis del sector del vino en España. *Ojeando la Agenda*, 21.
- Peterson, P. y Distelberg, B. J. (2011). Differentiating value orientations and unity in values as predictors of varying family business system processes. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 207-219.
- Petroni, A. (1998). The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization. *Technovation*, 18(3), 179-189.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pollak, R. A. (1985). A transaction cost approach to families and households. *Journal of Economic Literature*, 23(2), 581-608.
- Premkumar, G. y Bhattacharjee, A. (2008). Explaining information technology usage: A test of competing models. *Omega*, 36(1), 64-75.
- Prieto, I. M., Revilla, E. y Rodríguez-Prado, B. (2009). Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter? *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 313-326.
- Puig, N. y Pérez, P. F. (2009). A silent revolution: The internationalisation of large Spanish family firms. *Business History*, 51(3), 462-483.

- Randall, D. M., Fedor, D. B. y Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36(2), 210-224.
- Randøy, T., Dibrell, C. y Craig, J. (2009). Founding family leadership and industry profitability. *Small Business Economics*, 32(4), 397-407.
- Randøy, T. y Goel, S. (2003). Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: Implications for financing entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 619-637.
- Reagans, R. y McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Ringle, C. M., Wende, S. y Will, S. (2005). SmartPLS 2.0 (M3). University of Hamburg, Hamburg, Germany.
- Roldán, J. L. y Leal, A. (2003). A validation test of an adaptation of the DeLone and McLean's model in the Spanish EIS field. *Critical reflections on information systems. A systemic approach*, 66-84.
- Romano, C. A., Tanewski, G. A. y Smyrnios, K. X. (2001). Capital structure decision making: A model for family business. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 285-310.
- Ruiz J., M. C., Vallejo M., M. C. y Martínez J., R. (2013). Organisational harmony as a value in family businesses and its influence on performance. *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-013-1941-6.
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F. y Holt, D. T. (2008). Examining the link between 'familiness' and performance: Can the F-PEC untangle the family business theory jungle? *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(6), 1089-1109.
- Sacristán-Navarro, M., Gómez-Ansón, S. y Cabeza-García, L. (2011a). Family ownership and control, the presence of other large shareholders, and firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 24(1), 71-93.
- Sacristán-Navarro, M., Gómez-Ansón, S. y Cabeza-García, L. (2011b). Large shareholders' combinations in family firms: Prevalence and performance effects. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 101-112.
- Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). Understanding Exit from the founder's business in family firms, in T. L. A. Stewart, & J. Katz (Ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. Emerald Group Publishing, Bingley, U.K.
- Salvato, C. y Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276.
- Salvato, C., Williams, M. y Habbershon, T. (2002). Values and competitive advantage: The cultural determinants of dynamic capabilities in family firms.

- Family Business Network. Annual conferences: The Future of Family Business: Values and Social Responsibility: Research Forum Proceedings, University of Jyväskylä, School of Business & Economics.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R. y Hair Jr, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115.
- Sattler, H., Völckner, F., Riediger, C. y Ringle, C. M. (2010). The impact of brand extension success drivers on brand extension price premiums. *International Journal of Research in Marketing*, 27(4), 319-328.
- Sciascia, S. y 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. y Chirico, F. (2013). Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 37(1), 69-85.
- Sciascia, S., Mazzola, P. y Kellermanns, F. (2014). Family management and profitability in private family owned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 131-137.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. y Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firm: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Schulze, W. S. y Gedajlovic, E. R. (2010). Whither family business? *Journal of Management Studies*, 47(2), 191-204.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. y Dino, R. N. (2003a). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. y Dino, R. N. (2003b). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Segaro, E. L., Larimo, J. y Jones, M. V. (2014). Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team. *International Business Review*, 23(2), 381-395.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P. y Carney, M. (2012). Value creation and performance in private family firms: Measurement and methodological issues. *Family Business Review*, 25(3), 233-242.

- Sharma, P., Chrisman, J. J. y Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. y Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L. y Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(3), 17-36.
- Sharma, P. y Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(1), 13-33.
- Sharma, P. y Nordqvist, M. (2007). A typology for capturing the heterogeneity of family firms. *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), 1-6.
- Sharma, P., Salvato, C. y Reay, T. (2014). Temporal dimensions of family enterprise research. *Family Business Review*, 27(1), 10-19.
- Silva, F. y Majluf, N. (2008). Does family ownership shape performance outcomes? *Journal of Business Research*, 61(6), 609-614.
- Sindhuja, P. N. (2009). Performance and value creation: Family managed business versus non-family managed business. *IUP Journal of Business Strategy*, 6(3-4), 66-80.
- Singal, M. y Singal, V. (2011). Concentrated ownership and firm performance: does family control matter? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 373-396.
- Sirmon, D. G., Arregle, J.-L., Hitt, M. A. y Webb, J. W. (2008). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(6), 979-998.
- Sirmon, D. G. y Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(4), 339-358.
- Sirmon, D. G. y Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375-1394.
- Smith, D., Hair Jr, J. F. y Ferguson, K. (2014). An investigation of the effect of family influence on Commitment–Trust in retailer–vendor strategic partnerships. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 252-263.
- Smith, K. G., Carroll, S. J. y Ashford, S. J. (1995). Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family Business Review*, 12(4), 325-339.

- Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3), 183-200.
- Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R. y Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance. *Family Business Review*, 22(3), 239-253.
- Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(s2), 45-62.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firm *Working Paper, Harvard Business School. Reimpreso (1996): Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: Un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 32, 12-25.
- Tàpies, T. L. y Serra, F. J. (2009). *Empresa familiar: Ni tan pequeña, ni tan joven: Una renovada aproximación a la edad y el tamaño de la empresa familiar española*. Fundación Jesús Serra, Grupo Catalana Occidente, Barcelona, España.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thomas, J. (2001). Effective processes in the family business to provide for ownership transfer or exit. *FBN 12th Annual World Conference. The role of family business: Research forum proceedings*, 332-348.
- Tiwana, A. y McLean, E. (2005). Expertise integration and creativity in information systems development. *Journal of Management Information Systems* 22(1), 13-43.
- Tripsas, M. (1997). Surviving radical technological change through dynamic capability: Evidence from the typesetter industry. *Industrial and Corporate Change*, 6(2), 341-377.
- Tripsas, M. y Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1147-1161.
- Tsao, C.-W., Chen, S.-J., Lin, C.-S. y Hyde, W. (2009). Founding-family ownership and firm performance the role of high-performance work systems. *Family Business Review*, 22(4), 319-332.
- Uhlaner, L., van Stel, A., Duplat, V. y Zhou, H. (2013). Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth. *Small Business Economics*, 41(3), 581-607.

- Vallejo, M. C. (2009). Analytical model of leadership in family firms under transformational theoretical approach. *Family Business Review*, 22(2), 136-150.
- Verona, G. y Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.
- Villalonga, B. y Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Ward, J. (2004). *Perpetuating the family business: 50 Lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey Bass Inc., San Francisco, California, USA.
- Ward, J. L. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar :planificación estratégica de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos*. El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.
- Wennberg, K., Wiklund, J., Hellerstedt, K. y Nordqvist, M. (2011). Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 352-372.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Westhead, P. y Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(1), 31-56.
- Westhead, P. y Howorth, C. (2007). 'Types' of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), 405-431.
- Wiklund, J., Nordqvist, M., Hellerstedt, K. y Bird, M. (2013). Internal versus external ownership transition in family firms: An embeddedness perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 37(6), 1319-1340.
- Wilson, N., Wright, M. y Scholes, L. (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 37(6), 1369-1389.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wold, H. (1982). Systems under indirect observation using PLS, en F. C. (dir), *A second generation of multivariate analysis*, Vol. I Method. Praeger, New York, USA.

- Wong, Y.-J., Chang, S.-C. y Chen, L.-Y. (2010). Does a family-controlled firm perform better in corporate venturing? *Corporate Governance: An International Review*, 18(3), 175-192.
- Wright, M., Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Steier, L. P. (2014). Family enterprise and context. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 38(6), 1247-1260.
- Yin, R. K. (2003). Case studies research: Design and methods. Sage Publications, Inc. , CA., USA.
- Yoshikawa, T. y Rasheed, A. A. (2010). Family control and ownership monitoring in family-controlled firms in Japan. *Journal of Management Studies*, 47(2), 274-295.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C. y Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(6), 1035-1054.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. y Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60(10), 1070-1079.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zahra, S. A. y Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331-346.
- Zellweger, T. M. y Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A. y Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J. y Chua, J. H. (2012a). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.
- Zellweger, T. M. y Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203-216.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S. y Nordqvist, M. (2012b). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.

- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M. y Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 37(2), 229-248.
- Zheng, W., Yang, B. y McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.
- Zollo, M. y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO



Universidad de Valladolid
Dpto. Organización de Empresas y
Comercialización e Investigación de Mercados

PROPUESTA DE INVESTIGACION

EFFECTOS DE LA PARTICIPACIÓN E INFLUENCIA FAMILIAR EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

ANTECEDENTES GENERALES DE LA ENCUESTA

Esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación orientado a identificar los efectos de la influencia de la familia en las 5.000 mayores empresas españolas. Los recursos idiosincrásicos generados a partir de la participación e influencia de la familia en la empresa, la conducen a comportamientos distintivos.

Gracias por aceptar completar este cuestionario. Pedimos disculpas si ya ha recibido este cuestionario por cualquier otro medio (en ese caso, por favor no complete el cuestionario nuevamente)

Toda la información proporcionada será tratada de forma anónima.
Se asegura el tratamiento confidencial de la información.
Un informe que muestra los principales resultados de la investigación se proporcionará a todas las empresas que lo soliciten.

Contacto del equipo de investigación

Ismael Barros Contreras
Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad de Valladolid
Avda. Valle Esgueva 6, 47011 Valladolid, España.
Tfno. 983 185948 / Fax 983 423899
ismaelbarros@eco.uva.es

Universidad de Valladolid

I. INFORMACIÓN GENERAL (Marque la casilla que corresponda)**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO**

1. Cargo de quien responde la encuesta:
 Presidente (CEO) Administrador Director general Otro, especifique
2. ¿Es miembro de la familia propietaria? Sí No
3. ¿Qué porcentaje de capital posee? <10% Entre 10 y 20% Entre 20 y 30% entre 30 y 50% >50%
4. Estudios que posee Post grado Licenciatura Técnicos Primarios Sin estudios

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

5. Antigüedad de la empresa (años) < 10 entre 10 y 25 Entre 26 y 50 Entre 51 y 75 > de 75
6. Ventas anuales 2012 (en millones de Euros (MM€))
 Entre 30 y 50 (MM€) Entre 51 y 100 (MM€) Entre 101 y 250 (MM€) Entre 251 y 1000 (MM€) > 1000 (MM€)
7. Número de plantilla total de la empresa
 < 50 Entre 50 y 100 Entre 101 y 250 Entre 251 y 500 > 500
8. Cotiza en bolsa: Sí No
9. Ventas en el extranjero: Sí No
10. Inversiones en el extranjero: Sí No
11. Posee un plan estratégico por escrito Sí No
12. Industria a la que pertenece su empresaCódigo CNAE.....
13. ¿Considera que su empresa es una empresa familiar? Sí No

INFORMACIÓN ACERCA DE LA PROPIEDAD

14. Participación de los miembros de la familia en la propiedad de la empresa.
 < 10 % Entre 10 y 25% Entre 26 y 50% Entre 51 y 99% 100%
15. Participan los miembros familiares en el consejo de administración Sí No
16. Participan los miembros familiares en el consejo de dirección Sí No
- Si la respuesta a las preguntas 15 y 16 son afirmativas, del total del consejo de:
- | | Administración | Dirección |
|--|----------------|-----------|
| a.- ¿Cuántos miembros del Consejo son familiares? | _____ % | _____ % |
| b.- ¿Cuántos miembros no familiares son propuestos por la familia para el Consejo? | _____ % | _____ % |
| c.- ¿Cuántos miembros del Consejo no son familiares ni nombrados por la familia? | _____ % | _____ % |
| Total | 100 % | 100 % |

INFORMACIÓN ACERCA DE LAS GENERACIONES ACTIVAS EN LA EMPRESA

17. Generación (es) que es (son) propietaria (s) de la empresa (Marque los que correspondan, puede ser más de uno)
 Fundadora Segunda Tercera Cuarta Quinta y posteriores
18. Generación (es) es (son) activa (s) en el Consejo de administración (Marque los que correspondan, puede ser más de uno)
 Fundadora Segunda Tercera Cuarta Quinta y posteriores
19. Generación (es) es (son) activa (s) en el consejo de dirección (Marque los casilleros que correspondan, puede ser más de uno)
 Fundadora Segunda Tercera Cuarta Quinta y posteriores
20. Desea / espera que el futuro presidente de su negocio sea un miembro familiar Sí No

II. LA CULTURA DE LA EMPRESA (Deje en blanco si la pregunta no tiene respuesta)**Los miembros familiares de la familia propietaria de la empresa:**

① Muy en desacuerdo/Nunca ⑤ Muy de acuerdo/Siempre

Están orgullosos de manifestar que son parte de la empresa	1	2	3	4	5
Sienten lealtad hacia la empresa	1	2	3	4	5
Están de acuerdo con los objetivos de la empresa, sus planes y políticas	1	2	3	4	5
Tienen y comparten los mismos valores de la empresa	1	2	3	4	5
Apoyan públicamente a la empresa y en las discusiones con amigos y empleados	1	2	3	4	5
Se preocupan por el destino de la empresa	1	2	3	4	5
Están dispuestos a realizar grandes esfuerzos con el fin de ayudar a que la empresa tenga éxito	1	2	3	4	5

III. RUTINAS ORGANIZATIVAS FAMILIARES (Deje en blanco si la pregunta no tiene respuesta)**1. Acumulación de experiencia /Conocimiento****Los miembros familiares que trabajan en la empresa familiar:**

① Muy en desacuerdo/Nunca ⑤ Muy de acuerdo/Siempre

Asisten a cursos académicos y de formación práctica externos	1	2	3	4	5
Antes de integrarse a la empresa trabajan fuera de la empresa familiar	1	2	3	4	5
Están dispuestos a contratar directivos no familiares	1	2	3	4	5
Asisten a cursos de formación práctica dentro de la empresa familiar	1	2	3	4	5
Trabajan junto con miembros familiares de anteriores generaciones en la empresa de la familia	1	2	3	4	5
Demuestran compromiso con la empresa familiar	1	2	3	4	5
Sienten la empresa familiar como propia	1	2	3	4	5

2. Articulación /Integración de conocimiento**2.1 Capital social interno (Habilidad para integrar el conocimiento)****Los miembros familiares que trabajan en la empresa:**

① Muy en desacuerdo/Nunca ⑤ Muy de acuerdo/Siempre

Mantienen una comunicación franca unos con otros	1	2	3	4	5
No guardan información de la empresa para sí mismos	1	2	3	4	5
Están dispuestos a compartir información unos con otros	1	2	3	4	5
Aprovechan sus relaciones familiares para compartir información	1	2	3	4	5
Muestran una gran integridad en sus relaciones	1	2	3	4	5
Tienen confianza entre ellos	1	2	3	4	5
A la hora de tomar decisiones tienen en cuenta los sentimientos de los demás	1	2	3	4	5
Están comprometidos con los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
Comparten la misión y visión de la empresa	1	2	3	4	5
Se ven a sí mismos como socios al planear la toma de decisiones globales de la empresa	1	2	3	4	5
Comparten cual debe ser el futuro de la empresa	1	2	3	4	5

2.2 Compromiso afectivo (Voluntad para integrar el conocimiento)

Los miembros familiares que trabajan en la empresa:

① Muy en desacuerdo/Nunca ⑤ Muy de acuerdo/Siempre

Encuentran que su trabajo es desafiante y emocionante	1	2	3	4	5
Tienen claro lo que se espera de ellos en la empresa	1	2	3	4	5
Se sienten escuchados por la alta dirección respecto a las ideas que presentan	1	2	3	4	5
Confían que la empresa familiar hace lo que se compromete a hacer	1	2	3	4	5
Poseen un sentimiento de equidad respecto de la retribución que perciben	1	2	3	4	5
Participan del proceso de toma de decisiones teniendo en cuenta el trabajo y las normas de funcionamiento de la empresa	1	2	3	4	5

2.3 Conflictos en las relaciones (Potenciales obstáculos para integrar conocimientos)

Los miembros familiares que trabajan en la empresa:

① Muy en desacuerdo/Nunca ⑤ Muy de acuerdo/Siempre

Tienen problemas personales	1	2	3	4	5
Tienen conflictos evidentes de personalidad	1	2	3	4	5
Tienen tensión en las relaciones	1	2	3	4	5
Están frecuentemente en desacuerdo con las opiniones del CEO (Director Ejecutivo)	1	2	3	4	5
Tienen frecuentes conflictos, acerca de distintas propuestas presentadas en la empresa	1	2	3	4	5
Tienen conflictos respecto del trabajo que cada miembro de la familia realiza en la empresa	1	2	3	4	5
Tienen diferencias de opinión acerca de la empresa	1	2	3	4	5

3. Creación y uso de la riqueza socioemocional

En mí (nuestra) empresa familiar:

① Muy en desacuerdo/Nunca ⑤ Muy de acuerdo/Siempre

El mantenimiento del control familiar y la independencia de la empresa son objetivos importantes	1	2	3	4	5
Es importante, para los familiares, la propia existencia de la empresa	1	2	3	4	5
Los miembros familiares creen que el éxito de la empresa es su propio éxito	1	2	3	4	5
Los clientes suelen asociar el nombre de la familia con los productos y servicios de la empresa	1	2	3	4	5
Es muy activa la promoción de actividades sociales a nivel comunitario	1	2	3	4	5
Las relaciones con proveedores, clientes y empleados están basadas principalmente en la confianza y normas de reciprocidad	1	2	3	4	5
Es importante la colaboración con otras empresas, asociaciones profesionales, fundaciones, etc.	1	2	3	4	5
Los contratos con los proveedores se basan en relaciones a largo plazo	1	2	3	4	5
Las emociones y los sentimientos afectan los procesos de toma de decisiones	1	2	3	4	5
La protección del bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales a la empresa	1	2	3	4	5
Los lazos afectivos entre los miembros familiares son muy fuertes	1	2	3	4	5
Las consideraciones afectivas son tan importantes como las consideraciones económicas	1	2	3	4	5
Continuar con el legado y tradición de la familia es un objetivo importante	1	2	3	4	5
Los propietarios son menos propensos a evaluar su inversión en el corto plazo	1	2	3	4	5
Es improbable que los miembros de la familia consideren la venta de la empresa	1	2	3	4	5
La transmisión con éxito de la empresa a la siguiente generación es un objetivo importante para los miembros de la familia	1	2	3	4	5

IV. ACTIVIDADES Y PROCESOS ORGANIZACIONALES (Deje en blanco si la pregunta no tiene respuesta)

Su empresa desarrolla permanentemente:

① Muy en desacuerdo/Nunca ⑤ Muy de acuerdo/Siempre

Actividades internas de investigación y desarrollo	1	2	3	4	5
Actividades para identificar cambios en las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
Procesos para aprovechar los desarrollos tecnológicos	1	2	3	4	5
Procesos de adecuación del modelo de negocio	1	2	3	4	5
Procesos de gestión de activos	1	2	3	4	5
Actividades de rotación de tareas, reuniones regulares en los diferentes niveles, boletines informativos/blogs, configuración de equipos multifuncionales	1	2	3	4	5
Procesos de adaptación de recursos para aprovechar nuevas oportunidades	1	2	3	4	5

V. ESTRATEGIA (Deje en blanco si la pregunta no tiene respuesta)

Durante los últimos cinco años, la estrategia del negocio principal de la empresa ha puesto énfasis en:

① Muy en desacuerdo/Nunca ⑤ Muy de acuerdo/Siempre

Liderazgo en costes (Mantener los costes en el nivel más bajo que los competidores)	1	2	3	4	5
Diferenciación (Conseguir diferenciar los productos/servicios por encima de la competencia)	1	2	3	4	5
Desinversión	1	2	3	4	5
Profundización (Mantener la cartera de productos/servicios)	1	2	3	4	5
Desarrollo de productos	1	2	3	4	5
Desarrollo de mercados (Internacionalización)	1	2	3	4	5
Diversificación (Nuevos negocios)	1	2	3	4	5
Utilizar recursos propios	1	2	3	4	5
Fusiones / Adquisiciones	1	2	3	4	5
Cooperación entre empresas (<i>Joint ventures</i> , franquicias, etc.)	1	2	3	4	5
Otros (as) (especifique)	1	2	3	4	5

VI. RENDIMIENTO (Deje en blanco si la pregunta no tiene respuesta)

1. Durante los últimos cinco años, ¿Cómo calificaría el desempeño de su empresa frente a sus principales competidores:

① Menor

⑤ Mayor

En las ventas	1	2	3	4	5
En la cuota de mercado	1	2	3	4	5
En el número de empleados	1	2	3	4	5
En la rentabilidad sobre la inversión	1	2	3	4	5
En el volumen de la deuda	1	2	3	4	5
En la amortización de la deuda	1	2	3	4	5
En la capacidad de la empresa para financiar el crecimiento de la inversión con fondos propios	1	2	3	4	5

2. Durante los últimos cinco años, ¿cómo calificaría los resultados reales de su empresa frente a los resultados previstos (presupuestados):

① Escasamente alineados ⑤ Muy alineados

En las ventas	1	2	3	4	5
En la cuota de mercado	1	2	3	4	5
En el número de empleados	1	2	3	4	5
En la rentabilidad económica (Beneficios antes de intereses e impuestos / Activos netos totales)	1	2	3	4	5
En la rentabilidad financiera (Beneficios después de intereses e impuestos / Capital propio)	1	2	3	4	5
En el volumen de la deuda	1	2	3	4	5
En la amortización de la deuda	1	2	3	4	5

----- ¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO! -----

Si considera que los resultados de esta investigación podrían ser de su interés, por favor completar el formulario a continuación de este párrafo y un informe con los principales resultados y conclusiones le serán enviados.

Nombre encuestado:

Nombre Empresa :

E-mail :

Universidad de Valladolid



Universidad de Valladolid

ANEXO 2. CARTA DE PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

Universidad de Valladolid
Dpto. Organización de Empresas y
Comercialización e Investigación de Mercados

Valladolid, Mayo de 2013.

Estimado /a Sr/a:

Nos dirigimos a Ud. para solicitar su colaboración en una investigación que venimos desarrollando en el Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valladolid.

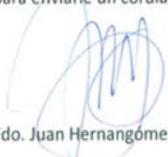
Nuestro estudio se centra en el estudio del impacto de la participación e influencia de la familia en la empresa española. La investigación tiene como objetivo identificar y analizar cómo el grado de participación e influencia de la familia afecta el comportamiento de la empresa y en su posible comparación con empresas no familiares.

Agradecemos que Ud. pueda dar respuesta al presente cuestionario que adjuntamos. Su participación nos sería de mucha utilidad, por cuanto la información que recabamos por esta vía constituye la base principal de nuestro trabajo; de esta manera permite aumentar la conexión Empresa-Universidad.

Toda la información que nos proporcione será tratada de manera confidencial y sólo se publicarán los resultados globales de la investigación. Adicionalmente, con el fin de compensar su esfuerzo, le ofrecemos la posibilidad de que nos solicite sin coste alguno para usted: Los resultados finales del trabajo y las principales implicaciones para la gestión empresarial.

Si lo considera más oportuno, puede enviarnos su correo electrónico para mandarle la encuesta y que pueda contestarla de manera automática.

Agradeciendo de antemano su generosa y valiosa colaboración, aprovechamos la oportunidad para enviarle un cordial saludo.


Fdo. Juan Hernangómez B.


Fdo. Natalia Martín-Cruz

Por favor envíenos su respuesta por uno de estos medios:

Por Fax al 983 186484

Por correo postal: Se adjunta sobre pre franqueado

Escaneado al email: ismaelbarros@eco.uva.es

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Av. Valle Esgueva N°6, 47011 Valladolid – ESPAÑA
Tel.: +34 983 185948 - Fax: +34 983 186484 – email: ismaelbarros@eco.uva.es

ANEXO 3. CARTA ASOCIACIÓN EMPRESA FAMILIAR DE CASTILLA Y LEÓN



Valladolid, Mayo de 2013.

Estimado Empresario / Director:

La Universidad de Valladolid, está realizando una investigación sobre la empresa española, es una tesis doctoral dirigida por Natalia Martín Cruz y Juan Hernangómez, de la cátedra de Empresa Familiar de esta Universidad.

La investigación se orienta al estudio del impacto de la participación e influencia de la familia en la empresa española. El objetivo es identificar cómo todo ello afecta el comportamiento de la empresa y sus resultados. Por lo tanto, consideramos que la temática de la investigación propuesta es de máximo interés para la Asociación, por cuanto se focaliza en el estudio de la Empresa Familiar; pero asimismo, también tiene interés para otras empresas sin un marcado acento familiar.

Por todo ello, desde la Asociación de Empresa Familiar de Castilla y León damos, como es lógico, respaldo a esta iniciativa, esperando que se logren sus objetivos, lo que supondrá aportaciones al conocimiento de la empresa española que nos serán trasladadas una vez finalizada la investigación.

Agradeciendo su colaboración, les saluda,

ANEXO 4. PUBLICACIÓN EN UNIVERSIA BUSINESS REVIEW

UNIVERSIA
BusinessReview

Ismael Barros-Contreras
Universidad Austral
de Chile
ismaelbarros@uach.cl

La 'familiaridad dinámica' de las empresas familiares. El caso del Grupo Yllera*

The dynamic familiness of family firms.
The case of Grupo Yllera

88



Juan Hernangómez-Barahona
Universidad de Valladolid
jhernan@eco.uva.es

I. INTRODUCCIÓN

La investigación sobre empresa familiar ha intentado, de manera continua, encontrar los elementos diferenciadores de ésta con otras empresas que no gozan de esa consideración (Tápies, 2011). Para lograr este objetivo, se han utilizado elementos encuadrados en la corriente de pensamiento llamada de la *participación*, tales como la propiedad, la dirección o la transferencia generacional. Un enfoque alternativo (con un cierto grado de complementariedad) es el de la *esencia* que incorpora los valores y cultura familiares o la predisposición de la familia a mantener el negocio en el largo plazo. La conjunción de ambos enfoques ha llevado a la creación del término *familiness* (a partir de este momento, nos referiremos a este concepto como *familiaridad*), que se define como, 'el conjunto único de recursos que una empresa tiene en particular, debido a la interacción entre la familia, sus miembros individuales y los negocios' (Habbershon y Williams, 1999).



Natalia Martín-Cruz'
Universidad de Valladolid
ambiela@eco.uva.es

CÓDIGOS JEL:
M10, M19, M14

Fecha de recepción y acuse de recibo: 10 de julio de 2013. Fecha primera evaluación: 6 de septiembre de 2013.
Fecha de aceptación: 5 de febrero de 2014.

UNIVERSIA BUSINESS REVIEW | SEGUNDO TRIMESTRE 2014 | ISSN: 1698-5117



RESUMEN DEL ARTÍCULO

En este trabajo, aplicando la teoría de las capacidades dinámicas al estudio de la empresa familiar, introducimos el concepto de *'familiaridad dinámica'* para poner en evidencia la capacidad de una empresa familiar para crear a propósito, prorrogar o modificar su conjunto único de recursos, derivados de la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa. Nuestro objetivo es aportar evidencia sobre cómo se produce la generación y reconfiguración de recursos en la empresa familiar que permite su adaptación evolutiva y supervivencia a lo largo de las generaciones. Para lograr el objetivo, aplicamos un estudio de caso al Grupo Yllera, una empresa representativa del colectivo de empresas familiares en España.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper applies dynamic capabilities approach to the study of family businesses. We introduce the term 'dynamic familiness' to show the capability of family firms to create, extend, or modify their unique bundle of resources coming from the interaction between the family, the individuals and the firm. Our aim is to give empirical evidence about the process of generation and reconfiguration of the resources in the family firm. This process will allow the firm to evolutionary adapt and survive through the generations. To achieve this objective, we conduct a case study in Grupo Yllera, a representative firm of Spanish family firms.

LA 'FAMILIARIDAD DINÁMICA' DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.
EL CASO DEL GRUPO YLLERA

90

Las empresas familiares son una categoría interesante de organización donde la creación y transmisión de conocimiento se lleva a cabo por una continua e intensa interacción entre la familia, los miembros familiares y la empresa

Sin embargo, como reconocen Chirico y Salvato (2008), ninguno de los dos enfoques se aproxima de manera dinámica al estudio de la idiosincrasia de las empresas familiares. Hay que pensar que la *familiaridad* no nace de forma automática, sino requiere que su fundador² y descendientes, determinen y sientan la necesidad de transmitir el negocio a las siguientes generaciones. Con ello, se imprimen en la empresa los valores y cultura de la familia y a la vez, se transmite su experiencia y conocimiento del negocio, de manera que se permite su proyección y viabilidad. De este modo, la visión familiar se proyecta en la empresa haciendo que ésta posea características distintivas aportadas por la familia y las relaciones familiares, mientras que la familia absorbe las cualidades propias del negocio y su impacto en la vida y rutina familiares (Sorenson, 2000).

Esta forma de entender la empresa familiar, nos lleva a considerar que el concepto de *familiaridad* necesita ser reformulado incorporando el dinamismo asociado al mismo. El enfoque teórico que, precisamente, aporta los elementos necesarios para esta actualización del concepto es la teoría de capacidades dinámicas. Desde esta perspectiva, una capacidad dinámica es 'lo que necesita una organización para crear a propósito, prorrogar o modificar su base de recursos' (Helfat et al., 2007), es decir, constituye el medio por el cual las empresas pueden lograr su adaptación y evolucionar en el tiempo. Las rutinas organizativas 'como patrones reconocibles y repetitivos utilizados para llevar a cabo acciones interdependientes que son desempeñadas por múltiples actores en una organización' (Feldman y Pentland, 2003) constituyen la base de estas capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000).

La aplicación de este enfoque al ámbito de la empresa familiar permite utilizar el término *dynamic familiness* (a partir de este momento, nos referiremos a este concepto como *familiaridad dinámica*) para referirse a 'la capacidad dinámica de una empresa familiar para crear a propósito, prorrogar o modificar su conjunto único de recursos, derivados de la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa'. Teniendo en cuenta que esta capacidad familiar se construye sobre la base de rutinas organizativas, el objetivo de este trabajo se centra en el análisis de las rutinas organizativas familiares, específicamente aquéllas que permiten a la empresa socializar

e incrementar sus inventarios de conocimiento para la utilización estratégica de sus recursos (Zollo y Winter, 2002) y preservar la riqueza socioemocional³ familiar de la empresa en el tiempo (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2011).

Para llevar a cabo esta investigación de carácter exploratorio y al objeto de describir procesos dinámicos complejos se utiliza el método del caso aplicado a una empresa familiar española, Grupo Yllera. Los resultados obtenidos desde el análisis de caso nos han dirigido a nuestro principal objetivo, reconocer que la participación y esencia que los miembros familiares imprimen en la empresa posibilita la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar, fundamentadas principalmente en los procesos de acumulación de experiencia, articulación de conocimiento y de preservación de la riqueza socioemocional.

La presentación de este trabajo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar se realiza una revisión de la base teórica y se presenta el modelo de estudio, a continuación, se hace referencia a la metodología. Terminamos con la discusión de los resultados, conclusiones y las principales implicaciones para la dirección.

2. EL PROCESO DE CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA FAMILIARIDAD DINÁMICA

La capacidad familiar denominada como *familiaridad dinámica* tiene que ser comprendida desde los fundamentos de la teoría que la sostiene. Por esta razón, se exponen brevemente los postulados de la teoría de capacidades dinámicas antes de pasar a desarrollar el concepto de *familiaridad dinámica* a partir de la evolución del concepto de *familiaridad* y el modelo de creación y desarrollo de las rutinas organizativas que sientan las bases de su generación.

2.1. Aspectos generales de la teoría de capacidades dinámicas

El concepto de capacidad dinámica (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 2007) ha evolucionado a partir de la teoría basada en los recursos (TBR). La teoría de capacidades dinámicas ha potenciado los argumentos de la TBR al transformar la visión esencialmente estática de creación de ventajas competitivas. Definida de una forma sencilla, una capacidad dinámica constituye 'lo que necesita una organización para crear a propósito, prorrogar o modificar su base de recursos' (Helfat et al., 2007). Uno de los recursos

PALABRAS CLAVE

Empresa familiar, Capacidades dinámicas, Estudio de caso, Rutinas organizativas, *Familiness*

KEY WORDS

Family business, Dynamic capabilities, Case study, Organizational routines, *Familiness*

LA 'FAMILIARIDAD DINÁMICA' DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.
EL CASO DEL GRUPO YLLERA

92

más importantes en la creación de capacidades dinámicas en las empresas es el conocimiento (Chirico y Salvato, 2008; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002). Por esta razón, el mantenimiento de capacidades dinámicas depende en gran medida de la habilidad de las empresas de integrar tanto explícita como tácitamente su conocimiento (Chirico y Salvato, 2008). El conocimiento constituye un recurso fundamental para contribuir a la estrategia, abarcando la adquisición de habilidades, aprendizaje y acumulación de activos intangibles o indivisibles en la organización (Teece, 2007).

El modelo de generación de capacidades dinámicas, que subyace al proceso de aprendizaje y al ciclo de evolución del conocimiento organizacional, parte de la creación y desarrollo de las rutinas organizativas. En concreto, procede de la co-evolución entre acumulación de experiencia, articulación y codificación de conocimiento (Zollo y Winter, 2002). En el modelo de Teece (2007) este proceso es el resultado de la interacción de las rutinas de *sensing* (detección de oportunidades), *seizing* (valoración de las oportunidades) y *transforming* (ejecución).

2.2. La familiaridad de la empresa familiar

Habbershon y Williams (1999) acuñaron el término *familiaridad* (en inglés, *familiness*) para referirse a 'el conjunto único de recursos que una empresa tiene en particular, debido a la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa'. Por tanto, la *familiaridad* tiene su origen en la participación y esencia de la familia en la empresa. Se manifiesta específicamente en los recursos y capacidades idiosincrásicas de las empresas familiares, generadas a través de la interacción sistemática y participación de la familia, la empresa y sus miembros individuales y conducentes al desarrollo de ventajas competitivas (Habbershon et al., 2003).

Estos trabajos emanan de los realizados por autores como Tagiuri y Davis (1982) quienes desarrollaron el modelo de los tres círculos familia, empresa y propiedad al objeto de explicar la composición, interrelaciones y atributos de la empresa familiar. Posteriormente, se profundizó en el análisis de este modelo valorando las características evolutivas de sus componentes de forma independiente. Se propuso un modelo evolutivo tridimensional de empresa familiar considerando las interacciones de familia, empresa y propiedad como generadoras de las características específicas de las empresas familiares a lo largo de su historia.

En la actualidad, la literatura sobre empresa familiar tiende a concentrar sus esfuerzos en tratar de identificar los orígenes de la *familiaridad*; así como los elementos que debe incluir este concepto para, de esta forma, identificar a las empresas familiares que lo desarrollan con más fuerza. De este modo, Astrachan et al. (2002) han creado una escala de medida continua (*'escala de familiaridad: poder, experiencia y cultura'*, *F-PEC*) orientada a medir el grado de participación e influencia familiar (*familiaridad*). Esta escala permite clasificar las empresas desde aquéllas con propiedades más familiares hasta las que no cuentan con esta característica (Holt et al., 2010; Chrisman et al., 2012).

Sin embargo, tal como se ha avanzado en la introducción de este trabajo, la dimensión temporal del concepto de *familiaridad* debería, aunque ya ha sido avanzada por algunos autores, ser estudiada con mayor detenimiento.

2.3. Un modelo de *familiaridad* dinámica

Las empresas familiares son una categoría interesante de organización donde la creación y transmisión de conocimiento se lleva a cabo por una continua e intensa interacción entre la familia, los miembros familiares y la empresa. El conocimiento en las empresas familiares se puede dividir en conocimiento explícito (por ejemplo, protocolos familiares) y en conocimiento tácito (por ejemplo, aprender haciendo, es decir, aquél que los miembros de la familia han adquirido y desarrollado a través de la educación y la experiencia dentro y fuera de la organización) (Chirico, 2008), siendo éste último de especial valor en las empresas familiares. En efecto, vivir en la familia y trabajar en la empresa desde una temprana edad permite a los miembros de la familia desarrollar niveles profundos de conocimiento tácito y específico de la empresa (Chirico y Nordqvist, 2010). La interacción de los sistemas sociales, familia y empresa, permite que sus miembros actúen de forma simultánea dentro de la familia y de la empresa, creando un contexto específico para la integración del conocimiento, influyendo en los procesos de recombinación de recursos (Chirico y Nordqvist, 2010). La creación y transmisión de conocimiento está igualmente vinculado a los aspectos emocionales de la familia y la intensa interacción social. La implicación emocional, la historia de vida común y el uso de un lenguaje privado en las empresas familiares mejora la comunicación entre los miembros de la familia (Tagiuri



LA 'FAMILIARIDAD DINÁMICA' DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.
EL CASO DEL GRUPO YLLERA

y Davis, 1982). Esta continúa interacción les permite intercambiar conocimientos de manera más eficiente y con mayor privacidad en comparación con las empresas no familiares. De este modo, se desarrolla un conocimiento idiosincrásico para la recombinación de los recursos de la familia y para la continuidad de la empresa de generación en generación (Chirico y Salvato, 2008). En resumen, la adquisición e intercambio de conocimiento, la integración de los conocimientos especializados de los miembros de la familia, el aprendizaje colectivo, la acumulación de experiencia y su transferencia son la base de la creación y desarrollo de las capacidades dinámicas específicas en la empresa familiar (Chirico y Nordqvist, 2010).

Por tanto, la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar se sustenta en los procesos de: (a) acumulación de experiencia, referida a aquella obtenida desde la dirección de la empresa familiar a través de las generaciones; (b) articulación del conocimiento que actúa como facilitador en el traspaso de experiencia y conocimientos específicos entre los miembros familiares y su translación a la empresa y (c) creación y uso de la riqueza socioemocional (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2011). A los procesos identificados por Zollo y Winter (2002) de acumulación de experiencia y articulación de conocimiento, se une en la empresa familiar, la creación y uso de la riqueza socioemocional, tal como indican Gómez-Mejía et al. (2011) y Berrone et al. (2012).

Estos procesos, considerados desde la perspectiva de capacidades dinámicas, permiten llevar a cabo acciones interdependientes desempeñadas por múltiples actores en la empresa (Feldman y Pentland, 2003) que constituyen la base de las capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000). De tal manera, estas rutinas organizativas de la empresa familiar permiten construir la capacidad dinámica que denominamos *familiaridad dinámica*. Se ha definido como 'la capacidad dinámica de una empresa familiar para crear a propósito, prorrogar o modificar su conjunto único de recursos, derivados de la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa'.

De manera más concreta, las rutinas de acumulación de experiencia se van construyendo a partir de la historia de la empresa, la experiencia acumulada, el conocimiento actual de la empresa, nueva información y la creatividad de los miembros de la

empresa y familiares. Las rutinas de articulación de conocimiento a partir de la naturaleza y calidad de las conexiones entre los miembros familiares y los modelos mentales compartidos por éstos que permitirá que el conocimiento sea aprovechado y utilizado por los miembros de la empresa. Finalmente, las rutinas de creación y uso de la riqueza socioemocional se vinculan al apego emocional de los familiares a la empresa, el control familiar o la identificación de los miembros familiares con la empresa.



En resumen, el proceso de aprendizaje organizacional es la base para la generación de capacidades dinámicas (Zollo y Winter, 2002). Las rutinas organizativas en la empresa familiar, como para toda empresa, se generan a partir del proceso de aprendizaje organizacional, con sus mecanismos de acumulación, articulación y codificación del conocimiento (Zollo y Winter, 2002). En la empresa familiar, este proceso se ve favorecido por las interacciones entre la familia, la empresa y los miembros familiares (*familiaridad*). De este modo, esta *familiaridad* promueve el proceso sistemático de creación y evolución de las rutinas organizativas (acumulación de experiencia, articulación de conocimiento y creación y uso de la

LA 'FAMILIARIDAD DINÁMICA' DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.
EL CASO DEL GRUPO YLLERA

riqueza socioemocional) que configuran la *familiaridad dinámica* –
Figura 1-

3. EL GRUPO YLLERA

El objetivo de este trabajo nos llevó a considerar la metodología del caso como la técnica más adecuada, teniendo en cuenta que el estado del arte sobre la creación y evolución de las rutinas organizativas en la empresa familiar deja preguntas conceptuales abiertas que requieren de nuevas evidencias empíricas (Eisenhardt, 1989). En este sentido y tomando como unidad de análisis las rutinas organizativas en la empresa familiar, nuestros objetivos de investigación específicos se orientan a establecer ¿cómo se crean y desarrollan las rutinas organizativas familiares? ¿Cómo los procesos particulares de acumulación de experiencia en la empresa familiar podrían producir conocimiento específico que favorece la existencia de capacidades dinámicas? ¿Cómo las relaciones, conflictos y el compromiso afectivo condicionan el proceso de articulación de conocimiento y la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar? y ¿De qué manera la creación y uso de la riqueza socioemocional se constituye en una rutina organizacional familiar que favorece el proceso de creación de capacidades dinámicas en la empresa? En el desarrollo del estudio, intentaremos dar respuesta a estas interrogantes.

El grupo Yllera, empresa vitivinícola, representa un caso idóneo para el estudio del fenómeno anteriormente explicado por varias razones. En primer lugar, el sector vitivinícola es uno de los sectores más importantes en la agricultura mundial, no sólo por el valor económico que genera, también por la población que ocupa y el papel que desempeña en la conservación del medio ambiente. España ocupa el primer lugar en superficie de viñedo-18% y es el tercer productor a nivel mundial-13% (representa el 1% del PIB español y el vino es de gran importancia como imagen de España en el exterior). En segundo lugar, es una empresa representativa del sector vitivinícola que se caracteriza por estar formado por empresas de pequeño tamaño, capital mayoritariamente de origen español y de tipo familiar (Peris, 2013). En tercer lugar, disponíamos del compromiso de los propietarios y directivos de la empresa en facilitar toda la información necesaria para la investigación. En cuanto lugar, es una empresa en la sexta generación y conviven en la misma dos generaciones, por lo que es posible capturar las rutinas creadas y que se han desarrollado y siguen

96



desarrollándose en la empresa. Finalmente, esta empresa pertenece a la asociación de empresa familiar de Castilla y León y, por tanto, se reconocen formalmente como una empresa familiar.

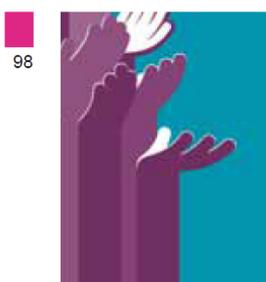
En el análisis del caso, aseguramos la validez de nuestros resultados (Yin, 2003) siguiendo los principios de triangulación de datos (buscando múltiples fuentes de información –memorias anuales de la empresa y artículos en prensa- y de informantes clave), investigadores (dos o tres investigadores realizaron las entrevistas y analizaron las evidencias) y analítica (se combinaron diferentes instrumentos de investigación).

Grupo Yllera es una empresa constituida en 1970, que se encuentra en la sexta generación desde sus orígenes como productores de vino y en la segunda generación una vez constituida formalmente como empresa. Actualmente, la empresa se encuentra de forma estratégica en las más exclusivas zonas de producción vitivinícola de España, siendo la localidad vallisoletana de Rueda donde se encuentran sus más emblemáticas bodegas. Un grupo vitivinícola profesionalmente gestionado por la sexta generación de la familia Yllera, junto al enólogo riojano Ramón Martínez. Una empresa que durante los últimos años ha alcanzado una incuestionable posición en el mercado español e internacional gracias a la magnífica relación calidad-precio-personalidad de todos sus vinos (**Tabla 1**).

Tabla 1. Datos básicos del Grupo Yllera

AÑO DE FUNDACIÓN	1970
NÚMERO DE TRABAJADORES	54 (2013)
VOLUMEN DE FACTURACIÓN	€ 12 millones (2012)
GENERACIÓN	Sexta
Nº MIEMBROS FAMILIARES EN LA DIRECCIÓN	3
INDUSTRIA	Vitivinícola
DENOMINACIONES DE ORIGEN	D.O. Ribera del Duero D.O. Rueda D.O. Toro Vinos de la Tierra de Castilla y León
PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES	Tinto Yllera Burujas Cantosán (variedad de cava) Yllera 5.5. (verdejo frizzante) El Hilo de Ariadna (enoturismo)
PRINCIPALES MERCADOS	España, Alemania, Holanda, Bélgica, China, Corea, Taiwán, Canadá y Estados Unidos

LA 'FAMILIARIDAD DINÁMICA' DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.
EL CASO DEL GRUPO YLLERA



98

Teniendo en cuenta el carácter dinámico del concepto que se quiere estudiar, las rutinas organizativas, la información se ha recogido entre marzo y mayo de 2013 y se ha combinado la información de fuentes primarias y secundarias. Esta forma de recogida de información, ha permitido obtener una imagen más completa del fenómeno objeto de estudio (Yin, 2003).

En relación a las fuentes primarias, las entrevistas son clave en el proceso de recogida de información. Al objeto de triangular la información, las entrevistas se estructuraron tanto con informantes pertenecientes a la familia como con trabajadores no familiares. En total, se han realizado seis entrevistas: tres entrevistas en profundidad con un cuestionario abierto diseñado por los investigadores y basado en la literatura previa; en los despachos de los investigadores y tres entrevistas informales y abiertas en la propia empresa. En relación a las entrevistas en profundidad, dos entrevistas con informantes familiares: D. Jesús Yllera, Presidente (quinta generación, G5) y D. Marcos Yllera, Director de marketing y comunicación (sexta generación, G6) y un informante no familiar, D. Javier Nieto, Director financiero (empleado no familiar, ENF), de dos horas y media de duración cada una. Las entrevistas se grabaron en su integridad y se realizaron con un protocolo previamente diseñado. Tras las entrevistas, los informantes cumplimentaron el cuestionario en el que se les pedía información más concreta sobre las variables del modelo. En relación con las entrevistas informales, se realizaron tres entrevistas informales in-situ en la empresa, en concreto, a dos trabajadores no familiares: la encargada del marketing turístico y una empleada de bodega y una entrevista a un directivo familiar: el director general del grupo (D. Carlos Yllera) que nos permitieron dar un mayor enfoque a la información recogida en las entrevistas en profundidad.

Igualmente, tal como se ha comentado con anterioridad, los investigadores pudieron tener acceso a información secundaria, en concreto, las memorias anuales de la empresa y noticias sobre el grupo Yllera aparecidas en prensa.

Una vez terminado el proceso de recogida de información, se procedió a codificar la misma para resolver los problemas inherentes a la reducción de información (Yin, 2003). Se realizó un proceso de codificación múltiple sobre las variables del modelo. En concreto, de las tres rutinas organizativas anteriormente definidas: Acumulación de experiencia, articulación e integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional. Adicionalmente, se identificaron

las medidas de la participación y esencia familiar (*familiaridad*) como antecedentes en la construcción de las rutinas. Una vez que la información se codificó, de manera independiente por cada uno de los tres investigadores, se procedió de manera similar que en otros estudios (Chirico, 2008), a agregar los resultados de la codificación tras reuniones previas de discusión y a construir las variables del modelo.

En la medición de las rutinas, se ha tratado de identificar aquellas medidas que se han utilizado en la valoración de la acumulación de experiencia, articulación e integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional, tanto en la literatura de capacidades dinámicas como de empresa familiar. La rutina de acumulación de experiencia en la empresa familiar se ha medido a través de los factores –internos y externos- que contribuyen a mejorar la acumulación de conocimiento. En concreto, se han utilizado las siguientes medidas propuestas por Chirico (2008): motivación y compromiso, propiedad psicológica, la formación práctica en la empresa familiar, interacciones laborales cara a cara en la empresa familiar, la disposición a contratar directivos no familiares y la capacitación académica. Para la medida de las rutinas de articulación e integración de conocimiento se utilizaron las variables capital social interno –dimensiones estructural, relacional y cognitiva- (Allen y Meyer, 1990), el compromiso afectivo (Leana y Pil, 2006) y el conflicto de las relaciones (Jehn, 1995). La rutina de creación y uso de la riqueza socioemocional se ha medido utilizando la propuesta de Berrone et al. (2012) a través de la necesidad de la familia de mantener el control de la empresa, la identificación de los miembros familiares con la empresa, el enlace de los vínculos sociales, el apego emocional de los familiares y la renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica.

La participación y esencia familiar se midió a través de las variables incluidas en la escala F-PEC poder, experiencia y cultura, introducida por (Astrachan et al., 2002) y utilizada ampliamente en la literatura de la empresa familiar.

4. LA CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LAS RUTINAS ORGANIZATIVAS EN EL GRUPO YLLERA

El Grupo Yllera desde sus orígenes, ha sido una empresa con un fuerte componente familiar y social. La relación cercana que ha mantenido con sus clientes, proveedores, empleados y el medio empresarial y social han sido fundamentales en su posicionamiento. Los fuertes valores familiares que han sido transmitidos a través de

LA 'FAMILIARIDAD DINÁMICA' DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.
EL CASO DEL GRUPO YLLERA

100

las seis generaciones, han permitido el desarrollo de la empresa, alcanzando niveles de vanguardia (pioneros en innovación en productos y en enoturismo) y excelencia en la producción y comercialización de sus vinos (sus vinos han obtenido más de un centenar de premios, tanto nacionales como internacionales), alcanzando mercados en tres continentes (Europa, Asia y América). En el logro de los objetivos alcanzados por el Grupo Yllera, ha sido fundamental la participación y esencia de la familia en la empresa en la generación de su sólida y fuerte *familiaridad*. La participación de la familia en la empresa en el Grupo Yllera se ve representada por una alta participación en la propiedad de la empresa, en los órganos de gobierno (Consejo de administración y Consejo de dirección) y en el número de generaciones participantes. Por otra parte, la esencia de la familia en la empresa que condiciona el comportamiento de la empresa familiar se ve fuertemente representada en las intenciones de control transgeneracional y el compromiso de la familia en la empresa. Estas afirmaciones se pueden contrastar en los comentarios de los entrevistados en la **Tabla 2.**

Tabla 2. Participación y esencia de la familia Yllera en la empresa

DIMENSIONES	GRUPO YLLERA
PROPIEDAD FAMILIAR	El patrimonio del grupo está compuesto por las siguientes participaciones: Familia Yllera 68%, Ramón Martínez 30% y otros 2%
GOBIERNO FAMILIAR	El consejo de administración está compuesto en un 100% por miembros familiares. El consejo de dirección incluye un 60% de miembros familiares y un 40% por miembros no familiares nombrados por la familia
GENERACIONES PARTICIPANTES	Las generaciones quinta y sexta participan en la propiedad y la administración de la empresa
INTENCIONES DE CONTROL TRANSGENERACIONAL	La intención del control transgeneracional es total, así lo afirma su fundador: 'El control de la empresa por parte de la familia es lo más importante, porque yo la he creado, quiero y prefiero que se mantenga' (G5)
COMPROMISO FAMILIAR	Existe un alto nivel de compromiso. 'La familia está insertada en la empresa. Es una empresa donde la familia y la empresa se consideran como lo mismo. Están fusionadas' (Javier Nieto, CFO Grupo Yllera (ENF))

Como se ha señalado, nuestro estudio pretende valorar cómo se crean y evolucionan las rutinas organizativas a partir de la participación y esencia familiar (*familiaridad*). Esto, a su vez,

será lo que promueva la realización de actividades y procesos organizacionales conducentes a la adaptación evolutiva y generación de valor en la empresa familiar. Con base en la literatura previa y en la información obtenida y analizada, pasamos a describir las rutinas organizativas del Grupo Yllera.

4.1. Rutinas de acumulación de experiencia

El proceso de acumulación de experiencia puede iniciarse en el hogar familiar y continuar con una carrera profesional en el seno de la empresa (Chirico y Salvato, 2008). Resulta vital en el desarrollo de este proceso de acumulación de experiencia, que exista confianza entre los miembros familiares porque facilita la fluidez de sus interacciones y el trabajo conjunto en la empresa. En las citas de los entrevistados, se señala la importancia de la acumulación de experiencia y la forma en que este proceso se produce.

El presidente de Yllera ha promovido y promueve que sus hijos tengan conocimiento profundo del funcionamiento de la empresa: *'Sí, yo trabajé con mi padre y después lo hice con mis hijos', 'Me he preocupado de transmitir toda mi experiencia del negocio a mis hijos'* (Jesús Yllera, G5) y sus hijos siguen con este proceso de transmisión de experiencia en sus propios hijos, así lo confirma la sexta generación y un directivo no familiar: *'Nuestro padre nos ha entregado toda su experiencia del negocio. Lo estamos haciendo igualmente con nuestros hijos, desde pequeños hemos querido generarles la inquietud por la empresa', 'Aun cuando mis hijos son muy pequeños, con frecuencia los llevo a la bodega para que vayan conociendo la empresa'* (Marcos Yllera, G6). *'Es muy habitual reunirse y compartir experiencias en torno a la producción. El negocio y sus productos son una apuesta común'* (Javier Nieto, ENF).

Asimismo, en este proceso de acumulación de experiencia todos los entrevistados consideran que es importante obtener conocimiento desde fuera de la empresa para ir mejorando la gestión de la empresa y, por tanto, incrementar su experiencia: *'Es tan importante [refiriéndose a la formación], que hemos traído un coach para apoyar el funcionamiento interno'* (Jesús Yllera, G5). *'Sí, de acuerdo a necesidades de la empresa [refiriéndose a la formación]'* (Marcos Yllera, G6). *'La formación para la empresa es determinante. No sólo para los miembros familiares, sino también para los empleados no familiares'* (Javier Nieto, ENF).

LA 'FAMILIARIDAD DINÁMICA' DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.
EL CASO DEL GRUPO YLLERA

102

En este sentido, se reconoce por parte de la quinta y sexta generación que trabajar fuera de la empresa familiar es una forma de acumular experiencia externa clave para la supervivencia de la empresa. Aunque no se pudo materializar en la sexta generación, es un reto para la séptima: *'Hubiera sido bueno [en referencia al trabajo fuera de la empresa familiar], por cuestiones familiares mis hijos se integraron rápidamente a la empresa'* (Jesús Yllera, G5). *'Si mis hijos desean trabajar en la empresa, deberán trabajar primero fuera de nuestra empresa'* (Marcos Yllera, G6).

Finalmente, es destacable que el trabajo de los miembros familiares en la empresa y su contribución a la acumulación de experiencia es realizada desde un profundo sentimiento de identidad, tal como todos reconocen: *'...Lo mejor que me ha pasado en la vida es que a mis hijos les gusta lo que hacen en la empresa'* (Jesús Yllera, G5). *'Es una empresa donde la familia y la empresa se consideran como lo mismo, están fusionadas'*, *'Existe un fuerte sentido de pertenencia'* (Javier Nieto, ENF). *'Incluso los empleados no familiares sienten la empresa como propia'*, *'El trabajo puede ser un vicio y, más, en una empresa familiar'* (Marcos Yllera, G6, *El Norte de Castilla* 31.05.13, contraportada).

Igualmente, se destaca el deseo de que la empresa siga manteniendo el sello de la familia Yllera: *'No quiero que la empresa se deshaga nunca, quiero que siga en manos de la familia'* (Jesús Yllera, G5).

4.2. Rutinas de articulación/integración de conocimiento

El conocimiento y experiencia acumulada debe generar valor, para ello, debe ser articulado y compartido entre los miembros de la organización. Este proceso depende de la calidad del capital social interno, del compromiso afectivo y del tipo de conflicto en las relaciones. En la empresa familiar, la integración de conocimiento se produce a partir de la interacción de los sistemas sociales familia y empresa, creando un contexto específico, que influye, tanto de forma positiva como negativa en sus procesos de recombinación de recursos (Chirico y Nordqvist, 2010). Los elementos relevantes de esta rutina y las citas relacionadas de los encuestados se indican a continuación.

En concreto, desde un punto de vista estructural, las redes y conexiones entre los miembros de la familia Yllera permiten estrechar sus vínculos laborales y su relación con la empresa. Además, según

indica Jesús Yllera, ha estado favoreciendo la comunicación y la disposición de todos a compartir información: *'Nuestra comunicación es total y muy fluida, cada uno comparte su información'* (Jesús Yllera, G5).

Desde un punto de vista relacional, la naturaleza y calidad de las conexiones de los miembros familiares favorecen la confianza e integridad en sus relaciones. Se pone de manifiesto en las citas de la quinta y sexta generación: *'Existe una gran integridad en las relaciones'*, *'Las relaciones se basan en la confianza'* (Jesús Yllera, G5). *'La confianza en las relaciones ha sido una característica de nuestra empresa'* (Marcos Yllera, G6).

Desde un punto de vista cognitivo, modelos mentales similares de los miembros familiares facilita el trabajo conjunto. Las citas de los entrevistados nos permiten realizar esta afirmación: *'Los miembros familiares que trabajan en la empresa están comprometidos con su misión, visión y objetivos'* (Jesús Yllera, G5). *'Existe un alto nivel de compromiso con la empresa, todos nos esforzamos por cumplir los objetivos'*, *'Si la empresa va bien, todos estaremos mejor'* (Marcos Yllera, G6). *'Se ven a sí mismos como socios al planear la toma de decisiones globales de la empresa'* (Jesús Yllera, G5). *'La toma de decisiones fluye naturalmente, cada uno conoce su rol y lo que tiene que hacer'* (Javier Nieto, ENF).

El compromiso afectivo de los miembros familiares manifiesta la voluntad para integrar el conocimiento a través de un ambiente de confianza, equidad e identidad, tal se señala a continuación: *'La confianza de los trabajadores es total con la empresa'* (Jesús Yllera, G5). *'Los roles de cada uno están bien definidos'*, *'En la empresa existe plena confianza y sentimientos de equidad'* (Javier Nieto, ENF). *'A mis hijos les gusta su trabajo'* (Jesús Yllera, G5). *'En lo personal mi trabajo me encanta, creo que a todos nos pasa lo mismo'* (Marcos Yllera, G6). *'Para cada miembro familiar su vida es la empresa'* (Javier Nieto, ENF).

Finalmente, se observa que en la empresa Yllera, los conflictos están centrados en las tareas y no en las relaciones, lo que resulta beneficioso en el proceso de integración de conocimiento, tal como reconocen los entrevistados: *'Existe una muy buena relación en la familia y entre las familias'*, *'Normalmente, no existen desacuerdos, lo que hay son conversaciones de cómo hacer mejor las cosas'*, *'En general las propuestas se discuten'* (Jesús Yllera, G5). *'No existen conflictos respecto al trabajo, personales o en las relaciones'*,

LA 'FAMILIARIDAD DINÁMICA' DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.
EL CASO DEL GRUPO YLLERA

'Respecto a la empresa, normalmente estamos de acuerdo, en ocasiones discutimos en cómo hacer mejor las cosas' (Marcos Yllera, G6). 'Diferencias siempre hay, en general son constructivas orientadas a la tarea' (Javier Nieto, ENF).

4.3. Rutinas de creación y uso de la riqueza socioemocional

La riqueza socioemocional o dotaciones afectivas (Berrone et al., 2012), constituyen un referente para propietarios, directores y administradores familiares en la toma de decisiones en la empresa familiar. La mejora, preservación y uso de la riqueza socioemocional, como rutina organizativa familiar, constituye el conductor principal de la toma de decisiones, proporcionando a la empresa el potencial que tienen los valores y la cultura familiares. A continuación, se presentan los elementos de estas rutinas a través de las citas recogidas en las entrevistas.

104



Para la creación y uso de la riqueza socioemocional resulta fundamental mantener la propiedad y control de la empresa a través de las generaciones. Numerosas citas permiten reconocer este deseo en la quinta y sexta generación: *'No he evaluado nunca mi inversión', 'Actualmente, es absolutamente improbable considerar la venta de la empresa', 'La transmisión con éxito de la empresa a la siguiente generación es un objetivo importante' (Jesús Yllera, G5). 'El control de la empresa por parte de la familia es lo más importante', 'Es importante mantener el control familiar de la empresa, aunque pueda suponer la pérdida de algunas oportunidades', 'Queremos que la empresa se proyecte y mantenga en la familia en el tiempo' (Marcos Yllera, G6).*

La permanencia de la empresa en la familia se convierte en un objetivo compartido por los miembros familiares, tal como reconoce el presidente del Grupo Yllera: *'La existencia de la empresa es importante para la familia' (Jesús Yllera, G5).* Este sentimiento de permanencia lleva a los familiares Yllera a identificarse con la empresa: *'Los miembros familiares sienten el éxito de la empresa como suyo' (Jesús Yllera, G5). 'Todos quienes participamos en la empresa la sentimos como propia' (Marcos Yllera, G6).*

El vínculo emocional con la familia está indisolublemente unido a la toma de decisiones de cualquiera de sus miembros, cuestión corroborada por los miembros familiares y no familiares del Grupo Yllera: *'La toma de decisiones se ve influenciada por las emociones, sólo*

lo suficiente, no como para comprometer el futuro de la empresa', 'La protección del bienestar familiar es fundamental, a veces prefiero que se gane algo menos, pero que se mantenga un matrimonio', 'Las consideraciones afectivas son tan importantes como las económicas' (Jesús Yllera, G5). 'A la empresa le interesa el bienestar tanto de los familiares como de los no familiares' (Javier Nieto, ENF). 'En ocasiones, el objetivo de rendimiento financiero se subordina a los objetivos emocionales' (Marcos Yllera, G6).

Las dotaciones afectivas familiares también se sustentan en las intensas relaciones sociales que fomentan el sentido de pertenencia de la empresa en su círculo de colaboradores cercanos, como se pone de manifiesto en las siguientes afirmaciones de los entrevistados: *'Las relaciones con proveedores, clientes y distribuidores son de largo plazo' (Jesús Yllera, G5). 'Los proveedores son como de la familia', 'Normalmente con los proveedores no existen contratos, las relaciones se basan en la absoluta confianza' (Javier Nieto, ENF).*

Igualmente estas relaciones se extienden con la comunidad en general. Las citas que se exponen confirman esta forma de crear las rutinas de riqueza socioemocional: *'Se hacen muchas actividades con la comunidad, siempre hemos pensado que es bueno', 'Se colabora con empresas de todo tipo, creemos que es fundamental' (Jesús Yllera, G5). 'La confianza en las relaciones con clientes, proveedores y con la comunidad en general es una de las bases de nuestra empresa' (Marcos Yllera, G6). 'Se tiene mucha sensibilidad con el entorno' (Javier Nieto, ENF).*

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA DIRECCIÓN

Los resultados de nuestra investigación pretenden contribuir, tanto a la literatura de la empresa familiar, como a los directivos que trabajan en este tipo de empresas. La unión de la literatura de empresa familiar y de capacidades dinámicas ha sido iniciada por Chirico y Salvato (2008), quienes enfatizan que únicamente las empresas familiares que consigan modificar sus capacidades dinámicas a lo largo del tiempo, integrando de forma efectiva su conocimiento especializado, tendrán éxito en un entorno cada vez más dinámico. Este trabajo pretende continuar en la senda iniciada por estos autores mediante la profundización en el proceso de generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar.

LA 'FAMILIARIDAD DINÁMICA' DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.
EL CASO DEL GRUPO YLLERA

De los resultados obtenidos se pueden extraer algunas conclusiones de interés para los directivos de empresas familiares, sean o no de la familia. La incorporación del elemento temporal a los recursos y capacidades distintivas de este tipo de empresas, lo que se denomina *familiaridad dinámica*, debe concienciar a estos directivos que las decisiones van teniendo consecuencias en el tiempo y van desencadenando resultados en función de la capacidad de revisar consecuencias, cambiar rutinas y mejorar e innovar en el funcionamiento de la empresa. En una palabra, es un proceso circular a lo largo del tiempo.

El caso Yllera nos lo enseña de una manera bastante clara, ya que nos indica la importancia de la participación de la familia y sus valores en el desarrollo de la empresa y en la supervivencia de la misma. Este caso nos indica que los procesos de acumulación de experiencia, articulación del conocimiento y la creación y uso de la riqueza socioemocional han sido una de las claves del éxito de la empresa que le han permitido superar situaciones de crisis con el lanzamiento de nuevos productos⁴.

De manera concreta, en el caso Yllera, se pueden constatar los siguientes hechos: (1) La importancia de la formación como base para la acumulación de experiencia. Cuando no es suficiente en la dirección, se contrata un 'coach' para cubrir deficiencias de formación y de actualidad (Jesús Yllera, G5), (2) La necesidad de comunicación interna a la hora de integrar el conocimiento, basada en la 'plena confianza y equidad' (Javier Nieto, ENF), (3) El rol de la riqueza socioemocional como conductor principal de la toma de decisiones en la empresa familiar. '...A veces prefiero que se gane algo menos; pero que se mantenga un matrimonio' (Jesús Yllera, G5).

Por tanto, los directivos de empresas familiares deben promover un clima de confianza y compromiso que promueva y facilite la interacción de los miembros familiares. Igualmente, los directivos tienen un papel importante en el diseño de incentivos que estimulen la transferencia mutua de conocimiento entre los miembros de la familia. El papel del directivo de este tipo de empresas debe ir más allá. El directivo tiene el deber de conseguir que las diferentes generaciones familiares estrechen sus relaciones en el contexto de la empresa. De esta manera, los miembros familiares serán capaces de hacer suya la visión y valores organizativos a través de las generaciones, garantizando la permanencia de la empresa familiar.

ISMAEL BARROS-CONTRERAS, JUAN HERNANGÓMEZ-BARAHONA Y NATALIA MARTÍN-CRUZ

En resumen, un directivo capaz de integrar la experiencia acumulada de las generaciones anteriores con las ideas de las nuevas generaciones, manteniendo la ilusión de todos sus miembros, garantizará la continuidad eficiente de la empresa familiar, con un crecimiento controlado.



LA 'FAMILIARIDAD DINÁMICA' DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.
EL CASO DEL GRUPO YLLERA

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. y Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, núm. 1, p. 73-95.
- 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 Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 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*, 28(5), 487-504.
- Chirico, F. y Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W. y Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532 - 550.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10 - 11), 1105 - 1121.
- Feldman, M. S. y Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.
- Gómez-Mejía, 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*, 5(1), 653-707.
- Habbershon, T. G. y Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L. y MacMillan, I. (2003). Aunified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451 - 465.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Sing, H., Teece, D. J. y Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Wiley-Blackwell Australia.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W. y Kuratko, D. F. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23(1), 76-88.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256 - 282.
- Leana, C. R. y Pil, F. K. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366.
- Peris, B. (2013). Análisis del sector del vino en España. Ojeando la Agenda (Vol. 21).
- Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3), 183-200.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School. Reimpreso (1996): *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tápies, J. (2011). Family business: an interdisciplinary approach. *Universia Business Review* (32), 12-25.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

ISMAEL BARROS-CONTRERAS, JUAN HERNANGÓMEZ-BARAHONA Y NATALIA MARTÍN-CRUZ

Yin, R. K. (2003). *Case studies research: Design and methods*. Sage Publications, Inc. (Tercera ed.) CA.
Zollo, M. y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

NOTAS

* Agradecimientos: Los autores quieren agradecer al Grupo Yllera y, en particular, a la familia Yllera su voluntad de colaborar con este trabajo de investigación. Igualmente, agradecer el apoyo de la Asociación de Empresa Familiar de Castilla y León y, en especial, de la Cátedra de Empresa Familiar. Finalmente, agradecer a la Universidad Austral de Chile por su colaboración en la investigación en la que este trabajo se encuadra. Este trabajo ha recibido financiación del proyecto de investigación del Ministerio de Economía y Competitividad "Estrategias de innovación ambidiestras y capital social interno-externo" (ECO2012-32075).

1. Autora de contacto: Universidad de Valladolid; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Avda. Valle Esgueva, 6; 47011 Valladolid; España.
2. Se considera como fundador a aquellas personas que promueven la continuidad de la empresa en el seno de la familia, en la mayoría de los casos es el creador de la empresa, pero no siempre es así y puede haber casos de segunda o sucesivas generaciones, como es el caso de estudio.
3. La riqueza socioemocional de las empresas familiares se traduce en una variedad de formas relacionadas, incluyendo diversos aspectos, básicamente la perpetuación de los valores familiares a través de la empresa y la conservación del capital social de la empresa familiar (Arregle et al., 2007).
4. Si se escribiera la historia de la empresa, se podría constatar que los hitos de la misma pasan por el lanzamiento de nuevos productos innovadores: Tinto Yllera, Burbujas Cantosan, Yllera 5.5 y otros menos conocidos.

109



ANEXO 5. ANÁLISIS DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN AGREGADO

En este anexo se presentan los resultados de la investigación del modelo conceptual de forma integral debido a que como se ha explicado, los resultados obtenidos muestran comportamientos ambiguos respecto de los componentes de la participación en su relación con la esencia. En concreto, el efecto mediador de la esencia en la relación de cada uno de los componentes de la participación y las rutinas organizativas no se cumple o no es completo. Por tanto, se desarrolla un análisis adicional conjunto cuantitativo con el fin de obtener una valoración integral del modelo de investigación.

En primer lugar, los resultados obtenidos para la evaluación del modelo de medida y estructural para el modelo conjunto sin interacciones se muestran a continuación.

Modelo de medida

Antes de la estimación del modelo estructural, realizamos un análisis factorial confirmatorio (AFC) para verificar el modelo de medida. El AFC respalda nuestro modelo de medida, identificando claramente los factores representativos de la escala F-PEC, acumulación e integración de conocimiento, creación y uso de riqueza socioemocional y efectividad organizativa. Lo más destacable es la división del constructo de acumulación de conocimiento en dos diferentes factores, el de acumulación de conocimiento interno y acumulación de conocimiento externo, de acuerdo con lo planteado por Chirico (2008). El modelo de investigación presenta medidas asociadas a los constructos de carácter reflectivo y de carácter formativo. En nuestro modelo los constructos de poder, de experiencia, de esencia y de efectividad organizativa fueron modelados de forma reflectiva. Los constructos de acumulación de conocimiento interno, acumulación de conocimiento externo, integración de conocimiento y creación y uso riqueza socioemocional fueron modelados de manera formativa. Una medida formativa implica que el constructo es expresado como una función de los ítems, es decir, los ítems observados forman o preceden al constructo

(Cepeda y Roldán, 2004). La Tabla 1 resume los parámetros obtenidos en el análisis del modelo de medida.

Tabla 1. Variable latente, medición de ítems, fiabilidad compuesta, varianza extraída media (VEM) y Alfa de Cronbach

Constructo / indicador	Cargas / Pesos	Estadístico t	Fiabilidad Compuesta	VEM	Alfa de Cronbach
Poder			0.924	0.859	0.841
Pow_1	0.899	6.438			
Pow_2	0.954	12.592			
Experiencia			0.972	0.920	0.956
Exp_1	0.926	10.637			
Exp_2	0.979	14.641			
Exp_3	0.972	13.568			
Esencia			0.848	0.583	0.761
Ess_1	0.782	8.066			
Ess_2	0.696	7.078			
Ess_3	0.710	5.956			
Ess_4	0.856	16.811			
Efectividad Organizativa			0.911	0.596	0.885
Orgeffect_1	0.728	13.821			
Orgeffect_2	0.881	31.612			
Orgeffect_3	0.797	14.333			
Orgeffect_4	0.786	19.150			
Orgeffect_5	0.607	6.147			
Orgeffect_6	0.723	9.512			
Orgeffect_7	0.850	22.552			
Acumulación de Conocimiento Interno (formativo)			---	---	---
Intknoacc_1	0.389	1.500			
Intknoacc_2	0.856	1.930			
Intknoacc_3	0.797	1.853			
Acumulación de Conocimiento Externo (formativo)			---	---	---
Extknoacc_1	0.873	3.028			
Extknoacc_2	0.477	0.809			
Extknoacc_3	0.742	2.053			
Integración de Conocimiento (formativo)			---	---	---
KNOINT1_ Intsoccap	0.446	2.587			
KNOINT2_ffcom	0.887	7.687			
KNOINT3_Relcon	-0.116	0.774			
Creación y uso riqueza socioemocional (formativo)			---	---	---
SEW1_att	0.718	2.597			

SEW2_cont	0.121	0.961			
SEW3_suc	0.440	1.757			
SEW4_psypro	0.525	2.197			
VARIABLES DE CONTROL			---	---	---
Firm_age	-0.054	1.095			
Firm_size	0.164	2.485			
Firm_Ind	0.082	0.581			

El modelo de medida de los constructos reflectivos fue evaluado examinando la fiabilidad de cada ítem, la consistencia interna y la validez convergente y discriminante (Roldán y Leal, 2003). La fiabilidad interna de cada ítem es determinada por los *loadings* (cargas) para el caso de los constructos con indicadores reflectivos y se expresa como el porcentaje de la varianza del ítem relacionada con el constructo. Para una buena fiabilidad del ítem todas las cargas deben ser mayores que 0.7 (Carmines y Zeller, 1979). Todas las cargas de los ítems superan el límite de 0.7 excepto uno del constructo de esencia y otro del constructo de efectividad organizativa, cuyas cargas son cercanas a 0.6 consideradas aceptables cuando las escalas se encuentran en las primeras etapas de desarrollo (Chin, 1998). El modelo de medida de los constructos formativos fue evaluado en función de sus pesos y no de sus cargas (Chin, 1998). Los pesos de cada ítem indican como cada uno de ellos contribuye a su respectivo constructo (Cepeda y Roldán, 2004). Dado que los ítems formativos no necesitan estar correlacionados, los indicadores tradicionales de fiabilidad no son aplicables (Chin, 1998). Sin embargo, se debe verificar que entre ellos no exista una alta multicolinealidad (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). El estadístico más utilizado para estimar la multicolinealidad es el factor de inflación de la varianza (FIV). Lo exigido es que FIV tenga un nivel bajo 5 (Kleinbaum *et al.*, 1988). Los valores obtenidos en nuestro análisis cumplen con dicha exigencia (el mayor es 1.555), lo que indica que la multicolinealidad no sería un problema.

La consistencia interna de los constructos fue evaluada examinando el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta. Los indicadores obtenidos para los constructos reflectivos superan el 0.8 para la fiabilidad compuesta y 0.7 para el alfa de Cronbach, lo que sugiere que ambas medidas son aceptables (Nunnally, 1978). La

validez convergente de constructo se expresa en el grado que todos los ítems de un constructo son medidos por el mismo concepto y son evaluados examinando la varianza extraída media (VEM). En nuestro análisis el indicador VEM supera el 0.5 recomendado por Fornell y Larcker (1981).

La validez discriminante fue evaluada examinando el grado en que la raíz cuadrada de la VEM es mayor que las correlaciones inter-constructo (Fornell y Larcker, 1981). La Tabla 2 muestra esta relación. En resumen, podemos afirmar que todos los indicadores obtenidos poseen buenas propiedades de medida.

Finalmente, respecto a las variables de control utilizadas, sólo el tamaño de la empresa medido a través del número de empleados resultó significativo en su análisis respecto a la efectividad organizativa con un coeficiente de 0.216 ($t= 2.702$) lo que sugiere que el crecimiento de la empresa puede afectar los procesos de acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y de creación y uso riqueza socioemocional. Por ejemplo, la disposición o necesidad de profesionalizar la empresa en el tiempo a medida que ésta crece (Chrisman *et al.*, 2012).

Tabla 2. Correlaciones Inter-constructo y varianza extraída media (VEM)

	1	2	3	4
1. Efectividad Organizativa	0.772			
2. Esencia	0.026	0.764		
3. Experiencia	0.045	-0.112	0.955	
4. Poder	-0.275	0.277	0.032	0.927

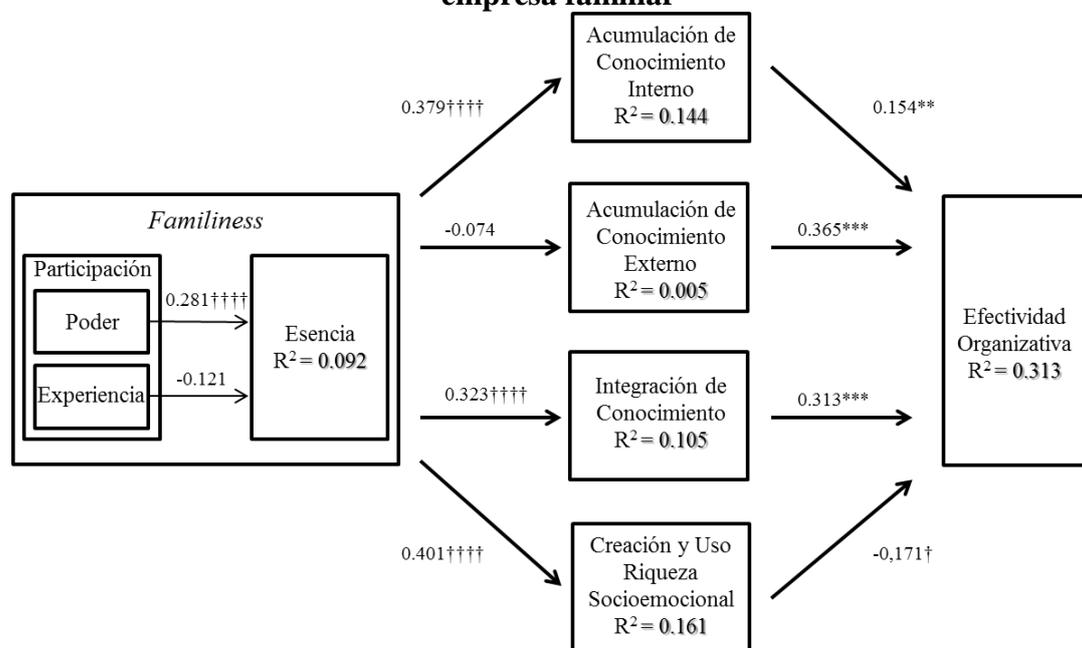
Nota: Los elementos en la diagonal corresponden a la raíz cuadrada de la VEM.

Modelo estructural

La Figura 4, muestra la varianza explicada (R^2) en los constructos dependientes y los *path coefficients* β para el modelo. De acuerdo con Chin (1998), un *bootstrapping* (1000 muestras) fue utilizado para generar los errores estándar y los estadísticos t. Los R^2 para las variables endógenas fueron: esencia (0.092); acumulación de conocimiento interno (0.144); acumulación de conocimiento externo (0.005);

integración de conocimiento (0.105); creación y uso riqueza socioemocional (0.161) y efectividad organizativa (0.313).

Figura 1. Modelo empírico sobre la generación de las rutinas organizativas en la empresa familiar



Nota: * $p < 0.1$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$ (estadístico t una cola) † $p < 0.1$ †† $p < 0.05$ ††† $p < 0.02$ †††† $p < 0.01$ (estadístico t dos colas).

La Tabla 3 resume los resultados de las pruebas de hipótesis.

Tabla 3. Resultados prueba de hipótesis

Hipótesis		Coefficiente de Ruta	t-valor	Resultado
H1	Poder → Esencia	0.281	2.838††††	Respaldo Parcial
	Experiencia → Esencia	-0.121	1.495	
	Esencia → Acumulación Conocimiento Interno	0.379	3.248††††	
H2	Poder → Esencia	0.281	2.838††††	Rechazada
	Experiencia → Esencia	-0.121	1.495	
	Esencia → Acumulación Conocimiento Externo	-0.074	0.807	
H3	Poder → Esencia	0.281	2.838††††	Respaldo Parcial
	Experiencia → Esencia	-0.121	1.495	
	Esencia → Integración de Conocimiento	0.323	2.606††††	
H4	Poder → Esencia	0.281	2.838††††	Respaldo Parcial
	Experiencia → Esencia	-0.121	1.495	
	Esencia → Creación y uso riqueza socioemocional	0.401	3.894††††	
H5	Ac. Conocimiento Interno → Efectividad Organizativa	0.154	1.691**	Respaldata
H6	Ac. Conocimiento Externo → Efectividad Organizativa	0.365	3.784***	Respaldata
H7	Integración de Conocimiento → Efectividad Organizativa	0.313	2.754***	Respaldata
H8	Creación y Uso Riqueza Socioemocional → Efectividad Organizativa	-0.171	1.672 †	Respaldata

Nota: *p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01 (estadístico t una cola) † p<0.1 †† p<0.05 ††† p<0.02 †††† p<0.01 (estadístico t dos colas).

En relación a la rutina de acumulación de conocimiento, específicamente respecto a la mediación de la esencia en la relación entre los componentes de la participación y la acumulación interna de conocimiento, los resultados de los análisis de mediación adicionales se exponen en las Tablas 4 y 5 Respecto del componente poder (Tabla 4). En primer lugar, el modelo 1 establece la relación positiva entre el poder (variable independiente) y la acumulación de conocimiento interno (variable dependiente) con un coeficiente de 0.213 (t=2.649). En segundo lugar, el modelo 2 relaciona directamente el poder con la esencia (variable mediadora) con un coeficiente de 0.302 (t=3.111). En tercer lugar, el modelo 3 indica la relación directa entre esencia y la acumulación de conocimiento interno con un coeficiente de 0.489 (t=6.365). Finalmente, el modelo 4 comprende la relación simultánea entre el poder, la esencia y la acumulación de conocimiento interno. La relación entre el poder y la acumulación de conocimiento interno reduce drásticamente su significación cuando se incorpora la variable mediadora de esencia, llegando a un coeficiente de 0.043

($t=0.548$). Por tanto, existe una mediación completa de la esencia en la relación entre el poder y la acumulación de conocimiento interno.

Tabla 4. Efecto mediador Poder → Esencia → Acumulación de Conocimiento Interno

Ruta Estructural	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Poder → Acum. Conocimiento Interno	0.213 (2.649††††)			0.043 (0.548)
Poder → Esencia		0.302 (3.111††††)		0.253 (2.123††)
Esencia → Acum. Conocimiento Interno			0.489 (6.365††††)	0.467 (4.561††††)

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) † $p<0.1$ †† $p<0.05$ ††† $p<0.02$ †††† $p<0.01$

En relación al componente experiencia (Tabla 5). En primer lugar, el modelo 5 indica la relación entre la experiencia (variable independiente) y la acumulación de conocimiento interno (variable dependiente) con un coeficiente de -0.112 ($t=1.535$). En segundo lugar, el modelo 6 establece la relación entre la experiencia y la esencia con un coeficiente de -0.181 ($t=2.609$). En tercer lugar, el modelo 7 relaciona la esencia con la acumulación de conocimiento interno con un coeficiente de 0.489 ($t=6.521$). Finalmente, el modelo 8 expone la relación conjunta de las variables e indica que no existe una relación significativa entre la experiencia y la esencia, coeficiente de -0.099 ($t=1.206$). Por tanto, no existiría un efecto mediador de la esencia en la relación entre la experiencia y la acumulación de conocimiento interno.

Tabla 5. Efecto mediador Experiencia → Esencia → Acumulación de Conocimiento Interno

Ruta Estructural	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8
Experiencia → Acum. Conocimiento Interno	-0.112 (1.535)			0.009 (0.137)
Experiencia → Esencia		-0.181 (2.609††††)		-0.099 (1.206)
Esencia → Acum. Conocimiento Interno			0.489 (6.521††††)	0.489 (5.907††††)

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) † $p<0.1$ †† $p<0.05$ ††† $p<0.02$ †††† $p<0.01$

En concreto, se encuentra soporte parcial para la hipótesis H1, en cuanto a que la esencia media de manera completa la relación entre el poder y la acumulación de conocimiento interno. Sin embargo, no existe mediación de la esencia respecto de la relación entre la experiencia y la acumulación de conocimiento interno en la empresa familiar.

Para H2 obtenemos similares resultados en la relación del poder y la experiencia respecto a la esencia. Sin embargo, al evaluar el modelo de manera conjunta, no existe una relación significativa entre la esencia y la acumulación de conocimiento externo con un coeficiente de -0.074 ($t=0.807$). Al analizar los efectos de una posible mediación de la esencia en la relación entre cada uno de los componentes de la participación (poder y experiencia) y la acumulación de conocimiento externo, obtenemos los resultados que se aprecian en los análisis de mediación realizados en las Tablas 6 y 7.

Tabla 6. Efecto mediador Poder → Esencia → Acumulación de Conocimiento Externo

Ruta Estructural	Modelo 9	Modelo 10	Modelo 11	Modelo 12
Poder → Acum. Conocimiento Externo	-0.354 (5.007††††)			-0.367 (3.523††††)
Poder → Esencia		0.302 (2.951††††)		0.303 (2.885††††)
Esencia → Acum. Conocimiento Externo			0.301 (2.604††††)	0.061 (0.546)

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) †p<0.1 ††p<0.05 †††p<0.02 ††††p<0.01

El modelo 12 (Tabla 6) expone la relación conjunta de las variables, se observa que no existe una relación significativa entre la esencia y la acumulación de conocimiento externo, coeficiente de 0.061 ($t=0.546$). Por tanto, no existiría un efecto mediador de la esencia en la relación entre el poder y la acumulación de conocimiento externo.

Tabla 7. Efecto mediador Experiencia → Esencia → Acumulación de Conocimiento Externo

Ruta Estructural	Modelo 13	Modelo 14	Modelo 15	Modelo 16
Experiencia → Acum. Conocimiento Externo	0.097 (1.421)			0.113 (1.422)
Experiencia → Esencia		-0.164 (2.062††)		0.067 (0.751)
Esencia → Acum. Conocimiento Externo			0.319 (2.304††)	0.467 (4.561††††)

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) †p<0.1 ††p<0.05 †††p<0.02 ††††p<0.01

Del mismo modo, el modelo 16 (Tabla 7), expone la relación conjunta de las variables y se observa que no existe una relación significativa entre la experiencia y la esencia, coeficiente de 0.067 (t=0.751). Por tanto, no existiría un efecto mediador de la esencia en la relación entre la experiencia y la acumulación de conocimiento externo.

En concreto, H2 se rechaza. La evidencia indica que la esencia no media la relación entre los componentes de la participación (poder y experiencia) y la acumulación de conocimiento externo.

Del mismo modo, se realizaron análisis adicionales para probar el efecto mediador de la esencia en la relación entre los componentes de la participación y la integración de conocimiento. En este sentido, respecto a la hipótesis H3, la ruta estructural participación → esencia → integración de conocimiento es positiva y significativa con un coeficiente de 0.323 (t=2.606). Sin embargo, de acuerdo con los comportamientos ambiguos de los componentes de la participación sobre la esencia, se hace necesario analizar el efecto individual de cada componente, es decir, poder y experiencia sobre la esencia y, a través de ésta, sobre la integración de conocimiento. Para ello, realizamos ocho análisis adicionales (cuatro respecto del componente poder y cuatro para el componente experiencia) de acuerdo a lo recomendado por Baron y Kenny (1986). Los resultados de este análisis están expuestos en las Tablas 8 y 9.

Respecto del componente poder (Tabla 8). En primer lugar, el modelo 17 establece la relación positiva entre el poder (variable independiente) y la integración de

conocimiento (variable dependiente) con un coeficiente de 0.116 ($t=1.692$). En segundo lugar, el modelo 18 relaciona directamente el poder con la esencia (variable mediadora) con un coeficiente de 0.277 ($t=3.232$). En tercer lugar, el modelo 19 indica la relación directa entre esencia y la integración de conocimiento con un coeficiente de 0.441 ($t=6.329$). Finalmente, el modelo 20 comprende la relación simultánea entre el poder, la esencia y la integración de conocimiento. La relación entre el poder y la integración de conocimiento reduce drásticamente su significación cuando se incorpora la variable mediadora de esencia, llegando a un coeficiente de -0.067 ($t=0.702$), las otras rutas estructurales mantienen su significación. Por tanto, existe una mediación completa de la esencia en la relación entre el poder y la integración de conocimiento.

Tabla 8. Efecto mediador Poder → Esencia → Integración de conocimiento

Ruta Estructural	Modelo 17	Modelo 18	Modelo 19	Modelo 20
Poder → Integración de conocimiento	0.116 (1.692†)			-0.067 (0.702)
Poder → Esencia		0.277 (3.232†††)		0.233 (2.151††)
Esencia → Integración de conocimiento			0.441 (6.329†††)	0.433 (4.450†††)

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) † $p<0.1$ †† $p<0.05$ ††† $p<0.02$ †††† $p<0.01$

En relación al componente experiencia (Tabla 9). En primer lugar, el modelo 21 indica la relación entre la experiencia (variable independiente) y la integración de conocimiento (variable dependiente) con un coeficiente de -0.139 ($t=1.744$). En segundo lugar, el modelo 22 establece la relación entre la experiencia y la esencia con un coeficiente de -0.161 ($t=2.217$). En tercer lugar, el modelo 23 relaciona la esencia con la integración de conocimiento con un coeficiente de 0.451 ($t=5.984$). Finalmente, el modelo 24 incluye las relaciones conjuntas entre la experiencia, la esencia y la integración de conocimiento. La relación entre la experiencia y la integración de conocimiento reduce su significación cuando se incorpora la variable mediadora de esencia, llegando a un coeficiente de 0.048 ($t=0.593$); sin embargo, al mismo tiempo, la ruta estructural experiencia → esencia también reduce su

significación con un coeficiente de -0.066 ($t=0.927$). Por tanto, no existe mediación de la esencia en la relación entre la experiencia y la integración de conocimiento.

Tabla 9. Efecto mediador Experiencia → Esencia → Integración de conocimiento

Ruta Estructural	Modelo 21	Modelo 22	Modelo 23	Modelo 24
Experiencia → Integración de conocimiento	-0.139 (1.744†)			0.048 (0.593)
Experiencia → Esencia		-0.161 (2.217††)		-0.066 (0.927)
Esencia → Integración de conocimiento			0.451 (5.984†††)	0.452 (4.981†††)

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) † $p<0.1$ †† $p<0.05$ ††† $p<0.02$ †††† $p<0.01$

En concreto, se encuentra soporte parcial para la hipótesis H3, en cuanto a que la esencia media de manera completa la relación entre el poder y la integración de conocimiento, sin embargo, no existe mediación de la esencia respecto de la relación entre la experiencia y la integración de conocimiento en la empresa familiar.

Con respecto a la hipótesis H4, la ruta estructural participación → esencia → creación y uso riqueza socioemocional es positiva y significativa con un coeficiente de 0.401 ($t=3.894$). Sin embargo, de acuerdo con el comportamiento mencionado anteriormente, respecto a los impactos de los componentes de la participación sobre la esencia, hace necesario analizar el efecto individual de cada componente, es decir, poder y experiencia sobre la esencia y a través de ésta sobre la creación y uso riqueza socioemocional. Para ello, realizamos ocho análisis adicionales (cuatro respecto del componente poder y cuatro para el componente experiencia) de acuerdo a lo recomendado por Baron y Kenny (1986). Los resultados de este análisis están expuestos en las Tablas 10 y 11.

Respecto del componente poder (Tabla 10). En primer lugar, el modelo 25 establece la relación positiva entre el poder (variable independiente) y la creación y uso riqueza socioemocional (variable dependiente) con un coeficiente de 0.340 ($t=4.480$). En segundo lugar, el modelo 26 relaciona directamente el poder con la esencia (variable mediadora) con un coeficiente de 0.291 ($t=3.115$). En tercer lugar, el

modelo 27 indica la relación directa entre esencia y la creación y uso riqueza socioemocional con un coeficiente de 0.439 ($t=6.738$). Finalmente, el modelo 28 comprende la relación simultánea entre el poder, la esencia y la creación y uso riqueza socioemocional. La relación entre el poder y la creación y uso riqueza socioemocional reduce su significación cuando se incorpora la variable mediadora de esencia, llegando a un coeficiente de 0.221 ($t=1.821$), las otras rutas estructurales mantienen su significación. Por tanto, existe una mediación completa de la esencia en la relación entre el poder y la creación y uso riqueza socioemocional.

Tabla 10. Efecto mediador Poder → Esencia → Creación y uso riqueza socioemocional

Ruta Estructural	Modelo 25	Modelo 26	Modelo 27	Modelo 28
Poder → Creación y uso riqueza socioemocional	0.340 (4.480††††)			0.221 (1.821)
Poder → Esencia		0.291 (3.115††††)		0.258 (2.408†††)
Esencia → Creación y uso riqueza socioemocional			0.439 (6.738††††)	0.365 (3.319††††)

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) † $p<0.1$ †† $p<0.05$ ††† $p<0.02$ †††† $p<0.01$

En relación al componente experiencia (Tabla 11). En primer lugar, el modelo 29 indica la relación entre la experiencia (variable independiente) y la creación y uso riqueza socioemocional (variable dependiente) con un coeficiente de -0.181 ($t=2.598$). En segundo lugar, el modelo 30 establece la relación entre la experiencia y la esencia con un coeficiente de -0.164 ($t=2.024$). En tercer lugar, el modelo 31 relaciona la esencia con la creación y uso riqueza socioemocional con un coeficiente de 0.439 ($t=6.616$). Finalmente, el modelo 32 incluye las relaciones conjuntas entre la experiencia, la esencia y la creación y uso riqueza socioemocional. La relación entre la experiencia y la creación y uso riqueza socioemocional reduce su significación cuando se incorpora la variable mediadora de esencia, llegando a un coeficiente de -0.072 ($t=0.884$); sin embargo, al mismo tiempo, la ruta estructural experiencia → esencia también reduce su significación con un coeficiente de 0.101 ($t=1.226$). Por tanto, no existe mediación de la esencia en la relación entre la experiencia y la creación y uso de la riqueza socioemocional.

Tabla 11. Efecto mediador Experiencia → Esencia → Creación y uso riqueza socioemocional

Ruta Estructural	Modelo 29	Modelo 30	Modelo 31	Modelo 32
Experiencia → Creación y uso riqueza socioemocional	-0.181 (2.598††††)			-0.072 (0.884)
Experiencia → Esencia		-0.164 (2.024††)		0.101 (1.226)
Esencia → Creación y uso riqueza socioemocional			0.439 (6.616††††)	0.431 (6.353††††)

Nota: Coeficiente de ruta; (estadístico t de dos colas) †p<0.1 ††p<0.05 †††p<0.02 ††††p<0.01

En concreto, se encuentra soporte parcial para la hipótesis H4, en cuanto a que la esencia media de manera completa la relación entre el poder y la creación y uso riqueza socioemocional, sin embargo, no existe mediación de la esencia respecto de la relación entre la experiencia y la creación y uso riqueza socioemocional en la empresa familiar.

Adicionalmente, los resultados obtenidos apoyan la relación entre las rutinas organizativas y la efectividad organizativa en las empresas familiares. En concreto, respaldan las hipótesis H5, H6, H7 y H8.

En resumen, los resultados obtenidos muestran comportamientos ambiguos respecto de los componentes de la participación en su relación con la esencia, ello significa que el efecto mediador de la esencia en la relación de cada uno de los componentes de la participación y las rutinas organizativas no se cumpla o no sea completo. En concreto, respecto del poder los resultados indican que la esencia media de manera completa la relación entre el poder y cada una de las rutinas organizativas familiares (Tablas 4, 8 y 10), con excepción de la relacionada con la acumulación de conocimiento externo. En este caso, los resultados indican una relación directa, negativa y significativa del poder con la acumulación de conocimiento externo (Tabla 6, modelos 9 y 12). Respecto del componente experiencia, los resultados muestran que la esencia no tiene un efecto mediador en la relación entre la experiencia y cada una de las rutinas organizativas familiares (Tablas 5, 7, 9 y 11).

Por ello, en segundo lugar, se incorpora el análisis de los efectos interactivos al modelo de investigación. En este sentido, siguiendo la aproximación denominada *product term* (Henseler y Fassott, 2010) y con base en el modelo de componentes principales, aplicamos el análisis del efecto moderador de la experiencia en la relación entre la esencia y cada una de las rutinas organizativas familiares (Tabla 12).

Tabla 12. Análisis de efectos principales e interactivos – mediación esencia y moderación experiencia

Relaciones	Modelo de efectos principales	Modelo de los efectos interactivos
Participación → Esencia → Acumulación de conocimiento interno	0.379 (3.248††††)	0.311 (2.540†††)
Participación → Esencia → Acumulación de conocimiento externo	-0.074 (0.807)	-0.056 (0.635)
Participación → Esencia → Integración de Conocimiento	0.323 (2.606††††)	0.279 (2.181††)
Participación → Esencia → Creación y uso riqueza socioemocional	0.401 (3.894††††)	0.313 (2.784††††)
Acumulación de conocimiento interno → Efectividad organizativa	0.154 (1.691**)	0.154 (1.518*)
Acumulación de conocimiento externo → Efectividad organizativa	0.365 (3.784***)	0.367 (3.334***)
Integración de conocimiento → Efectividad organizativa	0.313 (2.754***)	0.322 (3.032***)
Creación y uso riqueza socioemocional → Efectividad organizativa	-0.171 (1.672†)	-0.190 (1.865†)
Esencia * experiencia (E * ES) → Acumulación de conocimiento interno		0.210 (1.724**)
Esencia * experiencia (E * ES) → Acumulación de conocimiento externo		-0.141 (1.865**)
Esencia * experiencia (E * ES) → Integración de conocimiento		-0.180 (1.667**)
Esencia * experiencia (E * ES) → Creación y uso riqueza socioemocional		0.257 (2.022***)
R ² Acumulación de conocimiento interno	0.144	0.174
R ² Acumulación de conocimiento externo	0.005	0.031
R ² Integración de conocimiento	0.104	0.131
R ² Creación y uso riqueza socioemocional	0.160	0.208
R ² Efectividad organizativa	0.313	0.322

Nota: *p<0.1 ** p<0.05 *** p< 0.01 (estadístico t una cola) † p<0.1 †† p< 0.05 ††† p<0.02 †††† p<0.01 (estadístico t dos colas).

En la Tabla 12 se muestran los resultados del análisis adicional. En primer lugar, la interacción de la variable experiencia (E) con la esencia (ES) (E * ES) tiene una relación positiva y significativa con la acumulación de conocimiento interno 0.210 ($t=1.724$). Además, el R^2 de la acumulación de conocimiento interno se incrementa desde 0.144 a 0.174 cuando se introduce el efecto interactivo (moderación de la variable experiencia). Por tanto, el componente experiencia modera de forma positiva la relación entre la esencia y la acumulación de conocimiento interno. Es decir, con la incorporación de nuevas generaciones familiares a la empresa se fortalece la relación entre la esencia y la acumulación de conocimiento interno. En segundo lugar, la interacción de la variable experiencia (E) con la esencia (ES) (E * ES) tiene una relación negativa y significativa con la acumulación de conocimiento externo -0.141 ($t=1.865$). Además, el R^2 de la acumulación de conocimiento externo se incrementa desde 0.005 a 0.031 cuando se introduce el efecto interactivo (moderación de la variable experiencia). Por tanto, la experiencia modera de forma negativa la relación entre la esencia y la acumulación de conocimiento externo. Es decir, la incorporación de nuevas generaciones familiares a la empresa debilita la relación entre la esencia y la acumulación de conocimiento externo. En tercer lugar, respecto a la integración de conocimiento, la interacción de la variable experiencia (E) con la esencia (ES) (E * ES) tiene una relación negativa y significativa con la integración de conocimiento -0.180 ($t=1.667$). Además, el R^2 de la integración de conocimiento se incrementa desde 0.104 a 0.131 cuando se introduce el efecto interactivo (moderación de la variable experiencia). Por tanto, la experiencia modera de forma negativa la relación entre la esencia y la integración de conocimiento, es decir, el ingreso de nuevas generaciones familiares a la empresa debilita la relación entre la esencia y la integración de conocimiento. Finalmente, la interacción de la variable experiencia (E) con la esencia (ES) (E * ES) tiene una relación positiva y significativa con la creación y uso riqueza socioemocional 0.257 ($t=2.022$), conjuntamente el R^2 de la creación y uso riqueza socioemocional se incrementa desde 0.160 a 0.208 cuando se introduce el efecto interactivo (moderación de la variable experiencia). Por tanto, la experiencia modera de forma positiva la relación entre la esencia y la creación y uso riqueza socioemocional, ello implica que con la

incorporación de nuevas generaciones familiares a la empresa se fortalece la relación entre la esencia y la creación y uso de riqueza socioemocional.

Después de analizar el modelo de efectos principales y el modelo de efectos interactivos, comparamos los R^2 de ambos modelos para evaluar el efecto de interacción (Chin *et al.*, 2003). La diferencia de los R^2 se utiliza para evaluar la importancia del efecto global f^2 para la interacción, donde .02, 0.15 y 0.35 se sugieren como pequeño, moderado y amplio respectivamente (Cohen, 1988). Es importante destacar que un pequeño f^2 no necesariamente implica un efecto poco importante (Chin *et al.*, 2003).

Con base en la prueba de diferencia jerárquica, se determinaron los efectos de interacción que se muestran en la Tabla 13. Los efectos calculados, son de pequeño y mediano tamaño, lo que implica que la incorporación del efecto moderador de la experiencia mejora la capacidad predictiva del modelo.

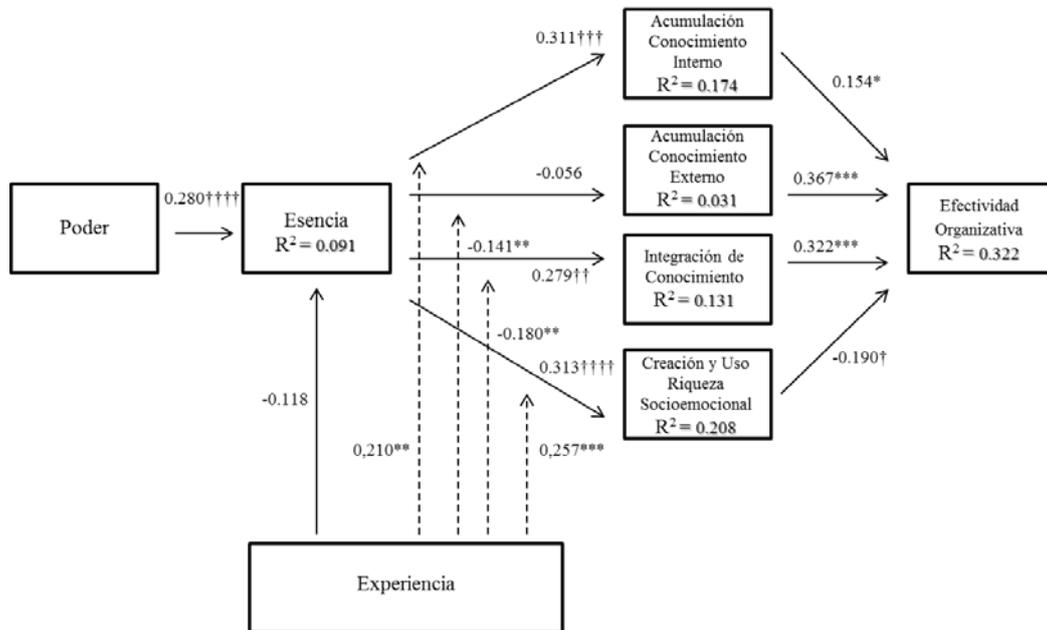
Tabla 13. Importancia del efecto f^2 en los modelos

Constructo	Modelo de efectos principales R^2	Modelo de efectos interactivos R^2	f^2
Acumulación de Conocimiento Interno	0.144	0.174	0.036
Acumulación de Conocimiento Externo	0.005	0.031	0.027
Integración de Conocimiento	0.104	0.131	0.031
Creación y Uso Riqueza Socioemocional	0.160	0.208	0.060
Efectividad Organizativa	0.313	0.322	0.013

Nota: $f^2 = (R^2 \text{ Modelo de efectos interactivos} - R^2 \text{ Modelo de efectos principales}) / (1 - R^2 \text{ Modelo de efectos interactivos})$.

El modelo empírico de generación de rutinas organizativas en la empresa familiar y su impacto sobre la efectividad organizativa con el efecto interactivo de moderación de experiencia se expone en la Figura 2.

Figura 2. Modelo empírico sobre la generación de rutinas organizativas en la empresa familiar con efecto interactivo de moderación de experiencia



Nota: *p<0.1 ** p<0.05 *** p< 0.01 (estadístico t una cola) † p<0.1 †† p< 0.05 ††† p<0.02 †††† p<0.01 (estadístico t dos colas).

Los resultados de los análisis, tanto del modelo de efectos principales como en el modelo de efectos interactivos, presentan indicadores adecuados en la evaluación del modelo estructural. Sin embargo, el constructo endógeno de acumulación de conocimiento externo presenta un R² inferior a 0.1; proporcionando muy poca información y un bajo nivel predictivo (Falk y Miller, 1992). Por ello, realizamos un análisis adicional para esta variable con el objetivo de establecer cuál es su relación con respecto a los componentes de la participación y la esencia. Los resultados obtenidos hasta el momento indican que la esencia no media la relación entre los componentes de la participación (poder y experiencia) y la acumulación de conocimiento externo (Tablas 6 y 7). Además al revisar el posible efecto moderador de la experiencia en la relación entre la esencia y la acumulación de conocimiento externo se aprecia una relación negativa con un coeficiente de -0.141 (t=1.865) y un R² acumulación de conocimiento externo de 0.031. Este bajo indicador predictivo nos lleva a incluir la relación directa del poder sobre la acumulación de conocimiento externo. El análisis consideró los impactos de la incorporación del poder en su

relación con la acumulación de conocimiento externo en el modelo de efectos principales y en el modelo de efectos interactivos, los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 14.

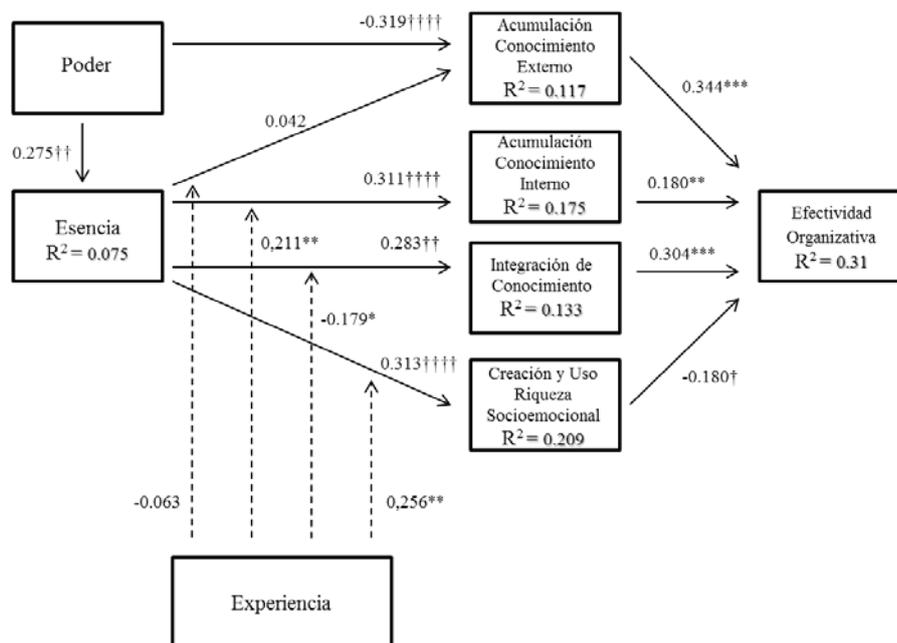
Tabla 14. Análisis de modelo de efectos principales e interactivos – moderación experiencia y efecto directo del poder sobre la acumulación de conocimiento externo

Relaciones	Modelo de efectos principales	Modelo de los efectos interactivos
Poder → Esencia	0.274 (2.201††)	0.275 (2.289††)
Esencia → Acumulación de conocimiento interno	0.379 (3.271††††)	0.311 (2.619††††)
Poder → Acumulación de conocimiento externo	-0.338 (3.676††††)	-0.319 (3.013††††)
Esencia → Integración de Conocimiento	0.326 (2.421†††)	0.283 (2.260††)
Esencia → Creación y uso riqueza socioemocional	0.392 (3.953††††)	0.313 (2.883††††)
Acumulación de conocimiento interno → Efectividad organizativa	0.175 (1.681**)	0.180 (1.732**)
Acumulación de conocimiento externo → Efectividad organizativa	0.343 (3.166***)	0.344 (3.336***)
Integración de conocimiento → Efectividad organizativa	0.299 (2.502***)	0.304 (2.862***)
Creación y uso riqueza socioemocional → Efectividad organizativa	-0.164 (1.549)	-0.180 (1.778†)
Esencia * experiencia (E * ES) → Acumulación de conocimiento interno		0.211 (1.931**)
Esencia * experiencia (E * ES) → Acumulación de conocimiento externo		-0.063 (0.866)
Esencia * experiencia (E * ES) → Integración de conocimiento		-0.179 (1.529*)
Esencia * experiencia (E * ES) → Creación y uso riqueza socioemocional		0.256 (1.884**)
R ² Acumulación de conocimiento interno	0.143	0.175
R ² Acumulación de conocimiento externo	0.115	0.117
R ² Integración de conocimiento	0.107	0.133
R ² Creación y uso riqueza socioemocional	0.168	0.209
R ² Efectividad organizativa	0.30	0.31

Nota: *p<0.1 ** p<0.05 *** p<0.01 (estadístico t una cola) † p<0.1 †† p<0.05 ††† p<0.02 †††† p<0.01 (estadístico t dos colas).

Como se observa en la Tabla 14, la ruta estructural Poder \rightarrow Acumulación de conocimiento externo muestra un coeficiente de -0.338 ($t=3.676$) con un R^2 acumulación de conocimiento externo de 0.115 en el modelo de efectos principales. Además, en el modelo de efectos interactivos, el efecto moderador de la experiencia en la relación de la esencia con la acumulación de conocimiento externo se vuelve no significativo al incluir el efecto directo del poder sobre la acumulación de conocimiento externo. Estos resultados sugieren la existencia de una relación directa, negativa y significativa del poder sobre la acumulación de conocimiento externo. La Figura 3 muestra las relaciones analizadas.

Figura 3. Modelo empírico sobre la generación de rutinas organizativas en la empresa familiar
Análisis de efectos interactivos – moderación experiencia y efecto directo del poder sobre la acumulación de conocimiento externo



ANEXO 6. DIFUSIÓN CIENTÍFICA DE LOS ESTUDIOS DESARROLLADOS EN LA TESIS

Estudio	Título	Revista/Forum	Estado
Estudio Conceptual	<i>Dynamic capabilities and strategy in family firms: A theoretical approach.</i>	<i>Journal of Family Business Strategy</i>	Segunda revisión
Estudio Empírico I	La ‘familiaridad dinámica’ de las empresas familiares. El caso del Grupo Yllera.	<i>Universia Business Review</i> , 42(2), 88-109.	Publicado
Estudio Empírico II	<i>The process of knowledge accumulation in family firms: An empirical analysis.</i>	<i>10th Workshop on Family Firm Management: Innovation, Family firms and Economic Development. European Institute for Advanced Studies in Management EIASM. Bergamo, Italy, 22nd – 24th May, 2014.</i>	<i>The paper was nominated to Best Empirical Paper Award.</i>
	Las Capacidades dinámicas en las Empresas Familiares Españolas: La Acumulación de Conocimiento.	XXIV Congreso Nacional ‘Paisajes para después de una Crisis’. Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa ACEDE. Castellón, España 7 al 9 de Septiembre de 2014.	Presentado
Estudio Empírico III	Las Capacidades dinámicas en las Empresas Familiares Españolas: La Acumulación de Conocimiento.	VII Workshop de la Sección Estrategia Empresarial de ACEDE – Desde el Enfoque Basado en los Recursos a la Teoría de Capacidades Dinámicas. Málaga, España 16 de Febrero de 2015.	Aceptado
Estudio Empírico IV	<i>The Socioemotional Wealth and Organizational Effectiveness in family firms: An empirical analysis.</i>	<i>11th Workshop on Family Firm Management: Shifting Boundaries in Family Firm Research. European Institute for Advanced Studies in Management EIASM. Lyon, France, 28nd – 29th May, 2015.</i>	En preparación
