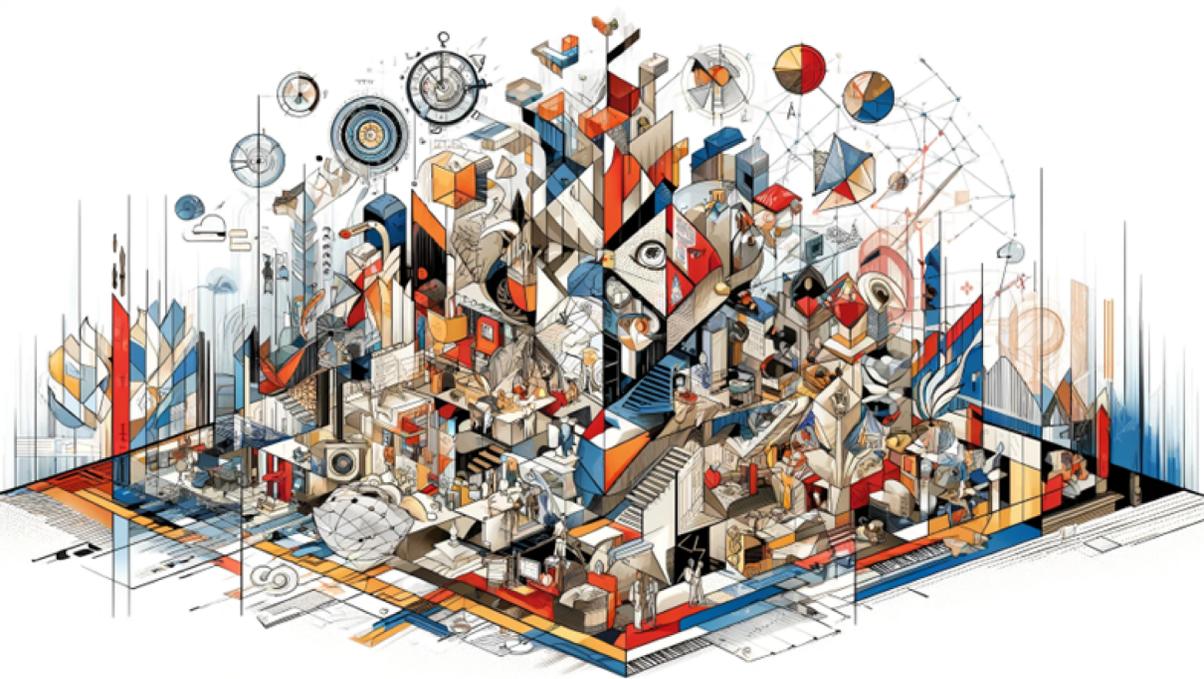


# LA EMPRESA FAMILIAR:

## CONCEPTOS, DINÁMICAS Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA



MARÍA JOSÉ PÉREZ-ESPINOZA

GLORIA RAMÍREZ-ELÍAS

JAVIER SOLANO-SOLANO

(ORGANIZADORES)



Universidad  
Autónoma de  
Tlaxcala



FAEDPYME  
Fórum de Análisis Estratégico y  
Desarrollo de Soluciones y Modelos de Negocio  
Red Iberoamericana de Investigadores en MIPyME

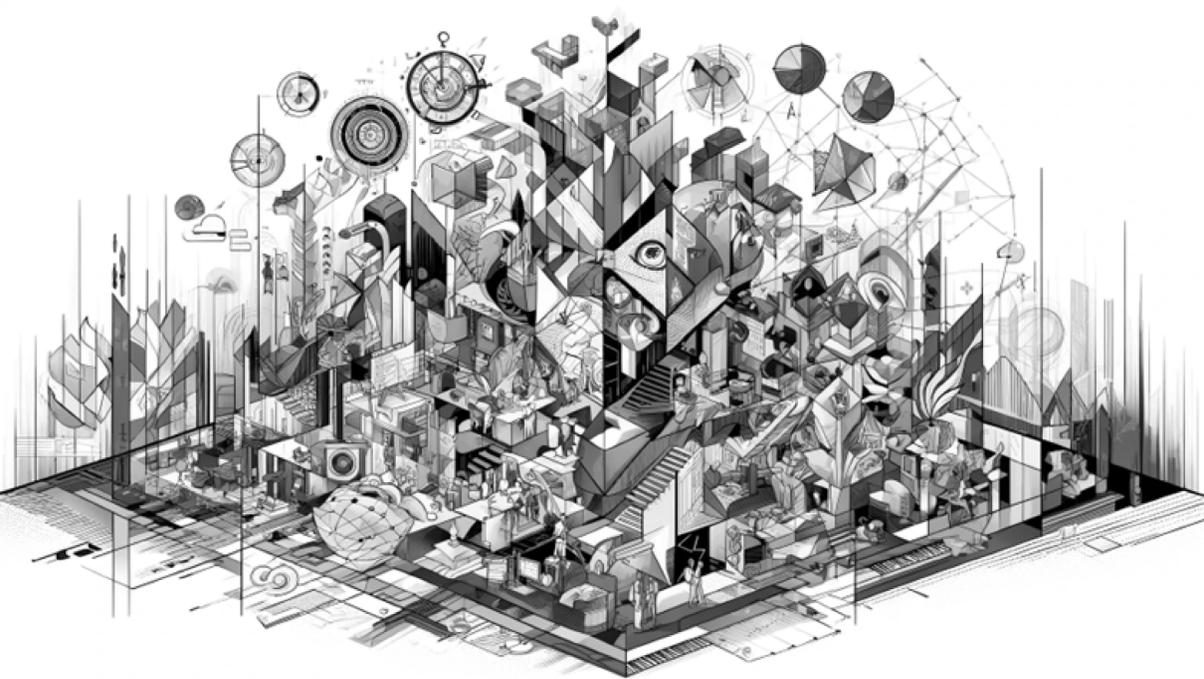
UMET  
UNIVERSIDAD  
METROPOLITANA



EDITORA  
ARTEMIS

2024

# LA EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTOS, DINÁMICAS Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA



MARÍA JOSÉ PÉREZ-ESPINOZA  
GLORIA RAMÍREZ-ELÍAS  
JAVIER SOLANO-SOLANO

(ORGANIZADORES)



Universidad  
Autónoma de  
Tlaxcala



FAEDPYME  
Fórum de Análisis Estratégico y  
Desarrollo de Soluciones y Modelos de Negocio  
Red Iberoamericana de Investigadores en MIPyME

UMET  
UNIVERSIDAD  
METROPOLITANA



EDITORA  
ARTEMIS  
2024



O conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons Atribuição-Não-Comercial NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Direitos para esta edição cedidos à Editora Artemis pelos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, e sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A responsabilidade pelo conteúdo dos artigos e seus dados, em sua forma, correção e confiabilidade é exclusiva dos autores. A Editora Artemis, em seu compromisso de manter e aperfeiçoar a qualidade e confiabilidade dos trabalhos que publica, conduz a avaliação cega pelos pares de todos manuscritos publicados, com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

<b>Editora Chefe</b>	Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira
<b>Editora Executiva</b>	M. <sup>a</sup> Viviane Carvalho Mocellin
<b>Direção de Arte</b>	M. <sup>a</sup> Bruna Bejarano
<b>Diagramação</b>	Elisangela Abreu
<b>Organizadores</b>	María José Pérez Espinoza Gloria Ramírez Elías Javier Solano Solano
<b>Imagem da Capa</b>	Dall-E
<b>Bibliotecário</b>	Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

#### Conselho Editorial

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ada Esther Portero Ricol, *Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”*, Cuba  
Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil  
Prof. Dr. Agustín Olmos Cruz, *Universidad Autónoma del Estado de México*, México  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Amanda Ramalho de Freitas Brito, Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Clara Monteverde, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Júlia Viamonte, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal  
Prof. Dr. Ángel Mujica Sánchez, *Universidad Nacional del Altiplano*, Peru  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angela Ester Mallmann Centenaro, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Begoña Blandón González, *Universidad de Sevilla*, Espanha  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carmen Pimentel, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Catarina Castro, Universidade Nova de Lisboa, Portugal  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cirila Cervera Delgado, *Universidad de Guanajuato*, México  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Neves, Universidade Aberta de Portugal  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Padovesi Fonseca, Universidade de Brasília-DF, Brasil  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil  
Prof. Dr. David García-Martul, *Universidad Rey Juan Carlos de Madrid*, Espanha  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Deuzimar Costa Serra, Universidade Estadual do Maranhão, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Dina Maria Martins Ferreira, Universidade Estadual do Ceará, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Edith Luévano-Hipólito, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, México  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eduarda Maria Rocha Teles de Castro Coelho, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal  
Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, Universidade de São Paulo (USP), Brasil  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elvira Laura Hernández Carballido, *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, México



Prof.ª Dr.ª Emilas Darlene Carmen Lebus, *Universidad Nacional del Nordeste/ Universidad Tecnológica Nacional, Argentina*  
Prof.ª Dr.ª Erla Mariela Morales Morgado, *Universidad de Salamanca, Espanha*  
Prof. Dr. Ernesto Cristina, *Universidad de la República, Uruguay*  
Prof. Dr. Ernesto Ramírez-Briones, *Universidad de Guadalajara, México*  
Prof. Dr. Fernando Hitt, *Université du Québec à Montréal, Canadá*  
Prof. Dr. Gabriel Díaz Cobos, *Universitat de Barcelona, Espanha*  
Prof.ª Dr.ª Gabriela Gonçalves, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal  
Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Gladys Esther Leoz, *Universidad Nacional de San Luis, Argentina*  
Prof.ª Dr.ª Glória Beatriz Álvarez, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*  
Prof. Dr. Gonçalo Poeta Fernandes, Instituto Politécnico da Guarda, Portugal  
Prof. Dr. Gustavo Adolfo Juarez, *Universidad Nacional de Catamarca, Argentina*  
Prof. Dr. Guillermo Julián González-Pérez, *Universidad de Guadalajara, México*  
Prof. Dr. Håkan Karlsson, *University of Gothenburg, Suécia*  
Prof.ª Dr.ª Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Isabel del Rosario Chiyon Carrasco, *Universidad de Piura, Peru*  
Prof.ª Dr.ª Isabel Yohena, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*  
Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof. Dr. Iván Ramon Sánchez Soto, *Universidad del Bío-Bío, Chile*  
Prof.ª Dr.ª Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas, Brasil  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz, *University of Miami and Miami Dade College, Estados Unidos*  
Prof. Dr. Jesús Montero Martínez, *Universidad de Castilla - La Mancha, Espanha*  
Prof. Dr. João Manuel Pereira Ramalho Serrano, Universidade de Évora, Portugal  
Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros, Brasil  
Prof. Dr. Jorge Ernesto Bartolucci, *Universidad Nacional Autónoma de México, México*  
Prof. Dr. José Cortez Godinez, Universidad Autónoma de Baja California, México  
Prof. Dr. Juan Carlos Cancino Diaz, Instituto Politécnico Nacional, México  
Prof. Dr. Juan Carlos Mosquera Feijoo, *Universidad Politécnica de Madrid, Espanha*  
Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, *Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín, Colômbia*  
Prof. Dr. Juan Manuel Sánchez-Yañez, *Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México*  
Prof. Dr. Juan Porras Pulido, *Universidad Nacional Autónoma de México, México*  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof. Dr. Leinig Antonio Perazolli, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil  
Prof.ª Dr.ª Livia do Carmo, Universidade Federal de Goiás, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo, Brasil  
Prof. Dr. Luis Fernando González Beltrán, *Universidad Nacional Autónoma de México, México*  
Prof. Dr. Luis Vicente Amador Muñoz, *Universidad Pablo de Olavide, Espanha*  
Prof.ª Dr.ª Macarena Esteban Ibáñez, *Universidad Pablo de Olavide, Espanha*  
Prof. Dr. Manuel Ramiro Rodriguez, *Universidad Santiago de Compostela, Espanha*  
Prof. Dr. Manuel Simões, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Márcia de Souza Luz Freitas, Universidade Federal de Itajubá, Brasil  
Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil  
Prof. Dr. Marcos Vinicius Meiado, Universidade Federal de Sergipe, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Mar Garrido Román, *Universidad de Granada, Espanha*  
Prof.ª Dr.ª Margarida Márcia Fernandes Lima, Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
Prof.ª Dr.ª María Alejandra Arecco, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*  
Prof.ª Dr.ª Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Maria Carmen Pastor, *Universitat Jaume I, Espanha*



Prof.ª Dr.ª Maria da Luz Vale Dias – Universidade de Coimbra, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Maria do Céu Caetano, Universidade Nova de Lisboa, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Maria do Socorro Saraiva Pinheiro, Universidade Federal do Maranhão, Brasil  
Prof.ª Dr.ª MªGraça Pereira, Universidade do Minho, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Maria Gracinda Carvalho Teixeira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof.ª Dr.ª María Guadalupe Vega-López, *Universidad de Guadalajara, México*  
Prof.ª Dr.ª Maria Lúcia Pato, Instituto Politécnico de Viseu, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Maritza González Moreno, *Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba*  
Prof.ª Dr.ª Mauriceia Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras, Brasil  
Prof. Dr. Melchor Gómez Pérez, *Universidad del Pais Vasco, Espanha*  
Prof.ª Dr.ª Ninfa María Rosas-García, Centro de Biotecnología Genómica-Instituto Politécnico Nacional, México  
Prof.ª Dr.ª Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense, Brasil  
Prof. Dr. Osbaldo Turpo-Gebera, *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Peru*  
Prof.ª Dr.ª Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Paula Arcoverde Cavalcanti, Universidade do Estado da Bahia, Brasil  
Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará, Brasil  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares, Universidade Federal do Piauí, Brasil  
Prof. Dr. Sérgio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí, Brasil  
Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Silvia Inés del Valle Navarro, *Universidad Nacional de Catamarca, Argentina*  
Prof.ª Dr.ª Solange Kazumi Sakata, Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN)- USP, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Stanislava Kashtanova, *Saint Petersburg State University, Russia*  
Prof.ª Dr.ª Susana Álvarez Otero – *Universidad de Oviedo, Espanha*  
Prof.ª Dr.ª Teresa Cardoso, Universidade Aberta de Portugal  
Prof.ª Dr.ª Teresa Monteiro Seixas, Universidade do Porto, Portugal  
Prof. Dr. Valter Machado da Fonseca, Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Vera Lúcia Vasilévski dos Santos Araújo, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil  
Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, *Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colômbia*  
Prof. Dr. Xosé Somoza Medina, *Universidad de León, Espanha*

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E55 La empresa familiar [livro eletrônico] : conceptos, dinámicas y orientación emprendedora / Organizadores María José Pérez Espinoza, Gloria Ramírez Elías, Javier Solano Solano. – Curitiba, PR: Artemis, 2024.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

Edição bilingue

ISBN 978-65-81701-22-2

DOI 10.37572/EdArt\_120924222

1. Administração. 2. Empresas familiares. I. Espinoza, María José Pérez. II. Elías, Gloria Ramírez. III. Solano, Javier Solano

CDD 658.04

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422



## PRESENTACIÓN

Es un honor presentar esta obra, que representa el fruto de un esfuerzo colectivo dedicado a entender y analizar la importancia de las empresas familiares en el contexto económico y social contemporáneo. Este libro es el resultado de la colaboración de destacados académicos en el campo, quienes han contribuido con sus conocimientos y experiencias para ofrecer una visión reflexiva sobre las empresas familiares. La relevancia de las empresas familiares en la economía global es innegable. Sin embargo, a pesar de su prevalencia y de su impacto económico, las empresas familiares enfrentan desafíos únicos que requieren una comprensión y un enfoque especializado. Este libro se propone abordar estos desafíos y proporcionar un marco práctico que ayude a las empresas familiares a navegar por el complejo entorno empresarial actual.

El contenido de este libro se estructura en dos secciones principales. La primera sección, “Fundamentos y evolución de las empresas familiares”, proporciona una base sólida para comprender qué son las empresas familiares, cómo han evolucionado a lo largo del tiempo y cuál es su importancia en la economía global. Los capítulos de esta sección exploran desde las definiciones fundamentales hasta la dinámica y evolución de estas empresas, pasando por el análisis de la cultura empresarial familiar y los modelos teóricos que mejor explican su estructura y funcionamiento. La segunda sección, “Estrategias y orientación emprendedora”, se centra en las estrategias que las empresas familiares pueden adoptar para mejorar su eficacia organizacional y su competitividad en el mercado. Se abordan temas como la gestión del conocimiento, la orientación emprendedora y las barreras y oportunidades que enfrentan estas empresas en el entorno digital. Los capítulos de esta sección no solo ofrecen una revisión de la literatura existente, sino que también presentan nuevas perspectivas y agendas de investigación futura que pueden guiar a académicos y profesionales en el estudio y la práctica de la gestión de empresas familiares.

A lo largo de los capítulos, los autores han realizado un esfuerzo por integrar diversas disciplinas y enfoques teóricos, lo que enriquece el análisis y proporciona una visión más completa de las empresas familiares. Este enfoque interdisciplinario es relevante para entender la complejidad de estas organizaciones, que operan en la intersección de la familia, la empresa y la propiedad. Los modelos presentados, como el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis, ofrecen herramientas analíticas valiosas para identificar y abordar los retos específicos que enfrentan las empresas familiares en términos de gobernanza, sucesión y gestión de conflictos.

Además, este libro no solo se centra en el análisis académico, sino que también ofrece recomendaciones prácticas para los líderes y gestores de empresas familiares. La gestión del conocimiento, la profesionalización de la empresa y la planificación de la sucesión son algunos de los temas clave que se abordan con un enfoque práctico y

orientado a la acción. Estas recomendaciones están diseñadas para ayudar a las empresas familiares a aprovechar sus fortalezas únicas y a superar las barreras que pueden limitar su crecimiento y sostenibilidad. Es importante destacar el papel que las empresas familiares juegan en el desarrollo socioeconómico de las comunidades en las que operan. Estas empresas no solo generan empleo y riqueza, sino que también contribuyen al desarrollo local mediante inversiones en infraestructura, educación y servicios sociales. La responsabilidad social y el compromiso con el bienestar de la comunidad son valores intrínsecos a muchas empresas familiares, y este libro subraya la importancia de mantener y fortalecer estos valores en el contexto de la globalización y la digitalización.

Por último, quiero expresar mi agradecimiento a todos los autores y pares que con sus observaciones han hecho posible esta obra se convierta en realidad. En particular, agradecemos a:

- ◆ Cinthya Carmona Ochoa, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Gonzalo Eloy Carmona Ochoa, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Yanary Carvallo Monsalve, Universidad Metropolitana, Sede Machala (Ecuador)
- ◆ Olga Anaid Díaz Jacinto, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Delia Esperanza García Vences, Universidad Autónoma del Estado de México (México)
- ◆ Andreina González Ordoñez, Universidad Metropolitana, Sede Machala (Ecuador)
- ◆ Juan Sánchez Osorio, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Adriana Santamaría Mendoza, Universidad Politécnica del Valle de Toluca (México)
- ◆ Bill Serrano Orellana, Universidad Técnica de Machala (Ecuador)
- ◆ Pedro Severino González, Universidad del Maulme (Chile)
- ◆ Mario Franz Subieta Zecua, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Lilibeth Portillo Rumbo, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Armando Urdaneta Montiel, Universidad Metropolitana, Sede Machala (Ecuador)
- ◆ David Zaldumbide Peralvo, Pontificia Universidad Católica del Ecuador (Ecuador)

Su dedicación, experiencia y conocimientos han sido fundamentales para la finalización de este proyecto. Esperamos que este libro no solo cumpla con las expectativas del lector, sino que también les proporcione las herramientas y la motivación necesarias para enfrentar y superar los desafíos en el camino hacia el éxito empresarial.

María José Pérez Espinoza

## PRÓLOGO

Es un privilegio ser invitado a escribir el prólogo de esta obra. A lo largo de mi carrera académica y profesional, he tenido la oportunidad de observar y estudiar de cerca las dinámicas y los desafíos que enfrentan las empresas familiares. Estas organizaciones, que constituyen el núcleo de muchas economías a nivel global, poseen características y complejidades únicas que merecen un análisis detallado. Este libro, a cargo de los compiladores María José Pérez-Espinoza, Gloria Ramírez-Elías y Javier Solano-Solano, ofrece una visión comprensiva y bien fundamentada sobre el papel esencial de las empresas familiares en el desarrollo económico y social contemporáneo. La importancia de las empresas familiares no puede ser subestimada. Representan más del 80% de las empresas en todo el mundo y son responsables de una porción significativa del PIB) y del empleo en numerosos países. En este contexto, resulta imperativo entender las dinámicas internas y externas que las afectan, así como las estrategias que pueden adoptar para mantener su relevancia y competitividad en un entorno cada vez más complejo y globalizado.

Las empresas familiares son, sin duda, un pilar de la economía global. Su capacidad para generar empleo, fomentar la innovación y contribuir al desarrollo socioeconómico las convierte en actores clave en cualquier economía. A diferencia de las empresas no familiares, estas organizaciones están intrínsecamente ligadas a la familia que las posee y las gestiona, lo que añade una capa adicional de complejidad a su administración. Este vínculo familiar puede ser una fuente de gran fortaleza, pero también puede presentar desafíos únicos, especialmente en áreas como la sucesión, la profesionalización y la digitalización. Una de las características distintivas de las empresas familiares es su enfoque a largo plazo. Mientras que muchas empresas públicas están presionadas por la necesidad de mostrar resultados trimestrales para satisfacer a los accionistas, las empresas familiares a menudo pueden permitirse el lujo de pensar en términos de décadas, o incluso generaciones. Este enfoque a largo plazo puede fomentar una mayor inversión en innovación, en el desarrollo del capital humano y en la sostenibilidad, aspectos que son cruciales para el éxito en el mundo empresarial actual.

A pesar de sus numerosas fortalezas, las empresas familiares también enfrentan una serie de desafíos únicos. La sucesión es quizás el más evidente de estos desafíos. La transición de liderazgo de una generación a otra puede ser un proceso complicado y, si no se maneja adecuadamente, puede poner en peligro la continuidad de la empresa. La planificación de la sucesión requiere una preparación cuidadosa, una comunicación abierta y, en muchos casos, la intervención de asesores externos para garantizar que el proceso se realice de manera fluida y sin conflictos. Además de la sucesión, la profesionalización de la gestión es otro desafío importante para muchas empresas familiares. A medida

que estas organizaciones crecen, la necesidad de incorporar prácticas de gestión más formales y estructuradas se vuelve crítica. Esto puede incluir la contratación de ejecutivos no familiares con experiencia y conocimientos específicos, la implementación de sistemas de gobierno corporativo y la adopción de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia operativa. La digitalización es otro reto significativo, pero también una oportunidad enorme para las empresas familiares. La adopción de tecnologías digitales no solo implica la implementación de nuevas herramientas y sistemas, sino también una transformación cultural dentro de la organización. Las empresas familiares deben estar dispuestas a abrazar el cambio y a invertir en el desarrollo de competencias digitales entre sus miembros y empleados. La resistencia al cambio es un obstáculo común, pero superarlo es esencial para mantenerse competitivos en el mercado global.

Este libro se distingue por su enfoque interdisciplinario, integrando perspectivas de la economía, la administración, la sociología y la psicología para ofrecer en un lenguaje sencillo un análisis integrador sobre las empresas familiares. Los autores han logrado combinar aspectos de la teoría y práctica de manera efectiva, proporcionando tanto un marco teórico fundamentado como recomendaciones prácticas para los líderes de empresas familiares. En la primera sección del libro, "Fundamentos y evolución de las empresas familiares", se exploran las bases teóricas y la evolución histórica de estas organizaciones. Los capítulos de esta sección ofrecen una revisión detallada de las definiciones y características de las empresas familiares, así como de los modelos teóricos que explican su funcionamiento. Se destaca, por ejemplo, el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis, que analiza la interrelación entre familia, propiedad y empresa, proporcionando una herramienta valiosa para entender las dinámicas internas de estas organizaciones. La segunda sección, "Estrategias y orientación emprendedora", se centra en las estrategias que las empresas familiares pueden adoptar para mejorar su eficacia y competitividad. Se abordan temas importantes como la gestión del conocimiento, la innovación y la orientación emprendedora. Los autores no solo presentan una revisión exhaustiva de la literatura existente, sino que también proponen nuevas direcciones de investigación y estrategias prácticas que pueden ser implementadas por las empresas familiares para superar los desafíos actuales y futuros.

Este libro hace una contribución tanto a la literatura académica como a la práctica empresarial. Para los académicos, ofrece una síntesis de la investigación existente y propone nuevas áreas de estudio que pueden enriquecer nuestro entendimiento de las empresas familiares. Para los profesionales, proporciona herramientas y estrategias prácticas que pueden ayudar a mejorar la gestión y la competitividad de estas organizaciones. Los capítulos dedicados a la digitalización y la innovación son particularmente relevantes en el contexto actual, donde la tecnología está transformando todos los aspectos de la vida empresarial. Los autores destacan

la importancia de la adopción de tecnologías digitales y ofrecen recomendaciones concretas para facilitar este proceso. La digitalización no solo puede mejorar la eficiencia operativa, sino que también puede abrir nuevas oportunidades de mercado y fomentar la innovación en productos y servicios. Otro aspecto destacado del libro es su enfoque en la responsabilidad social y la sostenibilidad. Las empresas familiares, con su enfoque a largo plazo y su compromiso con la comunidad, están en una posición única para liderar en estos ámbitos. Los autores subrayan la importancia de integrar la responsabilidad social en la estrategia empresarial y ofrecen ejemplos de cómo las empresas familiares pueden contribuir al desarrollo sostenible de sus comunidades.

De esta forma, esta obra es un texto destacado para cualquier persona interesada en el estudio y la gestión de las empresas familiares. Ofrece una visión comprensiva y matizada de estas organizaciones, destacando tanto sus fortalezas como sus desafíos. Los autores han realizado un trabajo excepcional al integrar diversas disciplinas y enfoques teóricos, proporcionando un análisis exhaustivo y bien fundamentado. Este libro no solo es relevante para los académicos y estudiantes, sino también para los líderes de empresas familiares y los consultores que trabajan con ellas. Proporciona herramientas y estrategias prácticas que pueden ayudar a estas organizaciones a navegar por el complejo entorno empresarial actual y a asegurar su éxito a largo plazo. Es mi sincero deseo que esta obra se convierta en una referencia indispensable en el campo de estudio de las empresas familiares y que contribuya significativamente a la comprensión y al éxito de estas organizaciones esenciales para nuestro bienestar económico y social.

Emanuel Ferreira Leite  
Universidade do Pernambuco, Brasil

## SUMÁRIO

### FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

#### **CAPÍTULO 1..... 1**

##### EMPRESAS FAMILIARES: DEFINICIÓN, EVOLUCIÓN E IMPORTANCIA

María José Pérez-Espinoza

Cecibel del Rocío Espinoza-Carrión

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1209242221](https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242221)

#### **CAPÍTULO 2..... 22**

##### DINÁMICAS Y EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

María José Pérez-Espinoza

Lisette Vera-Quiroz

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1209242222](https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242222)

#### **CAPÍTULO 3..... 40**

##### LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR

María José Pérez-Espinoza

Vicente Sabater-Sempere

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1209242223](https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242223)

#### **CAPÍTULO 4..... 63**

##### EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS DE TAGIURI Y DAVIS: SU IMPORTANCIA EN LOS NEGOCIOS FAMILIARES

María José Pérez-Espinoza

Giuseppe Vanoni-Martínez

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1209242224](https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242224)

### ESTRATEGIAS Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

#### **CAPÍTULO 5..... 81**

##### LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO CLAVE PARA LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

Gloria Ramírez-Elias

Javier Solano-Solano

Alejandra Chang-Fernández

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1209242225](https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242225)

**CAPÍTULO 6..... 105**

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA EN EMPRESAS FAMILIARES: REVISIÓN SISTEMÁTICA Y UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN FUTURA

Carolina Uzcátegui Sánchez

Ariana Herrera Pérez

Marco Guerrero Ríos

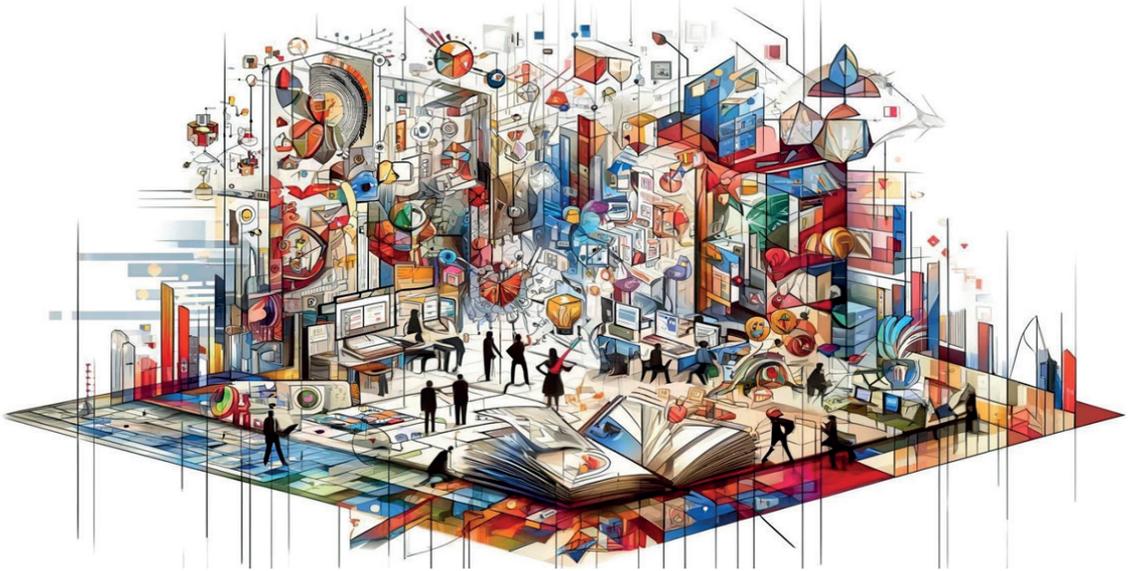
 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1209242226](https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242226)

**SOBRE OS ORGANIZADORES ..... 144**

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 146**

# CAPÍTULO 5

## LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO CLAVE PARA LA EFICACIA ORGANIZACIONAL



Data de submissão: 16/08/2024

Data de aceite: 02/09/2024

**Gloria Ramírez-Elias**

Universidad Autónoma de Tlaxcala  
<https://orcid.org/0000-0002-4895-8424>

**Javier Solano-Solano**

Universidad Metropolitana  
Sede Machala  
<https://orcid.org/0000-0002-1419-8359>

**Alejandra Chang-Fernández**

Universidad Metropolitana  
Sede Machala  
<https://orcid.org/0009-0005-9164-7962>

**RESUMEN:** El capítulo examina la gestión del conocimiento como un elemento fundamental para la eficacia organizacional en las empresas familiares, destacando la influencia de las interacciones familiares y la teoría de

la riqueza socioemocional (SEW) en estos procesos. Las interacciones familiares, tanto estructurales como cognitivas y relacionales, son fundamentales para una comunicación y toma de decisiones efectivas. La SEW, que abarca aspectos no financieros como la identidad familiar y el control sobre la empresa, tiene un impacto significativo en la acumulación de conocimiento. La participación y la esencia familiar son esenciales para la acumulación y preservación del conocimiento, lo que permite a las empresas familiares adaptarse y responder a los cambios del entorno. Además, la integración del conocimiento externo es crucial para mejorar la competitividad. La resistencia a la profesionalización y el énfasis en mantener un ambiente que refleje los valores familiares son factores determinantes en la gestión del conocimiento. En resumen, la gestión del conocimiento es vital para la eficacia organizacional y la sostenibilidad de las empresas familiares.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del conocimiento. Empresas familiares. Riqueza socioemocional.

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A KEY TO ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

**ABSTRACT:** The chapter examines knowledge management as a fundamental element for organizational effectiveness in family businesses, highlighting the influence of family interactions and socioemotional wealth (SEW) theory in these processes. Family interactions, whether structural, cognitive, or relational, are essential for effective communication and decision-making. SEW, which encompasses non-financial aspects such as family identity and control over the business, significantly impacts knowledge accumulation. Family involvement and essence are essential for the accumulation and preservation of knowledge, allowing family businesses to adapt and respond to environmental changes. Furthermore, integrating external knowledge is crucial for improving competitiveness. Resistance to professionalization and the emphasis on maintaining an environment that reflects family values are critical factors in knowledge management. In summary, knowledge management is vital for organizational effectiveness and the sustainability of family businesses.

**KEYWORDS:** Knowledge management. Family business. Socioemotional wealth.

### 1 INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento ha emergido como una clave esencial para la eficacia organizacional en el ámbito empresarial moderno, especialmente en las empresas familiares. En estas organizaciones, las dinámicas de propiedad, gestión y generación de conocimiento están intrínsecamente ligadas a las relaciones familiares y a los valores que buscan preservar a lo largo del tiempo. Esta investigación explora cómo las interacciones familiares y la teoría de la riqueza socioemocional (SEW) influyen en la gestión del conocimiento, proporcionando un marco para entender la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas familiares.

La gestión del conocimiento en las empresas familiares mejora la competitividad, fomenta la innovación y garantiza la continuidad del negocio a través de generaciones. En comparación con las empresas no familiares, las empresas familiares enfrentan desafíos únicos debido a la superposición de roles familiares y empresariales. Sin embargo, estos desafíos pueden convertirse en ventajas competitivas cuando se gestionan adecuadamente, especialmente en la creación y transferencia de conocimiento.

Las empresas familiares tienen una estructura y dinámica únicas que afectan directamente cómo aprenden y gestionan el conocimiento. Las fuertes interacciones sociales entre los miembros de la familia facilitan una comunicación más efectiva y una toma de decisiones más rápida y cohesiva. Este entorno propicio para el intercambio de conocimientos y la innovación constante es fundamental para la eficacia organizacional y la sostenibilidad a largo plazo (Barros-Contreras et al., 2020).

Diversas investigaciones han explorado cómo las empresas familiares manejan el conocimiento y cómo esto influye en su rendimiento. Barros-Contreras et al. (2020) señalan que las interacciones familiares pueden ser de naturaleza estructural, cognitiva y relacional, y cada tipo de interacción juega un papel destacado en la gestión del conocimiento. Las interacciones estructurales se refieren a las conexiones y redes formales e informales que facilitan la comunicación y la toma de decisiones. Las interacciones cognitivas involucran experiencias y entendimientos compartidos que crean una base común de conocimiento. Finalmente, las interacciones relacionales se basan en la calidad y naturaleza de las conexiones familiares, incluyendo la confianza, la reciprocidad y el compromiso emocional.

Botero et al. (2021) y Ge y Campopiano (2021) destacan la importancia de estas interacciones en la creación de un ambiente laboral positivo y resiliente, lo que a su vez facilita la acumulación y transferencia de conocimiento. Además, la teoría de la SEW proporciona un marco fundamental para entender cómo las empresas familiares manejan el conocimiento. SEW se refiere a los aspectos no financieros que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, tales como la identidad familiar, la influencia social y el control sobre la empresa. Esta teoría explica que las decisiones en las empresas familiares a menudo están influenciadas por el deseo de preservar esta riqueza socioemocional, lo cual afecta significativamente los procesos de acumulación de conocimiento (Barros-Contreras et al., 2020).

El problema central que aborda este estudio es cómo las empresas familiares pueden gestionar eficazmente el conocimiento para mejorar su eficacia organizacional y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Aunque la participación familiar es una condición necesaria, no puede predecir por sí sola el grado de influencia de la familia en la empresa. Es aquí donde el enfoque de esencia familiar, centrado en las intenciones de mantener el control de la empresa a lo largo de las generaciones y el compromiso con la empresa, se vuelve esencial. Este enfoque se manifiesta en la orientación a largo plazo de la empresa, la longevidad de los gerentes, el fuerte capital social y la SEW que caracterizan a las empresas con una participación familiar significativa (Liao et al., 2021).

Este estudio adopta un enfoque integrado que combina los conceptos de participación y esencia familiar para explicar cómo la familia influye en el proceso de acumulación de conocimiento. La participación familiar proporciona la estructura y los medios, mientras que la esencia familiar, enriquecida por la SEW, impulsa las motivaciones y el compromiso necesarios para una gestión efectiva del conocimiento. Esta integración es fundamental para captar la complejidad de las empresas familiares y entender cómo

las emociones, la identidad y los valores familiares influyen en la gestión y acumulación de conocimiento dentro de la empresa.

El presente capítulo se estructura de la siguiente manera:

- Interacciones e impacto en la gestión del conocimiento en empresas familiares: Esta sección analiza cómo las empresas familiares aprenden y gestionan el conocimiento de manera única, impulsada por las fuertes interacciones sociales entre los miembros de la familia. Se exploran los tipos de interacciones (estructurales, cognitivas y relacionales) y su impacto en la comunicación y la toma de decisiones.
- La Teoría de la Riqueza Socioemocional (SEW): Se profundiza en cómo la SEW proporciona un marco para entender la gestión del conocimiento en las empresas familiares. Esta teoría explica que las decisiones están influenciadas por el deseo de preservar la riqueza socioemocional, afectando los procesos de acumulación de conocimiento.
- Enfoque de participación y esencia en la gestión del conocimiento en empresas familiares: Se aborda la importancia de los conceptos de participación y esencia familiar en la transmisión y preservación del conocimiento. La participación familiar implica que los miembros de la familia tengan una parte significativa de la propiedad y ocupen posiciones de liderazgo, mientras que la esencia se centra en las intenciones de mantener el control de la empresa a lo largo de las generaciones.
- La influencia de la participación y la esencia familiar en la acumulación de conocimiento: Se discute cómo la participación y la esencia familiar afectan la acumulación de conocimiento dentro de la empresa. La combinación de estos enfoques crea un proceso único de acumulación de conocimiento que fomenta la eficacia organizacional.
- La preservación del capital emocional y la resistencia a la profesionalización en empresas familiares: Se explora cómo la resistencia a la profesionalización y la preferencia por mantener el control familiar influyen en la gestión del conocimiento y la eficacia organizacional.
- La gestión del conocimiento como clave para la eficacia organizacional: Se analiza cómo la gestión del conocimiento es fundamental para alcanzar la eficacia organizacional, mejorando la capacidad de la empresa para innovar, coordinar esfuerzos y responder a los cambios del mercado.

- La importancia de la acumulación interna de conocimiento en empresas familiares: Se destaca la importancia de la acumulación interna de conocimiento y cómo esta contribuye directamente a la eficacia organizacional, conectando los recursos y capacidades únicos de la familia con el desarrollo de capacidades dinámicas.
- La integración del conocimiento externo en empresas familiares para mejora de la eficacia organizacional: Se examina cómo la integración del conocimiento externo, adquirido fuera de la empresa familiar, puede mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

De esta manera, este trabajo proporciona una comprensión integral de cómo las empresas familiares gestionan el conocimiento y cómo esta gestión influye en su eficacia organizacional. Al integrar los conceptos de participación y esencia familiar, y al aplicar la teoría de la riqueza socioemocional, se ofrece un marco integral para comprender las dinámicas únicas de las empresas familiares y su impacto en la gestión del conocimiento.

## 1.1 INTERACCIONES E IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares aprenden y gestionan el conocimiento de manera única, impulsada por las fuertes interacciones sociales entre los miembros de la familia (Barros-Contreras et al., 2020). Estas interacciones pueden ser de tres tipos:

- **Interacciones estructurales:** Conexiones y redes formales e informales entre los miembros de la familia que facilitan la comunicación y la toma de decisiones. Por ejemplo, en una familia propietaria de una empresa de manufactura se reúne semanalmente para discutir las operaciones y estrategias, estableciendo una red de comunicación robusta. Estas reuniones estructuradas facilitan la transferencia de conocimiento y la rápida toma de decisiones (Chandler, 2021).
- **Interacciones cognitivas:** Experiencias y entendimientos compartidos que crean una base común de conocimiento y promueven la cohesión y la visión a largo plazo. La experiencia compartida de haber trabajado juntos durante décadas en el negocio familiar crea una comprensión profunda y mutua de los objetivos y procesos empresariales. Este entendimiento común reduce los malentendidos y aumenta la eficiencia operativa (Ge y Campopiano, 2021).

- **Interacciones relacionales:** La calidad y naturaleza de las conexiones entre los miembros de la familia, que incluyen confianza, reciprocidad y compromiso emocional. Los lazos de confianza y reciprocidad entre los miembros de la familia permiten una colaboración abierta y sincera. La alta calidad de estas relaciones fomenta un ambiente de trabajo positivo y resiliente (Chhajer & Dutta, 2021).

Después de explorar las interacciones familiares y su impacto en la gestión del conocimiento, es determinante examinar cómo la teoría de la riqueza socioemocional influye en este proceso.

## 1.2 LA TEORÍA DE LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL (SEW)

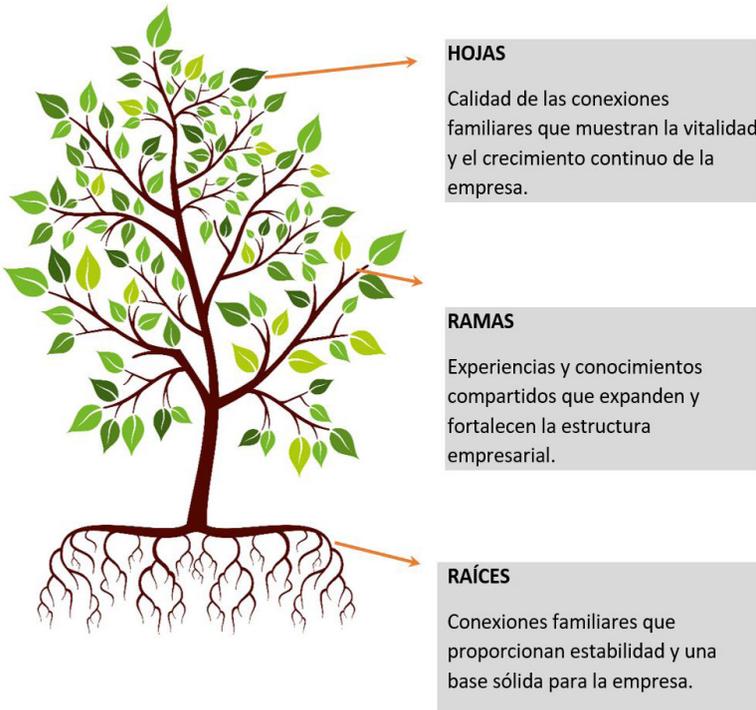
La SEW proporciona un marco conceptual para entender cómo las empresas familiares manejan el conocimiento. SEW se refiere a los aspectos no financieros de la empresa que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, tales como la identidad familiar, la influencia social y el control sobre la empresa (Barros-Contreras et al., 2020).

Esta teoría explica que las decisiones en las empresas familiares a menudo están influenciadas por el deseo de preservar esta riqueza socioemocional, lo cual afecta significativamente los procesos de acumulación de conocimiento. Los elementos básicos a considerar son:

- **Identidad Familiar:** Mantener la identidad familiar a través de la empresa es vital. Los miembros suelen sentir un fuerte sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la empresa.
- **Influencia Social:** Las empresas familiares a menudo buscan mantener y aumentar su prestigio y posición en la comunidad.
- **Control:** La preservación del control dentro de la familia asegura que las decisiones estratégicas estén alineadas con los valores familiares.

De forma práctica, como se observa en la Figura 1, una empresa familiar puede compararse con un árbol genealógico vivo. Las raíces, representando las conexiones familiares, son fuertes y profundas, proporcionando estabilidad. Las ramas, simbolizando las experiencias y conocimientos compartidos, se extienden y crean una estructura robusta. Las hojas, que reflejan la calidad de las conexiones, muestran cómo cada miembro de la familia contribuye al bienestar del árbol.

Figura 1. La empresa familiar.



Con la comprensión de la SEW, es posible profundizar en cómo las empresas familiares acumulan y gestionan el conocimiento, un aspecto esencial para su sostenibilidad y crecimiento. El proceso de acumulación de conocimiento en las empresas familiares es especial. La implicación emocional, la historia común y el uso de un lenguaje privado mejoran la comunicación entre los miembros de la familia (Botero et al., 2021). La acumulación de conocimiento es un mecanismo de aprendizaje organizacional que desarrolla las rutinas de la empresa, sirviendo de base para generar capacidades dinámicas (Liao et al., 2021). Estas capacidades permiten a la organización crear, ampliar o modificar sus recursos, ayudando a la empresa a mejorar sus habilidades y crear valor con el tiempo (Barros-Contreras et al., 2021).

Se puede visualizar esta dinámica con el siguiente caso: una empresa familiar que ha pasado de generación en generación demuestra cómo cada nuevo líder añade sus propios conocimientos y experiencia, como si estuviera agregando nuevos libros a una biblioteca familiar. Esta biblioteca se convierte en una fuente invaluable de información y estrategia. De esta forma, la continuidad en el liderazgo familiar asegura la preservación y expansión del conocimiento acumulado.

Otro caso a considerar es cuando la acumulación de conocimiento en las empresas familiares incluye tanto el conocimiento explícito (como protocolos familiares) como el conocimiento tácito (aprendido a través de la práctica) que los miembros de la familia adquieren mediante la educación y la experiencia (Ge y Campopiano, 2021). Este proceso permite crear rutinas de intercambio de conocimiento más eficientes y con mayor privacidad que en las empresas no familiares. El resultado es el desarrollo de un conocimiento único que fomenta la recombinación y reconfiguración de los recursos familiares, asegurando la continuidad del negocio a través de las generaciones.

### **1.2.1 Influencia de las Interacciones Familiares en la Gestión del Conocimiento**

Las interacciones entre la familia, la empresa y sus miembros influyen en los recursos disponibles en la organización (Döring y Witt, 2020; Motoc, 2020). Para utilizar estos recursos, las empresas familiares fomentan un proceso único de gestión y aprendizaje del conocimiento, condicionado por la presencia de la familia en la empresa a través de la propiedad, la gestión y la implicación generacional. Es importante analizar el conocimiento tácito en las empresas familiares; vivir y trabajar en la empresa desde jóvenes permite a los miembros desarrollar un profundo conocimiento específico de la empresa (Ge y Campopiano, 2021). La acumulación de conocimiento puede comenzar en el hogar y continuar a lo largo de la carrera en la empresa (Ge y Campopiano, 2021). Además, la confianza entre los miembros de la familia es vital para facilitar estas interacciones (Liao et al., 2021).

De lo anterior, la familia aporta a la empresa una combinación particular de participación y esencia familiar (Barros-Contreras et al., 2020) que crea un proceso único de acumulación de conocimiento, fomentando la eficacia organizacional (Barros-Contreras et al., 2021). La preservación de la SEW es un factor crítico que guía este proceso, ya que las decisiones de la empresa se alinean con la necesidad de mantener el control familiar, la cohesión y la identidad, lo cual refuerza la acumulación y gestión del conocimiento dentro de la empresa familiar.

## **1.3 ENFOQUE DE PARTICIPACIÓN Y ESENCIA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS FAMILIARES**

La acumulación de conocimiento en las empresas familiares no puede entenderse completamente sin considerar los conceptos de participación y esencia familiar, los cuales determinan cómo se transmite y preserva este conocimiento. El enfoque de participación se utiliza para distinguir las empresas familiares de las no

familiares, considerando aspectos como la propiedad familiar, la gestión familiar y la presencia de varias generaciones en la empresa. La participación familiar implica que los miembros de la familia tengan una parte significativa de la propiedad y ocupen posiciones de liderazgo, influenciando directamente la dirección y decisiones de la empresa. Sin embargo, la participación por sí sola no puede predecir completamente el grado de influencia de la familia en la empresa (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020).

El enfoque de esencia se centra en las intenciones de la familia para mantener el control de la empresa a lo largo de las generaciones y su compromiso con la empresa. Esta esencia se manifiesta en la orientación a largo plazo de la empresa, la longevidad de los gerentes, el fuerte capital social y la SEW que caracterizan a las empresas con una participación familiar significativa (Liao et al., 2021). La SEW incluye elementos como la identidad familiar, la influencia social y el control sobre la empresa, y juega un papel vital en las decisiones estratégicas de la empresa (Ge y Campopiano, 2021).

La esencia familiar actúa como una brújula que guía a la empresa a lo largo del tiempo, no solo hacia el éxito económico, sino también hacia el bienestar emocional y la cohesión familiar. La participación familiar es un requisito previo para la esencia, y juntas constituyen lo que se conoce como influencia familiar o *familiness*. Esta influencia se manifiesta de varias maneras:

- **Toma de Decisiones Estratégicas:** Las decisiones importantes reflejan los intereses y valores familiares, asegurando la alineación con la visión a largo plazo (Liao et al., 2021).
- **Mantenimiento del Control Familiar:** La familia mantiene el control sobre la empresa, garantizando su sostenibilidad a lo largo de las generaciones (Ge y Campopiano, 2021).
- **Visión de Longevidad:** La empresa es gestionada con la intención de ser sostenible a largo plazo, con una visión compartida por la coalición dominante de la familia (Ge y Campopiano, 2021).
- **Generación de Recursos Únicos:** La combinación de participación y esencia genera recursos y capacidades únicas derivadas de las interacciones familiares (Döring y Witt, 2020).

Un planteamiento ilustrativo de esto es una empresa familiar en el sector textil fundada por los abuelos y gestionada ahora por hijos y nietos. Esta empresa ha desarrollado una red de contactos (participación) y ha mantenido una visión a largo plazo (esencia), permitiendo desarrollar habilidades únicas que la distinguen de sus competidores.

La SEW proporciona un marco para entender cómo las emociones, la identidad y los valores familiares influyen en la gestión y acumulación de conocimiento dentro de la empresa. La preservación de la SEW motiva a las familias a desarrollar rutinas y prácticas que favorecen la transmisión de conocimiento a través de generaciones, asegurando la continuidad y eficacia de la empresa (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020).

Siguiendo a Basco (2013), se utilizan ambos enfoques de manera integrada para explicar cómo los efectos de la familia pueden influir en el proceso de acumulación de conocimiento. La participación familiar proporciona la estructura y los medios, mientras que la esencia familiar, enriquecida por la SEW, impulsa las motivaciones y el compromiso necesarios para una gestión efectiva del conocimiento.

La integración de los conceptos de participación y esencia familiar es fundamental para comprender cómo las empresas familiares gestionan y acumulan conocimiento. La SEW desempeña un papel central en este proceso, guiando las decisiones estratégicas y asegurando la continuidad y eficacia de la empresa a lo largo de las generaciones. Este enfoque integrado proporciona una comprensión más completa de la dinámica única de las empresas familiares.

**Hipótesis planteada:** *La esencia actúa como mediadora en la relación entre la participación familiar y el proceso de acumulación interna de conocimiento en las empresas familiares.*

#### 1.4 LA INFLUENCIA DE LA PARTICIPACIÓN Y LA ESENCIA FAMILIAR EN ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO

La influencia de la familia en la empresa se manifiesta a través de la participación, la cual se materializa en la propiedad familiar y la gestión directa de la empresa por parte de sus miembros. Además, la presencia de varias generaciones dentro de la empresa familiar juega un rol importante en la dinámica organizacional (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020). La esencia familiar, por otro lado, se genera a partir del deseo intrínseco de la familia de mantener el control de la empresa a lo largo de múltiples generaciones (Campopiano et al., 2020). Este deseo está profundamente arraigado en la perspectiva socioemocional, lo que refleja el compromiso de la familia con la empresa y fomenta la acumulación de conocimiento con el fin de preservar la SEW a largo plazo (Liao et al., 2021).

La esencia familiar puede visualizarse como las raíces profundas de un árbol. Cuanto más profundas son estas raíces, representando el compromiso y los valores familiares, más fuerte es el árbol, es decir, la empresa. Estas raíces profundas permiten a la empresa resistir desafíos empresariales y sostenerse a lo largo del tiempo.

La literatura destaca que la participación es una condición previa para la esencia en una empresa familiar. Un aumento en la participación debería correlacionarse con un aumento en la esencia (Ge y Campopiano, 2021). La esencia mide la intención de la familia de gestionar la empresa para lograr una visión a largo plazo, más allá de la vida de la generación actual, y de perseguir objetivos no económicos, como el bienestar familiar y la cohesión (Ge y Campopiano, 2021). Representa una señal clara de que la familia establecerá procesos robustos para garantizar la acumulación y transferencia de conocimiento entre los miembros familiares, preservando así la riqueza socioemocional de la familia (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020).

#### **1.4.1 El Compromiso Familiar y su Impacto en la Acumulación de Conocimiento**

El compromiso familiar orienta los valores y creencias de los miembros hacia los objetivos de la empresa. Este compromiso no solo proviene de ser accionistas, sino también de sentir que la empresa les pertenece y de involucrarse activamente en sus actividades, incluso de manera informal (Botero et al., 2021). No obstante, no todos los miembros de la familia tienen el mismo nivel de compromiso e interés en la empresa, especialmente después de la segunda o tercera generación. Las diferencias de perspectiva entre generaciones pueden generar conflictos que afectan el nivel de compromiso con la empresa. Un bajo nivel de compromiso puede tener un impacto negativo en la acumulación de conocimiento (Ge y Campopiano, 2021).

Un ejemplo podría ser una empresa familiar dedicada a la producción de alimentos. Los hijos y nietos del fundador pueden tener diferentes opiniones sobre la dirección del negocio. Sin embargo, aquellos que comparten un fuerte compromiso emocional con la empresa estarán más dispuestos a colaborar, compartir su conocimiento y experiencia, beneficiando a la empresa a largo plazo.

Los componentes de la participación, como el poder y la experiencia, pueden tener diferentes impactos en la esencia. Los miembros de la familia que desean mantener la empresa en manos de la familia están dispuestos a ir más allá de sus deberes normales, facilitando así la transferencia de conocimiento y experiencia (Botero et al., 2021). Las relaciones laborales cercanas fomentan una mejor cooperación e intercambio de información, ayudando a superar conflictos. Estas relaciones permiten a los miembros de la familia adquirir experiencia y habilidades prácticas (Barros-Contreras et al., 2021), y la comunicación intergeneracional puede promover la creación de conocimiento a largo plazo (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020).

## 1.4.2 La Influencia de la Participación y la Esencia en el Conocimiento Interno

El poder de la participación familiar, ya sea como accionistas o directores, junto con la experiencia acumulada de varias generaciones en la empresa, influye significativamente en la esencia familiar. Esta esencia se refleja en el compromiso y el sentido de pertenencia emocional de los miembros familiares. La esencia actúa como mediadora en la relación entre la participación y el proceso de acumulación interna de conocimiento en la empresa familiar (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020). La SEW desempeña un papel sensible en este proceso, ya que la motivación para preservar la SEW impulsa a las familias a desarrollar prácticas que faciliten la acumulación y transferencia de conocimiento.

La SEW incluye aspectos como la identidad familiar, la influencia social y el control sobre la empresa. Estos factores no solo satisfacen las necesidades afectivas de la familia, sino que también influyen en las decisiones estratégicas de la empresa. Mantener la SEW puede motivar a la familia a crear un ambiente propicio para el aprendizaje continuo y la transferencia de conocimiento, asegurando que las habilidades y conocimientos se mantengan y mejoren con cada generación (Botero et al., 2021).

Consideremos una empresa familiar en el sector textil, fundada por los abuelos y actualmente gestionada por sus hijos y nietos. La empresa ha desarrollado una extensa red de contactos (participación) y ha mantenido una visión a largo plazo para asegurar que el negocio se pase a futuras generaciones (esencia). Esta combinación ha permitido desarrollar habilidades y capacidades únicas que distinguen a la empresa de sus competidores. La red de contactos facilita la creación de alianzas estratégicas y la toma de decisiones rápidas, mientras que la visión a largo plazo asegura la continuidad del negocio y la preservación de los valores familiares (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020).

Ambos enfoques, participación y esencia, se complementan e integran para captar la complejidad de las empresas familiares. La SEW proporciona un marco para entender cómo las emociones, la identidad y los valores familiares influyen en la gestión y acumulación de conocimiento dentro de la empresa. La preservación de la SEW motiva a las familias a desarrollar rutinas y prácticas que favorezcan la transmisión de conocimiento a través de generaciones, asegurando la continuidad y eficacia de la empresa (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020).

Siguiendo a Basco (2013), la integración de ambos enfoques permite explicar cómo los efectos de la familia pueden influir en el proceso de acumulación de conocimiento. La participación familiar proporciona la estructura y los medios, mientras que la esencia familiar, enriquecida por la SEW, impulsa las motivaciones y el compromiso necesarios para una gestión efectiva del conocimiento.

**Hipótesis planteada:** *La esencia actúa como mediadora en la relación entre la participación familiar y el proceso de acumulación interna de conocimiento en las empresas familiares.*

## 1.5 LA PRESERVACIÓN DEL CAPITAL EMOCIONAL Y LA RESISTENCIA A LA PROFESIONALIZACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES

La participación y la esencia familiar son componentes esenciales para la preservación no solo del capital financiero, sino también del capital emocional a lo largo de las generaciones. Este deseo de preservar el capital emocional se traduce en la tendencia de las empresas familiares a contratar miembros de la familia para ocupar puestos de gestión clave, lo que garantiza el control y la flexibilidad necesaria para alinearse con los valores y objetivos familiares (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020).

### 1.5.1 Contratación de Miembros de la Familia

En las empresas familiares, se prioriza la contratación de familiares para puestos de gestión y dirección. Esta práctica asegura que las decisiones estratégicas estén en manos de personas que entienden y comparten la visión y los valores familiares. Por ejemplo, una empresa familiar dedicada a la producción de muebles puede optar por tener a sus miembros en posiciones clave para garantizar que las decisiones estratégicas reflejen los intereses y metas de la familia. Esto se compara con una fortaleza donde los guardianes son los propios miembros de la familia, manteniendo así el control y la seguridad de la organización.

### 1.5.2 Resistencia a la Profesionalización

A pesar de la importancia de la esencia familiar para la gestión del conocimiento, las empresas familiares a menudo enfrentan retos en su profesionalización, un proceso que se puede influir significativamente en su estructura y dinámica. Las investigaciones sugieren que las empresas familiares a menudo son reacias a la profesionalización, lo que se debe principalmente al deseo de preservar la SEW dentro de la empresa (Liao et al., 2021). La profesionalización implicaría delegar autoridad a ejecutivos no familiares, lo que podría reducir el control familiar sobre las decisiones estratégicas. Contratar a expertos externos con conocimientos especializados puede aumentar las asimetrías de información y generar conflictos debido a las diferentes motivaciones y objetivos profesionales entre empleados familiares y no familiares (Amato et al., 2021).

Por ejemplo, una empresa familiar en el sector textil puede preferir que los puestos de dirección sean ocupados por miembros de la familia. Esto asegura que las decisiones estratégicas permanezcan alineadas con los valores y objetivos familiares. En contraste, contratar a un director externo con una visión diferente podría generar conflictos y disminuir el control familiar sobre la empresa.

### **1.5.3 Informalidad en las Políticas de Recursos Humanos**

Las empresas familiares tienden a ser menos formales en sus políticas de recursos humanos. Los procesos de selección se limitan a menudo a un pequeño número de candidatos que comparten los mismos valores y cultura familiar (Botero et al., 2021). Este enfoque asegura que los nuevos empleados se integren fácilmente en los valores y normas de la organización, fortaleciendo su identificación con la empresa y construyendo la riqueza socioemocional de la familia (Letonja et al., 2021).

Además, las empresas familiares ponen más énfasis en las relaciones informales y valoran las relaciones personales, lo que facilita una cultura organizacional cohesiva y alineada con los objetivos familiares a largo plazo (Döring y Witt, 2020). La intención de control transgeneracional de la familia destaca la planificación a largo plazo, mientras que la capacitación externa generalmente se enfoca en objetivos a corto plazo. Esto refuerza la preferencia por la acumulación de conocimiento interno y la transmisión de valores familiares.

### **1.5.4 Analogía con un Equipo Deportivo**

La empresa familiar puede ser vista como un equipo deportivo donde todos los jugadores han sido entrenados desde pequeños en la misma filosofía de juego. Incorporar a alguien que no ha sido parte de este entrenamiento puede alterar la dinámica del equipo. De manera similar, incorporar empleados externos que no compartan los mismos valores y objetivos familiares puede desestabilizar la cohesión interna y afectar negativamente la acumulación de conocimiento.

### **1.5.5 Importancia de la Esencia Familiar en la Acumulación de Conocimiento**

La esencia familiar, caracterizada por la SEW, desempeña un papel mediador crítico en este proceso. Las familias prefieren mantener el control y la cohesión interna sobre las estrategias externas de profesionalización y acumulación de conocimiento. La SEW incluye elementos no financieros que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, tales como la identidad familiar, la influencia social y el control sobre la empresa (Ge y Campopiano, 2021). Mantener la SEW puede motivar a la familia a crear un ambiente

propicio para la acumulación de conocimiento, asegurando que este se mantenga y se mejore con cada generación.

Por ejemplo, una empresa familiar dedicada a la agricultura puede optar por enviar a los jóvenes miembros de la familia a cursos y seminarios sobre técnicas agrícolas modernas. Al regresar, estos jóvenes comparten sus conocimientos con los miembros mayores, combinando el nuevo conocimiento con el ya existente para mejorar las prácticas y aumentar la productividad y sostenibilidad del negocio (Letonja et al., 2021).

Por último, el deseo de la familia de crear un ambiente que transmita la cultura y los valores familiares está asociado con una menor tendencia a utilizar fuentes externas de acumulación de conocimiento. La esencia familiar, caracterizada por la SEW, juega un papel mediador crítico, ya que las familias prefieren mantener el control y la cohesión interna, priorizando estrategias que faciliten la acumulación y transferencia de conocimiento dentro de la familia Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020).

**Hipótesis planteada:** *La esencia actúa como mediadora en la relación entre los componentes de la participación familiar y la acumulación externa de conocimiento en las empresas familiares.*

## 1.6 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO CLAVE PARA LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

Aunque la profesionalización presenta desafíos, la gestión del conocimiento sigue siendo una herramienta clave para alcanzar la eficacia organizacional en las empresas familiares. La eficacia organizacional es una medida determinante del éxito de una empresa y se define como la capacidad para tomar decisiones estratégicas que le permitan capturar una mayor cuota de mercado y obtener mejores resultados en términos de crecimiento e innovación en comparación con sus competidores (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020). La gestión del conocimiento ha sido confirmada por múltiples investigaciones como una herramienta clave para alcanzar esta eficacia organizacional (Khan, 2023). Esto se debe a que una empresa puede utilizar el aprendizaje continuo para mejorar sus capacidades internas y crear valor sostenido a lo largo del tiempo.

### 1.6.1 Importancia de la Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento implica la acumulación sistemática y la aplicación efectiva del conocimiento adquirido. Este proceso permite a la empresa no solo retener conocimientos valiosos, sino también adaptarse a los cambios del mercado y anticipar

tendencias futuras. Según Khan (2023), la gestión efectiva del conocimiento mejora la capacidad de la empresa para innovar, coordinar esfuerzos entre distintos departamentos, lanzar rápidamente nuevos productos y responder de manera ágil a los cambios del mercado y a las eventualidades inesperadas.

### **1.6.2 Comparación con la Salud de un Atleta**

La eficacia organizacional puede ser comparada con la salud de un atleta. Para mantenerse en forma y rendir al máximo, el atleta necesita aprender y aplicar constantemente nuevas técnicas de entrenamiento y nutrición. De manera similar, una empresa necesita acumular y gestionar conocimiento para mantenerse competitiva y efectiva en el mercado. La acumulación de conocimiento es esencial para generar valor a lo largo del tiempo (Liao et al., 2021).

### **1.6.3 Acumulación de Conocimiento y Capacidades Dinámicas**

La acumulación de conocimiento impulsa los mecanismos de aprendizaje organizacional (Khan, 2023) y es fundamental para desarrollar capacidades dinámicas. Las capacidades dinámicas son aquellas que permiten a una organización configurar, reconfigurar y adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del entorno (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020). Estos mecanismos facilitan la gestión del conocimiento dentro de la organización, lo que a su vez mejora el rendimiento operativo y estratégico de la empresa (Barros-Contreras et al., 2021).

### **1.6.4 Aplicación en Empresa Tecnológica**

Consideremos una empresa tecnológica que se dedica a acumular conocimiento sobre nuevas tendencias y tecnologías a través de la capacitación continua de sus empleados. Este enfoque les permite no solo mantenerse al día con los avances tecnológicos, sino también innovar y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, manteniéndose por delante de sus competidores. La acumulación continua de conocimiento en esta empresa se traduce en una mayor capacidad para desarrollar nuevos productos, mejorar procesos internos y responder eficazmente a las demandas del mercado.

### **1.6.5 Conocimiento como Mapa del Tesoro**

El conocimiento acumulado puede ser visto como un mapa del tesoro. Cuanto más detallado y actualizado esté el mapa, mejor podrá la empresa navegar por un entorno

empresarial complejo e incierto, encontrando oportunidades y evitando obstáculos. Esta metáfora subraya la importancia de mantener el conocimiento al día y bien organizado, para que pueda ser utilizado de manera efectiva en la toma de decisiones estratégicas.

### 1.6.6 Integración de Conocimiento Nuevo y Existente

La integración de nuevo conocimiento con el ya existente es determinante para la eficacia organizacional. Esta integración no solo ayuda a entender un entorno complejo e incierto (Chandler, 2021), sino que también permite a la empresa utilizar de manera óptima sus recursos y capacidades. Por ejemplo, una empresa que actualiza regularmente sus estrategias basándose en nuevos conocimientos adquiridos a través de la investigación y el desarrollo, así como la capacitación de sus empleados, estará mejor equipada para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en el mercado.

La gestión del conocimiento y la acumulación sistemática de conocimientos son fundamentales para la eficacia organizacional. Estos procesos permiten a las empresas no solo adaptarse y responder rápidamente a los cambios del mercado, sino también anticipar tendencias y mantenerse competitivas. La acumulación y gestión efectiva del conocimiento son, por lo tanto, esenciales para cualquier empresa que busque alcanzar y mantener un alto nivel de eficacia organizacional.

**Hipótesis planteada:** *La acumulación de conocimiento y su gestión efectiva tienen una influencia positiva directa en la eficacia organizacional, permitiendo a las empresas mejorar sus capacidades de innovación, coordinación y respuesta al mercado.*

## 1.7 LA IMPORTANCIA DE LA ACUMULACIÓN INTERNA DE CONOCIMIENTO EN EMPRESAS FAMILIARES

Para entender completamente la gestión del conocimiento, es necesario considerar cómo la acumulación interna de conocimiento contribuye directamente a la eficacia organizacional. La acumulación interna de conocimiento en la empresa familiar es un proceso crítico que conecta los recursos y capacidades únicos de la familia con el desarrollo de capacidades dinámicas. Estas capacidades dinámicas permiten a la empresa familiar adaptarse y responder eficazmente a los cambios del entorno. Además, la acumulación interna de conocimiento facilita el desarrollo de relaciones más cercanas y personalizadas con los distribuidores y otros socios comerciales, lo que puede traducirse en una mejor comprensión de los gustos y necesidades cambiantes de los consumidores (Barros-Contreras et al., 2021).

### 1.7.1 Metáfora del Árbol

La acumulación interna de conocimiento puede compararse con las raíces de un árbol. Cuanto más fuertes y profundas son estas raíces, representando el conocimiento interno, más estable y resistente es el árbol, es decir, la empresa, frente a los cambios externos. Estas raíces proporcionan la estabilidad necesaria para que la empresa crezca y prospere en un entorno empresarial volátil.

### 1.7.2 Manifestación del Conocimiento Interno

El conocimiento interno se manifiesta en la sabiduría y habilidades que los miembros de la familia han adquirido a través de la educación y la experiencia, tanto dentro como fuera de la empresa (Chandler, 2021). Este conocimiento es vital para la competitividad de la empresa, ya que afecta directamente su capacidad para innovar, adaptarse y responder a las demandas del mercado.

### 1.7.3 Aplicación en Empresa Artesanal

Consideremos una empresa familiar que fabrica productos artesanales. Los conocimientos sobre técnicas de fabricación se han transmitido de generación en generación, perfeccionándose con el tiempo. Esta acumulación de conocimiento permite a la empresa ofrecer productos de alta calidad que atraen a los consumidores y diferencian a la empresa de sus competidores. La transmisión de conocimientos y habilidades de una generación a otra asegura la continuidad de la calidad y la innovación en los productos.

### 1.7.4 Valoración de las Relaciones Laborales Familiares

Según Barros-Contreras et al. (2021), en las empresas familiares, el conocimiento se acumula de manera más efectiva cuando los miembros de la familia valoran las relaciones laborales familiares, el compromiso y la propiedad psicológica con la empresa. Esto incluye la participación en cursos de capacitación interna y la adquisición de experiencia trabajando dentro de la empresa familiar, así como la contratación de ejecutivos familiares. De esta manera, la empresa familiar desarrolla una cultura organizacional de mejora continua y aprendizaje. Las relaciones laborales familiares juegan un papel destacado en el proceso de mejora continua, logrando así mayores niveles de eficacia organizacional.

## 1.7.5 Metáfora de la Cocina Familiar

La empresa familiar puede ser vista como una familia que vive junta y cocina juntos regularmente. Cada miembro aporta sus recetas y técnicas, y juntos mejoran la cocina familiar. Este proceso continuo de compartir y mejorar crea una cocina única y de alta calidad. De manera similar, la acumulación interna de conocimiento en la empresa familiar crea un entorno en el que se fomenta la innovación y la mejora continua, asegurando que la empresa se mantenga competitiva y efectiva.

**Hipótesis planteada:** *La acumulación interna de conocimiento tiene una influencia positiva en la eficacia organizacional en las empresas familiares.*

## 1.8 LA INTEGRACIÓN DEL CONOCIMIENTO EXTERNO EN EMPRESAS FAMILIARES PARA MEJORA DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

Además de la acumulación interna, la integración del conocimiento externo juega un papel influyente en la base de conocimiento de la empresa y mejorar su competitividad. La acumulación externa de conocimiento implica la formación y adquisición de conocimientos fuera de la empresa familiar. Este proceso permite a los miembros de la familia integrar nuevo conocimiento con el conocimiento tácito y explícito ya existente, enriqueciendo así la base de conocimientos de la empresa (Nguyen, 2021). Esta formación externa es importante para que los miembros de la familia adquieran nuevas habilidades y perspectivas que, al ser llevadas a la empresa, pueden ser compartidas y transferidas a lo largo de las generaciones (Letonja et al., 2021).

### 1.8.1 Metáfora de los Ingredientes Exóticos

La acumulación externa de conocimiento es como traer ingredientes exóticos a la cocina familiar. Estos nuevos ingredientes (conocimientos) se combinan con las recetas tradicionales (conocimiento existente) para crear platos innovadores (estrategias y operaciones mejoradas). Esta metáfora subraya cómo el nuevo conocimiento puede enriquecer y mejorar las prácticas existentes dentro de la empresa.

### 1.8.2 Desarrollo de Identidad Familiar

Una vez internalizado, este conocimiento ayuda a desarrollar un sentido de identidad familiar enfocado en nuevas estrategias, sistemas administrativos y operativos dentro de la empresa (Chandler, 2021). El conocimiento adquirido fuera de la empresa, cuando se comparte y transfiere dentro de la organización, genera beneficios positivos para la gestión y operación de la empresa familiar.

### 1.8.3 Aplicación en Empresa Agrícola

Consideremos una empresa familiar dedicada a la agricultura. Los jóvenes de la familia asisten a cursos y seminarios sobre técnicas agrícolas modernas. Al regresar a la empresa, comparten sus conocimientos con los miembros mayores y juntos implementan nuevas prácticas que mejoran la productividad y la sostenibilidad. Esta integración de nuevo conocimiento externo permite a la empresa mejorar sus prácticas y mantenerse competitiva en un mercado en constante cambio.

### 1.8.4 Contratación de Personas No Familiares

De manera similar, cuando el conocimiento y la experiencia se adquieren mediante la contratación de personas no familiares especialmente cualificadas, se incrementa la apertura y la flexibilidad de la empresa familiar (Letonja et al., 2021). La empresa familiar puede ser vista como un equipo de fútbol. Traer nuevos jugadores (conocimientos externos) con habilidades diferentes mejora el rendimiento del equipo, haciéndolo más flexible y competitivo.

Por lo cual, absorber, combinar e integrar el nuevo conocimiento externo con el ya disponible en la empresa ofrece nuevas perspectivas de sostenibilidad para la empresa a lo largo de las generaciones (Tan y Olaore, 2021). Obtener nuevo conocimiento externo mejora la gestión y fomenta la eficacia organizacional familiar. Este proceso de acumulación externa de conocimiento es esencial para que la empresa familiar pueda adaptarse y responder a los cambios del mercado y las demandas del entorno empresarial.

***Hipótesis planteada:*** *La acumulación de conocimiento externo tiene una influencia positiva en la eficacia organizacional en las empresas familiares.*

## 2 CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento en empresas familiares se revela como un componente esencial para alcanzar la eficacia organizacional y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Este estudio ha explorado cómo las interacciones familiares y la teoría de la SEW influyen en la gestión del conocimiento, destacando cómo estos elementos se entrelazan para fortalecer la competitividad y la capacidad innovadora de estas empresas.

Las interacciones familiares desempeñan un papel vital en la gestión del conocimiento dentro de las empresas familiares. Estas interacciones pueden ser estructurales, cognitivas y relacionales, y cada tipo contribuye significativamente a la

comunicación efectiva y la toma de decisiones. Las interacciones estructurales, como las reuniones familiares regulares, facilitan la transferencia de conocimiento y la toma de decisiones rápidas (Arregle et al., 2015). Las interacciones cognitivas, basadas en experiencias y entendimientos compartidos, crean una base sólida de conocimiento común que reduce los malentendidos y aumenta la eficiencia operativa (Chirico y Salvato, 2016). Las interacciones relacionales, fundamentadas en la confianza y el compromiso emocional, fomentan un ambiente de trabajo positivo y resiliente (Kellermanns et al., 2016).

La SEW proporciona un marco fundamental para entender cómo las empresas familiares manejan el conocimiento. Los aspectos no financieros que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, como la identidad familiar, la influencia social y el control sobre la empresa, afectan significativamente los procesos de acumulación de conocimiento (Gómez et al., 2017). Las decisiones en las empresas familiares están a menudo influenciadas por el deseo de preservar esta riqueza socioemocional, reforzando así la importancia de mantener el control familiar y una visión a largo plazo (Berrone et al., 2017).

La participación y la esencia familiar son esenciales para la acumulación y preservación del conocimiento en las empresas familiares. La participación familiar implica que los miembros de la familia tengan una parte significativa de la propiedad y ocupen posiciones de liderazgo, lo cual influye directamente en la dirección y decisiones de la empresa (Rondi et al., 2019). La esencia familiar, centrada en las intenciones de mantener el control de la empresa a lo largo de las generaciones, impulsa las motivaciones y el compromiso necesarios para una gestión efectiva del conocimiento (Le Breton-Miller y Miller, 2016). Esta integración de participación y esencia es fundamental para captar la complejidad de las empresas familiares.

La acumulación interna de conocimiento es fundamental para conectar los recursos y capacidades únicos de la familia con el desarrollo de capacidades dinámicas. Estas capacidades permiten a la empresa familiar adaptarse y responder eficazmente a los cambios del entorno (Hernández-Perlines et al., 2020). Además, la acumulación interna de conocimiento facilita el desarrollo de relaciones más cercanas y personalizadas con distribuidores y socios comerciales, lo que puede traducirse en una mejor comprensión de los gustos y necesidades cambiantes de los consumidores (Reay et al., 2015).

La integración del conocimiento externo es vital para mejorar la competitividad de la empresa familiar. La formación y adquisición de conocimientos fuera de la empresa permiten a los miembros de la familia integrar nuevo conocimiento con el ya existente, enriqueciendo así la base de conocimientos de la empresa (Kotlar et al., 2018). Este

proceso es esencial para adaptarse a los cambios del mercado y las demandas del entorno empresarial. La contratación de personas no familiares especialmente cualificadas también incrementa la apertura y la flexibilidad de la empresa familiar (Aldrich y Cliff, 2018).

La preservación del capital emocional es una prioridad en las empresas familiares, lo cual se traduce en una resistencia a la profesionalización. Esta resistencia, motivada por el deseo de mantener el control familiar y la cohesión interna, puede limitar la adopción de estrategias externas de acumulación de conocimiento (Nordqvist et al., 2015). Sin embargo, mantener un ambiente que transmita la cultura y los valores familiares es determinante para la eficacia organizacional y la sostenibilidad a largo plazo (Pieper et al., 2015).

## 2.1 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

La digitalización está transformando la manera en que las empresas gestionan el conocimiento. Investigaciones futuras deberían explorar cómo las empresas familiares pueden integrar herramientas digitales para mejorar la gestión del conocimiento y la eficacia organizacional. Además, la diversidad generacional dentro de las familias empresariales presenta desafíos y oportunidades únicas. Es esencial investigar cómo las diferencias generacionales afectan la acumulación y transferencia de conocimiento, y cómo estas diferencias pueden ser gestionadas para fomentar una cultura de aprendizaje continuo.

Un estudio comparativo entre empresas familiares y no familiares en términos de gestión del conocimiento podría proporcionar una comprensión más profunda de las ventajas y desventajas inherentes a cada tipo de organización. El rol de la educación formal y la formación continua también merece una mayor atención. Investigar cómo estas prácticas impactan la acumulación de conocimiento en empresas familiares y cómo pueden ser optimizadas para mejorar la competitividad es un área prometedora.

Desarrollar y evaluar estrategias que permitan a las empresas familiares profesionalizarse sin perder su identidad y cohesión familiar es otro campo de estudio relevante. Además, es importante examinar cómo la cultura organizacional específica de cada empresa familiar influye en la gestión del conocimiento y la eficacia organizacional, y cómo se pueden implementar cambios culturales para mejorar estos procesos.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento es un elemento clave para la eficacia organizacional en las empresas familiares. La integración de los conceptos de participación y esencia familiar, junto con la teoría de la riqueza socioemocional, proporciona un marco integral para entender las dinámicas únicas de estas empresas

y su impacto en la gestión del conocimiento. Las futuras investigaciones pueden ampliar este conocimiento y ofrecer nuevas estrategias para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas familiares.

### 3 AGRADECIMIENTOS

Este capítulo ha sido posible gracias al patrocinio del proyecto de investigación “Gestión de empresas y grupos de interés hacia la sostenibilidad desde la responsabilidad social empresarial”, proyecto que está adscrito a la carrera de Administración de Empresas de la UMET, Sede Machala.

### REFERENCIAS

Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2018). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00011-9)

Amato, S., Esposito, V., & Serravalle, F. (2021). Firms' sources of knowledge and innovation: An empirical study on family firms. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6, 265-286. <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0065-6>

Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2015). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 42(1), 73-93. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>

Barros-Contreras, J., & Palma-Ruiz, J. (2020). Knowledge accumulation and its effects on organizational performance in family businesses. In João Leitão, António Nunes, Dina Pereira, Veland Ramadani (Eds.), *Intrapreneurship and Sustainable Human Capital Digital Transformation Through Dynamic Competences*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-49410-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-49410-0_10)

Barros-Contreras, I., Palma-Ruiz, J., & Torres-Toukoumidis, A. (2021). Organizational capabilities for family firm sustainability: The role of knowledge accumulation and family essence. *Sustainability*, 13(10), 5607. <https://doi.org/10.3390/su13105607>

Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2017). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

Botero, I. C., Cruz, C., De Massis, A., & Nordqvist, M. (2021). Effect of knowledge sharing on family firms. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 459-481. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0653>

Campopiano, G., De Massis, A., & Chirico, F. (2020). The role of family in family firm strategic resources: Family involvement and management. *Journal of Family Business Strategy*, 33(3), 284-309. <https://doi.org/10.1177/0894486520927289>

Chandler, G. N. (2021). Knowledge transfer as an emerging element in organizational learning. In Carolina Machado, J. Paulo Davim (Eds), *Knowledge Management and Learning Organizations*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-71079-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-71079-8_4)

Chirico, F., & Salvato, C. (2016). Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 201-229. <https://doi.org/10.1111/etap.12114>

- Döring, T., & Witt, P. (2020). Knowledge management in family businesses: Evidence from Germany. *Knowledge Management Research & Practice*, 18 (2), 175-187. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1621224>
- Ge, Y., & Campopiano, G. (2021). Knowledge management in family business succession: Trends and challenges. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 326-349. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0701>
- Gómez-Mejía, L. R., Patel, P. C., & Zellweger, T. M. (2017). In the horns of the dilemma: Socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms. *Journal of Management*, 44(4), 1369-1397. <https://doi.org/10.1177/0149206315614375>
- Hernández-Perlines, F., Moreno-García, J., & Yáñez-Araque, B. (2020). The mediating role of competitive strategy in international entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 69(11), 362-374. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.142>
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. W. (2016). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 19(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x>
- Khan, H. (2023). Using knowledge management to enhance organizational performance. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 9(11), 1-17. <https://dx.doi.org/10.22161/ijaems.9111>
- Kotlar, J., De Massis, A., Fang, H., & Frattini, F. (2018). Strategic reference points in family firms. *Small Business Economics*, 49(3), 531-556. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9556-6>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.09.001>
- Letonja, M., Duh, M., & Tominc, P. (2021). Knowledge transfer in family businesses: Insights from Slovenia. *Serbian Journal of Management*, 16(1), 181-199. <https://doi.org/10.5937/sjm16-31199>
- Liao, J., Liu, X., & Wang, L. (2021). A dynamic model of intellectual capital creation in family firms. *Journal of Business Administration Research*, 4 (2), 48-58. <https://doi.org/10.30564/jbar.v4i2.2635>
- Motoc, I. (2020). Knowledge dynamics in family business: Challenges and opportunities. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 8 (2), 145-157. <https://doi.org/10.2478/mdke-2020-0010>
- Nguyen, T. (2021). How firms accumulate knowledge and innovate: A study of family firms. *Management Decision*, 60 (5), 1413-1437. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2020-1546>
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2015). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Manners, G. E. (2015). Conflict in family business: Common metaphors and suggestions for intervention. *Family Relations*, 53(1), 60-67. <https://doi.org/10.1111/fare.12011>
- Reay, T., Pearson, A. W., & Dyer, W. G. (2015). Advising family enterprise: Examining the role of the business consultant. *Family Business Review*, 28(3), 265-276. <https://doi.org/10.1177/0894486513494277>
- Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2019). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 100236. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001>
- Tan, H., & Olaore, G. O. (2021). The effect of learning effectiveness on operations and employees. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 9 (2), 110-127. <https://doi.org/10.1108/XJM-09-2020-0122>

## SOBRE OS ORGANIZADORES



**María José Pérez Espinoza.** Doctora en Economía, Empresa y Sociedad por la Universidad de Alicante, España, y Magíster en Administración de Empresas por la UEES Business School. Actualmente, se desempeña como Docente Titular Agregado I en la UMET, Sede Machala. Participa activamente en el proyecto de investigación “Gestión de Empresas y Grupos de Interés hacia la Sostenibilidad desde la Responsabilidad Social Empresarial”. Además, es Coordinadora del Centro de Emprendimiento y Estudios Empresariales de la UMET. Ha publicado artículos sobre la competitividad y las empresas familiares. Cuenta con más de 12 años de experiencia

en el sector financiero, habiendo trabajado en destacadas instituciones financieras del país. También tiene una década de experiencia en consultoría y asesoría a pymes, con un enfoque en estrategias de negocios, marketing y dirección comercial.



**Gloria Ramírez Elías.** Doctora en Ciencias Administrativas, con Maestría en Administración Tributaria y Licenciatura en Contaduría Pública, se especializa en capital humano, educación financiera y gestión financiera. Ha realizado estancias internacionales en Guatemala, Colombia, Chile, La Habana, EEUU y España. Es candidata SIN y miembro del cuerpo consolidado de investigación PRODEP “Desarrollo humano”. Posee el perfil deseable PRODEP, está certificada por ANFECA y es miembro de varias redes académicas y de investigación,

incluyendo Red Gestión, La nueva gestión internacional y Mipymes CUMEX. Ha publicado 20 capítulos de libros y más de 30 artículos científicos en temas como gestión financiera, clima organizacional, competitividad empresarial, educación financiera y liderazgo.



**Javier Solano Solano.** Ingeniero en Gestión Empresarial por la UMET Sede Machala, Master en Finanzas por la UC3M (España), Magíster en Economía y Dirección de Empresas por la ESPOL (Ecuador), Doctorando en Ciencias Económicas, mención Administración en UNCUYO (Argentina). Actualmente profesor titular agregado en Universidad Metropolitana, Sede Machala, y Coordinador de Comisión Académica de la Sede. Integrante del proyecto de investigación Gestión de Empresas y grupos de interés hacia la sostenibilidad desde la responsabilidad social empresarial, y del Centro de Emprendimiento y Estudios Empresariales UMET.

## ÍNDICE REMISSIVO

### C

Capacidad absorbiva 105, 114, 119, 120, 121, 127, 129, 139

Conflictos intersectoriales 63

Cultura familiar 22, 23, 26, 47, 56, 94

Cultura organizacional 5, 7, 10, 11, 35, 40, 41, 42, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 61, 94, 98, 102, 110, 114, 125, 132, 142

### D

Digitalización 1, 11, 12, 13, 15, 16, 77, 102, 105, 111, 129

Dinámica empresarial familiar 63

Dinámica generacional 22, 23, 25

### E

Empresas familiares 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 72, 74, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 135, 136, 137, 139, 140, 141, 142, 143, 144

Estructura y gobernanza 63

### G

Gestión de la propiedad 22, 23, 36, 67

Gestión del conocimiento 81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 93, 95, 96, 97, 100, 102, 103

Globalización 22, 23, 37, 77, 108, 119, 121, 127

### I

Innovación tecnológica 22, 23, 37

### L

Liderazgo en empresas familiares 40, 125, 126

### O

Orientación emprendedora (EO) 105, 117, 118, 124, 142

## P

Profesionalización 1, 3, 8, 11, 15, 33, 81, 84, 93, 94, 95, 102, 108

Propiedad y gestión 2, 15, 22, 63, 107, 108

## R

Riqueza socioemocional 81, 82, 83, 84, 85, 86, 91, 94, 101, 102, 105, 113, 116, 117, 118, 122, 124, 125, 127, 129, 135, 136, 140

Riqueza socioemocional (SEW) 81, 82, 86, 105, 116, 117, 118, 122, 124, 127, 129, 135

## S

Sostenibilidad 1, 2, 3, 13, 14, 15, 16, 26, 27, 33, 35, 36, 37, 40, 43, 44, 45, 52, 54, 56, 58, 69, 73, 74, 75, 81, 82, 83, 85, 87, 89, 95, 100, 102, 103, 105, 108, 109, 114, 117, 121, 123, 126, 127, 129, 130, 139, 145

Sucesión 1, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 19, 22, 23, 27, 34, 42, 45, 47, 48, 54, 56, 57, 67, 68, 73, 76, 105, 108, 114, 121, 122, 123, 127, 129, 140

## T

Transición generacional 32, 40, 41, 42, 43, 45, 53, 121, 129

## V

Valores familiares 2, 5, 7, 10, 11, 14, 16, 25, 26, 30, 33, 34, 40, 44, 45, 49, 50, 73, 74, 81, 84, 86, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 102, 113, 117, 119, 127