

La acumulación de conocimiento en la empresa familiar: un análisis empírico

Accumulation of knowledge in family business: An empirical analysis

Dr. Ismael Barros Contreras¹; Dr. Juan Hernangómez Barahona²; Dra. Natalia Martín Cruz³

¹ Profesor auxiliar, Universidad Austral de Chile
E-mail: ismaelbarros@uach.cl

²Profesor catedrático, Universidad de Valladolid
E-mail: jhernan@eco.uva.es

³Profesor catedrático, Universidad de Valladolid
E-mail: ambiela@eco.uva.es

Recibido Noviembre de 2017 - Aprobado Diciembre de 2017

RESUMEN

El conocimiento es la fuente más importante de ventaja competitiva sostenible de una empresa. La acumulación de conocimiento es la base del proceso de gestión del conocimiento y un mecanismo de aprendizaje organizacional fundamental. Promueve el desarrollo de las rutinas organizativas, proporcionando los fundamentos para la generación de capacidades dinámicas y la efectividad organizativa. Este proceso en la empresa familiar está fuertemente influenciado por la historia común, la confianza y apego emocional de los miembros familiares, que favorecen su comunicación y el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje idiosincrásicos. Este estudio se centra en el estudio de la relación entre los recursos familiares (*familiness*), acumulación de conocimiento y la efectividad organizativa. Con el objetivo de verificar esta relación utilizamos una muestra de 102 empresas familiares españolas que no cotizan en bolsa. Los datos fueron evaluados mediante *Partial Least Squares* (PLS). Los

resultados sugieren que los componentes de participación y esencia tienen distintos efectos sobre el proceso de acumulación de conocimiento. Además, proponen una relación directa y positiva entre la acumulación de conocimiento y la efectividad organizativa en la empresa familiar.

PALABRAS CLAVES: Empresa familiar; enfoque de capacidades dinámicas; acumulación de conocimiento; enfoques de la participación y esencia; efectividad organizativa

ABSTRACT

Knowledge is the most important asset for a business sustainable competitive advantage. The knowledge accumulation is the basis of the knowledge management process and a fundamental organizational learning mechanism. It promotes the development of organizational routines through the provision of the fundamentals for dynamic capability building and organizational

effectiveness. This process in the family business is strongly influenced by the common history, trust and emotional attachment of family members as they foster their communication and the development of idiosyncratic knowledge and learning management processes. This study focuses on the relationship between family firms' resources (familiness), knowledge accumulation and organizational effectiveness. With the aim of verifying these relationships, we conducted an empirical analysis based on a sample of 102 non-listed family firms in Spain. The data gathered was evaluated through an analysis of Partial Least Squares (PLS). Our findings reveal that the main resources of the family firms: involvement and essence have distinct effects over the process of knowledge accumulation. Furthermore, a direct and positive relation is observed between knowledge accumulation and the organizational effectiveness of the family firm.

KEYWORDS: Family firms, dynamic capabilities framework, knowledge accumulation, involvement and essence approach, organizational effectiveness.

INTRODUCCIÓN

La investigación sugiere que las empresas familiares superan en rendimiento a las empresas no familiares, sin embargo, los mecanismos y procesos que llevan a estas diferencias en rendimiento aún deben ser estudiados en detalle (Chrisman, Chua y Kellermanns, 2009). Contribuciones desde la teoría basada en los recursos indican que la participación familiar en la empresa es el origen del conjunto de recursos distintivos (*familiness*) (Habbershon y Williams, 1999) fuentes de ventaja competitiva en la empresa familiar (Habbershon, Williams y MacMillan, 2003). El enfoque basado en el conocimiento de la empresa es una extensión de la visión basada en los recursos como fuente de ventaja competitiva (Grant, 1996). Intenta analizar cómo las organizaciones crean, adquieren, aplican, protegen y transfieren conocimiento (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida, 2001). Estas ideas pueden contribuir a explicar la potencial fuente de ventaja competitiva de la empresa familiar. Estas empresas disponen de un contexto único que propicia el proceso de gestión del

conocimiento. En particular, el proceso de acumulación de conocimiento fundamentado en la historia común, experiencia y el *know how* de los miembros familiares; facilitado por la confianza de sus relaciones, el sentimiento de propiedad psicológica y el uso de un lenguaje privado promueven las condiciones para la creación, adquisición y acumulación de conocimiento.

En el campo de la empresa familiar todavía es escasa la investigación dedicada al estudio de las capacidades dinámicas, para algunas excepciones: Chirico (2007); Chirico (2008); Chirico y Salvato (2008); Chirico y Nordqvist (2010); Chirico, Nordqvist, Colombo y Mollona (2012); Chirico y Salvato (2016) y Barros I. Hernangómez J. y Martín, N. (2016).

Por ello, el objetivo de nuestra investigación es arrojar luz respecto a la relación entre la influencia familiar y el desarrollo de capacidades dinámicas y avanzar en la comprensión de ¿Cómo la participación y esencia de la familia afectan la acumulación de conocimiento y

puede promover la efectividad organizativa en la empresa familiar? Para hacerlo se confeccionó y aplicó una encuesta a una muestra de 102 empresas familiares españolas no cotizadas. Finalmente, para probar las hipótesis de investigación se utilizó *Partial Least Squares* (PLS) un modelo de ecuaciones estructurales.

Esta investigación provee varias contribuciones. Primero, aporta al campo de investigación de la empresa familiar, mejorando la comprensión de cómo la participación y esencia de la familia en la empresa promueven la generación de capacidades, como antecedentes del comportamiento y rendimiento de la empresa familiar (Astrachan, 2010). Segundo, contribuye a la incorporación de las capacidades dinámicas en la empresa familiar (Chirico y Nordqvist, 2010). Tercero, arroja luz sobre cómo la acumulación de conocimiento en la empresa familiar promueve la efectividad organizativa. Finalmente, la investigación aporta evidencia respecto al comportamiento de las empresas familiares no cotizadas.

Luego de esta introducción, revisamos el marco conceptual y el desarrollo de las hipótesis del estudio. Posteriormente, planteamos la investigación empírica, las variables y su medición y el proceso de análisis de datos. Finalmente, se discuten los resultados y presentan las conclusiones, implicaciones y propuestas para futuras investigaciones.

REVISIÓN DE LITERATURA Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

La influencia familiar

La teoría basada en los recursos propone que la participación de la familia en la empresa, sería el origen de los recursos distintivos (*'familiness'*) (Habbershon y Williams, 1999) fuentes de ventaja competitiva en la empresa familiar (Habbershon *et al.*, 2003). Sin embargo, esta teoría desarrolla razonamientos estáticos sobre los efectos de los recursos de la empresa familiar, *'familiness'* no incorpora la dimensión temporal analizando solamente su dotación de recursos, no identificando 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 teoría de las capacidades dinámicas podría cubrir esta deficiencia, puesto que considera el mayor potencial de las contribuciones a la estrategia en la dimensión del conocimiento, abarcando la adquisición de habilidades, el aprendizaje y la acumulación de activos intangibles en la organización (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

En la empresa familiar el proceso de gestión del conocimiento es distintivo, 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, 1996), lo que les permite crear rutinas de intercambio de conocimiento de manera 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 del negocio de generación en generación (Chirico y Salvato, 2008). Por lo tanto, arrojar luz respecto a los efectos de la participación

y esencia en el desarrollo de capacidades dinámicas, podría aportar evidencias respecto del comportamiento y rendimiento de la empresa familiar (Astrachan, 2010).

Uno de los principales desafíos que tiene el campo de la empresa familiar es comprender cómo la familia contribuye al rendimiento de la empresa (Basco, 2013). En general la literatura muestra que el campo ha evolucionado usando dos diferentes vías para explicar el rendimiento de la empresa familiar: el enfoque de la participación y el enfoque de la esencia (Chrisman, Chua y Sharma, 2005).

El enfoque de la participación familiar ha sido utilizado por la investigación para distinguir las empresas familiares de las no familiares (Chua, Chrisman y Sharma, 1999), es decir, sobre la base de la propiedad familiar, gestión familiar y la presencia de las generaciones familiares en la empresa. La participación familiar es una condición necesaria, pero no puede predecir en qué medida una familia aplicará su influencia (Chrisman, Chua, Pearson y Barnett, 2012). El

enfoque de la esencia, considera las intenciones de control transgeneracional y el compromiso familiar, recogidos a través de la orientación a largo plazo, la larga permanencia de los directivos, del fuerte capital social y la riqueza socioemocional que suele caracterizar a las empresas con participación sustancial de la familia.

La participación familiar es una condición previa a la esencia (Chrisman *et al.*, 2012). En conjunto la participación y esencia constituyen la influencia familiar (*familiness*) (Chua *et al.*, 1999). Esta influencia se manifiesta: a través del proceso de toma de decisiones estratégicas de la empresa (Klein, Astrachan y Smyrnios, 2005); en la intención familiar de mantener el control (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson y Moyano-Fuentes, 2007; Litz, 1995); en el comportamiento, que es consecuencia de la visión desarrollada por una coalición dominante que controla la empresa y la intención de que sea potencialmente sostenible a través de las generaciones (Chua *et al.*, 1999) y en la generación de recursos únicos, inseparables, sinérgicos y capacidades

derivadas de la participación de la familia y sus interacciones (Habbershon *et al.*, 2003).

Literatura reciente (Carnes y Ireland, 2013) sugiere que *familiness* influencia positivamente el proceso de estabilización y enriquecimiento de recursos. El proceso de estabilización incluye las actividades diseñadas para mantener la estrategia actual de la empresa. Por su parte, el proceso de enriquecimiento de recursos está destinado a extender, elaborar y recombinar las capacidades de la empresa. Por lo tanto, los recursos *familiness* permitirían que la empresa familiar despliegue sus capacidades de explotación y exploración de recursos. Lo señalado, sugiere que la empresa familiar puede desarrollar capacidades y ajustar sus dotaciones de recursos en el tiempo. Las interacciones de la familia, la empresa y los miembros familiares influencian el conjunto de recursos que son dispuestos en la organización (Habbershon y Williams, 1999; Habbershon *et al.*, 2003). Para hacerlo, las empresas familiares se apoyan en su idiosincrásico proceso de gestión de conocimiento y aprendizaje. Este

proceso, está fuertemente condicionado por la presencia familiar en la empresa a través de la propiedad, gobierno, gestión y de sus generaciones participantes.

La acumulación de conocimiento en la empresa familiar

El conocimiento arraigado en la empresa familiar a consecuencia de la experiencia y acumulado a través de las generaciones, constituye un recurso idiosincrásico que puede conducir a fuentes de ventaja competitiva (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Chirico, 2008). El conocimiento en las empresas familiares se refiere al conocimiento explícito (protocolos familiares) y tácito (aprender haciendo) 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). En este sentido, es particularmente importante analizar los componentes del conocimiento tácito de las empresas familiares. 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). 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; Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, 1997). 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 (Chirico, 2008).

La acumulación de conocimiento es el inicio del proceso de gestión del conocimiento (Gold, Malhotra y Segars, 2001), se constituye en un mecanismo de aprendizaje organizacional fundamental, por el cual las rutinas organizativas se desarrollan en una organización, proporcionando los fundamentos para la generación de capacidades dinámicas (Zollo y Winter, 2002) que permiten a una organización 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 (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997; Zollo y Winter, 2002), su efectividad organizativa y generación de valor.

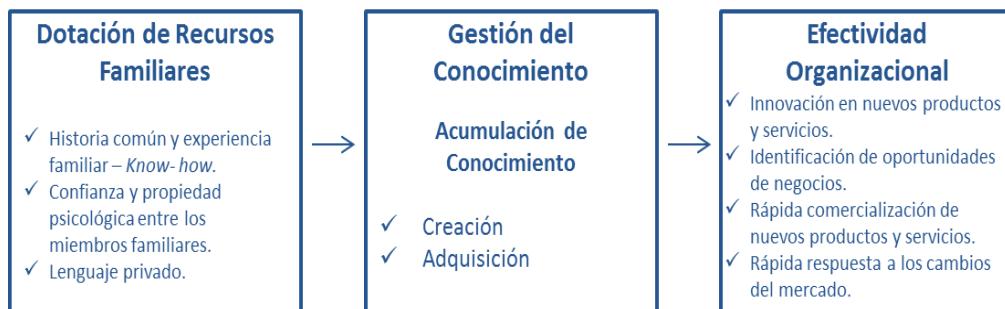
La existencia de capacidades de gestión de conocimiento se relaciona con aspectos de la efectividad organizativa (Zheng, Yang y McLean, 2010). La efectividad organizativa consiste en el grado que la organización es eficaz para capturar cuotas de mercado, resultados, crecimiento e innovación con respecto a sus competidores (Zheng *et al.*, 2010). La investigación ha reconocido que la gestión del conocimiento es el principal instrumento que mejora la efectividad organizacional y el rendimiento (Gold *et al.*, 2001; Zheng *et al.*, 2010).

En la empresa familiar estas capacidades organizacionales se ven influenciadas por la participación y esencia familiares y sus idiosincrásicos procesos de gestión de conocimiento y aprendizaje que promueven la efectividad organizativa. Estos elementos tomados en conjunto pueden contribuir a explicar la potencial fuente de ventajas competitivas de la

empresa familiar, se exponen en la

Figura 1.

Figura 1: La acumulación de conocimiento y la efectividad organizativa en las empresas familiares



Fuente: Elaboración Propia

1.- La participación y esencia familiares y la acumulación de conocimiento

Tal como se ha señalado, la influencia familiar en la empresa se ejerce a través de la participación, es decir, por medio de la estructura de propiedad, la estructura de gobierno, la involucración de la familia en la gestión y las generaciones familiares que participan en la empresa (Chrisman *et al.*, 2012) y la esencia, que se genera a partir de la intención de la familia para mantener el control a través de las generaciones (Chrisman, Chua y Litz, 2004; Chua *et al.*, 1999; Litz, 1995) desde una perspectiva socioemocional que pone de manifiesto el compromiso de la familia con la empresa (Klein *et al.*,

2005). En este último sentido, la esencia se refiere a la propiedad psicológica que experimentan los miembros familiares, es decir, sus sentimientos de identidad, pertenencia y responsabilidad, que les lleva a invertir mucha energía, tiempo y recursos en la empresa, fortaleciendo su apego emocional y la cercanía de sus interacciones (Chirico, 2007). Los enfoques de participación y esencia son complementarios (Basco, 2013). Por tanto, tienen la capacidad de influir en la forma en que los recursos son acumulados en la empresa familiar; particularmente, pueden promover la implementación de procesos de acumulación de conocimiento, 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 de la esencia en la empresa familiar (Chrisman *et al.*, 2012). De este modo, la participación está relacionada con la esencia; si la primera se incrementa, la segunda, debería aumentar (Chrisman *et al.*, 2012). Por lo tanto, 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 la lleva a perseguir objetivos no económicos (Chrisman *et al.*, 2012). De este modo, representa una señal inequívoca de que la familia ejercerá su influencia en el establecimiento de procesos que garanticen la acumulación de conocimiento, especialmente aquella radicada en los miembros familiares que permita su transferencia a las siguientes generaciones, creando y preservando la riqueza socioemocional de los miembros de la familia (Gómez-Mejía, Cruz, Berrone y De Castro, 2011; Gómez-Mejía *et al.*, 2007).

El compromiso de la familia orienta los valores y las creencias personales hacia los objetivos de la empresa (Chrisman *et al.*, 2012). Este compromiso no sólo deriva de la participación accionarial en la empresa, siendo una condición necesaria pero no suficiente, sino que requiere que la familia sienta la empresa como suya y haga que sus miembros se involucren en las actividades de la misma aunque sea de manera informal (Carlock y Ward, 2001). No todos los miembros familiares pueden tener el mismo grado de compromiso e interés en la empresa familiar, especialmente después de la segunda o tercera generación (Thomas, 2001). Los miembros familiares de diferentes generaciones pueden tener perspectivas diferentes y estas diferencias pueden 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 en este tipo de empresa (Astrachan, Klein y Smyrnios, 2002; Barach y Ganitsky, 1995; Nonaka y Takeuchi, 1995). Lo

expresado, sugiere que los componentes de la participación (poder y experiencia) pueden tener impactos diferentes sobre 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, dentro y fuera de la empresa, lo que ayuda a la transmisión de conocimiento y experiencia (Chirico, 2008). Las relaciones laborales exceden los límites de la empresa, lo que favorece la existencia de una mayor complicidad, intercambio de información y experiencias, favoreciendo la superación de conflictos laborales de forma natural (Kusunoki, Nonaka y Nagata, 1998). Las estrechas relaciones laborales permiten a los miembros familiares adquirir experiencia y desarrollar habilidades día a día en la empresa familiar (Chirico, 2007). Es más, la comunicación entre las generaciones de la empresa familiar podría favorecer la creación de conocimiento a lo largo del tiempo (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Gersick *et al.*, 1997; Kellermanns y Eddleston, 2004).

En definitiva, el poder representado por la participación accionarial y directiva familiar de la empresa; y la experiencia que se manifiesta en el número de generaciones de la familia en la propiedad, el gobierno y la gestión, afectan a la esencia familiar, es decir, al compromiso y sentimiento de pertenencia emocional de los miembros familiares. Esta esencia se constituye en un elemento que media la relación entre los componentes de la participación y el proceso de acumulación de conocimiento interno en la empresa familiar. En consecuencia, formulamos la siguiente hipótesis:

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

La participación y esencia, 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, Kellermanns y Sarathy, 2008). La investigación previa sugiere que las empresas familiares son reacias a la profesionalización (Gersick *et al.*, 1997; Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Kets de Vries, 1993). Como acabamos de comentar, esta conducta se fundamenta en la preservación de la riqueza socioemocional de la familia en la empresa familiar (Gómez-Mejía *et al.*, 2011). Delegar autoridad en miembros no familiares reduce el control sobre las decisiones estratégicas, en particular, contratar un experto que tiene un conocimiento especializado distinto a la experiencia de los propietarios familiares incrementa las asimetrías de información (Gómez-Mejía, Hoskisson, Makri, Sirmon y Campbell, 2011). En concreto, la contratación de directivos no familiares incrementa los conflictos acerca de los objetivos debido a las divergentes motivaciones y objetivos de carrera de los empleados familiares y no familiares (Gersick *et al.*, 1997).

Las empresas familiares, en general, están menos formalizadas en relación a las 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, Gómez-Mejía y Becerra, 2010). Además, ponen mayor énfasis en las relaciones informales independientemente del tamaño de la empresa (Kotey y Folker, 2007) y conceden más importancia a las relaciones personales. La intención de control familiar transgeneracional enfatiza el desarrollo de planes a largo plazo, en lugar de la formación externa, adoctrinando a los nuevos empleados con las normas y valores de la organización, estrechando la identificación con la empresa y fomentando la riqueza socioemocional de la familia (Gómez-Mejía *et al.*, 2011). 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 tiene un efecto mediador entre los componentes de la participación

familiar y la acumulación de conocimiento externo en la empresa familiar.

organizativas generadas las que promueven el ajuste continuo de los procesos organizativos a los cambios del entorno.

2.- La acumulación de conocimiento y la efectividad organizativa

El conocimiento necesita ser acumulado para generar valor en el tiempo (Chirico, 2008). Asimismo, la acumulación de conocimiento es el motor de los mecanismos de aprendizaje organizacional (Nielsen, 2006) y constituye el pilar básico de generación de capacidades dinámicas (Grant, 1996; Nielsen, 2006; Nonaka, 1994; Zollo y Winter, 2002). De esta manera, los mecanismos de aprendizaje organizacional 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). La comprensión de la influencia del entorno en la empresa se facilita a través de los mecanismos de aprendizaje organizacional. Son las rutinas

La acumulación de conocimiento favorece el ajuste y desarrollo permanente de las actividades y los procesos organizacionales. Estas capacidades permiten que una empresa sea capaz de innovar en nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes (Nonaka, Toyama y Nagata, 2000) promoviendo la efectividad organizativa.

Este proceso, 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 de una relación más estrecha, más ‘familiar’ con distribuidores, propiciando por ejemplo, la obtención del conocimiento de la evolución de los gustos de los consumidores.

El conocimiento 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 tanto dentro como fuera de la empresa (Chirico, 2008). De tal manera que la forma en que las empresas crean, transfieren y usan conocimiento tiene un impacto sobre su rendimiento y habilidad para competir dentro de una industria (Grant, 1996; Ikujiro Nonaka, 1994; Spender, 1996). De acuerdo con Chirico (2008), en las empresas familiares, el conocimiento se acumula de una mejor manera cuando los miembros familiares valoran las relaciones laborales familiares dentro de la empresa familiar, el compromiso y propiedad psicológica con la empresa, así como la realización de cursos de formación internos, haber trabajado en la empresa familiar o la contratación de ejecutivos familiares en la empresa. De este modo, la empresa familiar desarrolla una fuerte cultura organizacional de mejora continua y aprendizaje en el que las relaciones laborales familiares tienen mucho peso en el proceso de mejora continua, aportando de este modo a la efectividad organizativa. Por lo tanto, proponemos la siguiente hipótesis:

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

En cuanto a los factores externos de acumulación de conocimiento, los cursos formativos fuera de la empresa familiar son 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). Estas actividades permiten a los miembros familiares adquirir nuevo conocimiento y desarrollar habilidades que una vez llevados a la empresa, pueden ser compartidos y transferidos al resto de miembros de la empresa (Chirico, 2007). En consecuencia, esta formación externa y conocimiento acumulado puede ser combinado, compartido y transferido a través de las generaciones (Barach y Ganitsky, 1995; Ward, 1987). 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 y compartido y transferido en la empresa familiar en el tiempo genera retornos positivos en la gestión empresarial familiar (Chirico, 2007). Igualmente, cuando el conocimiento y experiencia son adquiridos empleando el talento de miembros no familiares (personas cualificadas) que trabajan o tienen relaciones con la empresa familiar (Chirico, 2007), incrementa la apertura y flexibilidad de una empresa familiar (Jaffe y Lane, 2004; Ward, 1987).

En resumen, absorber, combinar e integrar el nuevo conocimiento 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 nuevo conocimiento permite la mejora en la gestión favoreciendo la efectividad organizativa de la empresa familiar. De acuerdo con estos planteamientos se expone la siguiente hipótesis:

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

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Recolección de datos y muestra

Con el objetivo de poner a prueba el modelo de investigación, se estructuró y diseñó la investigación empírica. De acuerdo con el modelo de investigación, el tipo de información requerida no se encuentra normalmente disponible en las bases de datos, por lo tanto, fue necesaria la preparación y aplicación de una encuesta para su obtención.

Por su importancia, el contexto español ha sido utilizado para probar el modelo de investigación. 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. Específicamente nuestro segmento de interés lo componen las

medianas y grandes empresas familiares españolas no cotizadas. Ello, dada la escasa investigación realizada sobre este segmento de empresas familiares, el 80% de la investigación se ha centrado en las empresas familiares cotizadas (Sharma y Carney, 2012).

España no dispone de estadísticas oficiales sobre empresas familiares, además en ausencia de un consenso respecto a una apropiada definición de empresa familiar (Cruz y Nordqvist, 2012), se hace necesaria la utilización de diferentes parámetros para definir este concepto (Astrachan *et al.*, 2002; Chua *et al.*, 1999). Siguiendo criterios estándar tales como 'la participación familiar en la empresa', que ha sido utilizada en estudios previos (Basco y Pérez Rodríguez, 2011; Claver, Rienda y Quer, 2009; Chua *et al.*, 1999), 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 (IFCT). Se espera que dichos elementos sean reconocidos *ex post* de acuerdo con la realización 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 5.000 mayores empresas de España, publicado en 2012 por la revista Actualidad Económica (ranking definido de acuerdo al volumen de ventas). Dicho ranking es atractivo para el estudio, por cuanto se compone principalmente de empresas familiares no cotizadas con ventas anuales que van desde los 30 millones de euros. La muestra definitiva incluyó 1.656 empresas.

La encuesta fue preparada de acuerdo con la revisión de literatura relacionada con las variables de estudio incluidas en el modelo de investigación y validada de acuerdo a procedimientos habituales. El proceso de envío y recepción de encuestas se llevó a cabo entre los meses de mayo y septiembre de 2013. Se recibieron 135 encuestas que

representan una tasa de respuesta del 8,15%, similar al obtenido en otros estudios en empresas familiares (Lindow, Stubner y Wulf, 2010; Zellweger, Kellermanns, Chrisman y Chua, 2012). Las encuestas válidas fueron 125, de las cuales 17 fueron identificadas como empresas no familiares y 6 como empresas familiares que cotizan en bolsa, resultando finalmente 102 encuestas útiles.

Las encuestas 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 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 las primeras con

los últimos que respondieron la encuesta. El supuesto subyacente es que el grupo de los que respondieron al final son similares a los que no respondieron. El ANOVA realizado muestra diferencias estadísticamente no significativas entre las primeras y últimas respuestas al nivel de 99% de significación. Por lo tanto, podemos afirmar que no existen problemas con 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). Aplicamos 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, MacKenzie, Lee y Podsakoff (2003), es decir, 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.

La participación familiar

El poder fue medido de acuerdo al porcentaje de propiedad en manos de la familia, para ello se solicitó al encuestado responder e indicar el porcentaje de la empresa que pertenece a los miembros familiares; la participación directa e indirecta de los miembros familiares en los consejos de administración y dirección, lo cual se midió consultando el porcentaje de los consejos que está compuesto por miembros familiares con participación directa y/o indirecta. Para medir el poder utilizamos dos ítems de la sub escala de poder de F-PEC: (a) el porcentaje de miembros de la familia que participan directa y/o indirectamente en el consejo de administración y (b) 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 la experiencia, se relaciona con la sucesión del liderazgo, las diversas generaciones activas y el número de miembros familiares que contribuyen en la empresa familiar. Los autores coinciden en que cada sucesión agrega considerable y valiosa experiencia empresarial a la familia y la empresa (Astrachan *et al.*, 2002). Por lo tanto, la experiencia fue medida considerando 3 ítems de la sub escala de experiencia de F-PEC: (a) el número de generaciones familiares involucrados en la propiedad de la empresa (b) el número de generaciones familiares involucrados en el consejo de administración (c) el número de generaciones de miembros familiares involucrados en el consejo de dirección. Estas variables están entre las medidas más utilizadas en la literatura de la participación familiar (Astrachan *et al.*, 2002; Chrisman *et al.*, 2012; Chua *et al.*, 1999; Klein *et al.*, 2005).

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; Holt, Rutherford y Kuratko, 2010; Klein *et al.*, 2005). 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 y de que esta influencia sea ejercida.

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 son: 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).

Acumulación de conocimiento

Esta variable incluye las fuentes de acumulación de conocimiento interno y externo a la empresa familiar, propuestos 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 consideró la valoración de los encuestados de acuerdo con una escala Likert 1-5 (donde 1 es muy en

desacuerdo/nunca y 5 muy de acuerdo/siempre).

medición de estos ítems consideró la valoración de los encuestados de acuerdo con una escala Likert 1-5 (donde 1 es muy en desacuerdo/nunca y 5 muy de acuerdo/siempre).

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 organizacionales 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. La

Variables de control

Incluimos 3 variables de control normalmente sugeridas 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 afectar su disposición hacia la acumulación de experiencia. El tamaño fue evaluado de acuerdo al número de empleados. Una firma que incrementa su tamaño puede formalizar e implementar procesos y procedimientos específicos para acumular la experiencia. 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).

RESULTADOS

Al igual que en otros estudios del campo de la empresa familiar (Chua *et al.*, 1999; Vallejo, 2009) 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, Ringle y Sinkovics, 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, Yul Ryoo y Dug Jung, 2011). Tercero, 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 una teoría, apoyando investigaciones de carácter confirmatorio y exploratorio (Premkumar y Bhattacherjee, 2008),

fundamentalmente en investigaciones complejas y en las que el conocimiento teórico es escaso (Wold, 1982). El programa utilizado fue SmartPLS 2.0 M3.

1. Modelo de medida

El modelo de investigación presenta medidas asociadas a los constructos de carácter reflectivo y de carácter formativo. En PLS los indicadores reflectivos están determinados por el constructo y covarian al nivel de dicho constructo (Hulland, 1999). 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 y acumulación de conocimiento externo 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, AVE y Cronbach alfa

Construct / indicator	Factor loading / Weight	t-statistic	Composite reliability	AVE	Cronbach alpha
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			

Fuente: Elaboración Propia

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 *items 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 confiabilidad del ítem todas las cargas deben ser mayores que 0.7 (Carmines y Zeller, 1979). Todos 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 que son 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, Kupper y Muller, 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, 2010). 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 (1) el grado en que la raíz cuadrada de VEM es mayor que las correlaciones inter-constructo y (2) el grado en que cada ítem es más mayor sobre su respectivo constructo que sobre los otros. La Tabla 2 muestra que todos los ítems son más altos que su respectivo constructo. 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, lo que sugiere que el crecimiento de la empresa puede afectar la acumulación de conocimiento en la empresa familiar. 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 (AVE)

	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

Fuente: Elaboración Propia

2. Modelo estructural

La Figura 2 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, de esencia 0.077; acumulación de conocimiento interno 0.216; acumulación de conocimiento externo 0.000 y para la variable dependiente desarrollo de

actividades y procesos organizativos 0.235.

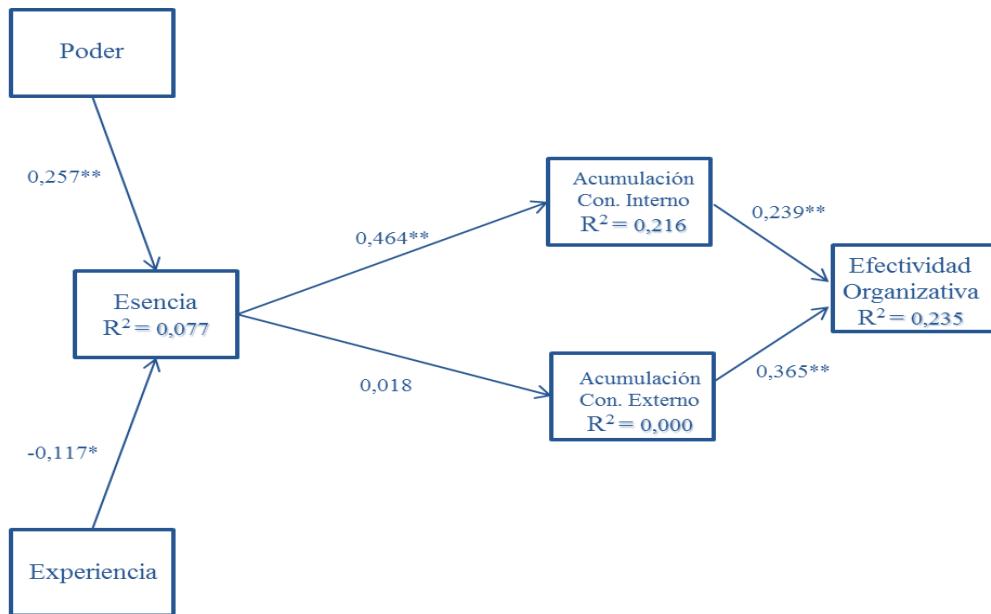


Figura 2: Modelo empírico sobre acumulación de conocimiento en la empresa familiar

Fuente: Elaboración Propia

Nota: * p<0.05 ** p< 0.01

La Tabla 3 resume los resultados de las pruebas de hipótesis. Respecto de H1, los resultados nos indican que el poder influencia positivamente la esencia ($t=2.357$) y la experiencia la influencia negativamente ($t=1.652$). 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 incorporación de varias 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 afectarse en el tiempo. La esencia influencia positivamente la acumulación de conocimiento interno

($t=4.155$). Estos resultados son consistentes con la medición del efecto mediador (Baron y Kenny, 1986) de la esencia entre los componentes de la

participación (poder y experiencia) y la acumulación de conocimiento interno (H1).

Tabla 3: Resultados prueba de hipótesis

Hipótesis		Path coefficient	t-value	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**	Respaldo parcial
	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
	Ac. Conocimiento Externo → Efectividad Organizativa	0.365	3.450**	
Nota: * $p<0.05$ ** $p<0.01$				

Fuente: Elaboración Propia

En concreto, se encuentra soporte a 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.

En relación a H2, los resultados indican un respaldo parcial. La evidencia indica que mientras que la esencia media

parcialmente la relación entre el componente de experiencia y la acumulación de conocimiento externo, respecto del poder no existe tal efecto de mediación.

Finalmente, los resultados respaldan las hipótesis H3 y H4 aportando evidencia a la relación positiva entre la acumulación de conocimiento interno ($t=2.158**$), la

acumulación de conocimiento externo ($t=3,450^{**}$) y la efectividad organizativa. Este hallazgo es significativo, por cuanto nos sugiere que la acumulación de conocimiento y particularmente la acumulación de conocimiento interno, se lleva a cabo de forma particular, influenciada principalmente por la participación y esencia de la familia en la empresa. Estos resultados nos proporcionan evidencia inicial respecto del proceso de generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

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 imposible capturar

la esencia dinámica y los efectos del proceso de acumulación de conocimiento. En segundo lugar, la aplicación de encuestas 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, otra limitación a nivel puramente metodológico fue 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 dependiente, 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 de estudio, hacen que esta metodología sea la adecuada para evaluar nuestro estudio.

Esta investigación provee interesantes líneas de investigación, en primer lugar,

los esfuerzos podrían orientarse a desarrollar estudios longitudinales que puedan identificar el comportamiento e impacto de las variables de acumulación de conocimiento en el tiempo y capturar su esencia dinámica. Por otra parte, futuras investigaciones podrían estar dirigidas a evaluar nuestro modelo en otros contextos y culturas, aportando a su generalización y/o adaptación. Finalmente, futuros estudios podrían dedicarse a evaluar como este conocimiento acumulado puede ser integrado y utilizado como fuente de valor y continuidad en la empresa familiar.

BIBLIOGRAFÍA

- Adler, P. y Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy Management Review*, 27(1), 17-40.
- 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., 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.
- Barach, J. A. y Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- 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
- Barros, I., Hernangómez, J. y Martín-Cruz, N. (2016). A theoretical model of strategic management of family firms. A dynamic capabilities approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 149-159.
- 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. (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.
- 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.
- Carlock, R. S. y Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Houndsill, NY, USA.: Palgrave.
- Carmines, E. G. y Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. 17): Sage.
- Carnes, C. M. y Ireland, R. D. (2013). Familiness and Innovation: Resource Bundling as the Missing Link. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37(6), 1399-1419.
- Casado, F. y Rodríguez, M. Á. (2009). *La RSE en la gran empresa familiar española* (Vol. Documento 155). Madrid, España.
- 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.
- Claver, E., Rienda, L. y Quer, D. (2009). Family firms' international

- commitment. *Family Business Review*, 22(2), 125-135.
- 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-Mejia, 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.
- 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. In M. GA (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295 - 336). Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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 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. (2016). Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 40(1), 201-229.
- 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. 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.
- 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., Steier, L. P. y Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.
- 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.

- Donnelley, R. G. (1988). The family business. *Family Business Review*, 1(4), 427 - 445.
- 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.
- 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., 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. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation life cycles of the family business*. Boston MA, USA: Harvard Business School Press.
- 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. (2011). *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. Management Department, Texas A&M University, Texas, USA.
- 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.
- 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.
- Grant, R. M. (1996). 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.
- 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). A unified 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*. Oxford, UK: Blackwell.
- Henseler, J., Ringle, C. y Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing (AIM)*, 20, 277-320.

- 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.
- 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.
- 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.
- Kellermanns, F., Eddleston, K., Sarathy, R. y Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.
- Kellermanns, F. W. y Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(3), 209-228.
- 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.
- 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.
- Kleinbaum, D., Kupper, L. y Muller, K. (1988). *Applied regression analysis and other multivariate analysis methods*. Boston, USA: PWS-Kent Publishing Company.
- 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.
- 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.
- 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.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- 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 Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20.
- Nunnally, J. C. (2010). *Psychometric Theory 3E*: Tata McGraw-Hill Education.
- 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 Phycology*, 88(5), 879-903.
- Premkumar, G. y Bhattacherjee, A. (2008). Explaining information technology usage: A test of competing models. *Omega*, 36(1), 64-75.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- 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*. Paper presented at the FBN 12th Annual World Conference. The role of family business: Research forum proceedings.
- Vallejo, M. C. (2009). Analytical model of leadership in family firms under transformational theoretical approach. *Family Business Review*, 22(2), 136-150.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, California, Estados Unidos: Jossey Bass Inc.
- Wold, H. (1982). Systems under indirect observation using PLS. In F. C. (Ed.), *A second generation of multivariate analysis, Vol. I Method* (pp. 325-347). New York, USA: Praeger.
- 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., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J. y Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.
- 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.