

## EL ENFOQUE BASADO EN EL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

### KNOWLEDGE-BASED FOCUS IN FAMILY BUSINESSES

Ascensión Barroso Martínez (1)  
Ramón Sanguino Galván (2)  
Tomas M. Bañegil Palacios (3)

#### ABSTRACT

While some researches on knowledge management have focused on small and medium enterprises, a gap exists on family business research. Knowledge management practices are a significant source of competitive advantage, which enable an organization to be innovative. Previous studies show that one of the causes the failure of family firms is the lack of willingness of family members to create and transfer knowledge from generation to another. Therefore, in this work we focus on the study of knowledge-based strategy in family firms. In conclusion, knowledge management is considered a key strategic asset that can be positively associated with higher levels of performance.

**Key words:** family firm, knowledge management, tacit knowledge, knowledge creation, knowledge transfer.

62

#### RESUMEN

Aunque algunas investigaciones sobre gestión del conocimiento se han centrado en las pequeñas y medianas empresas, existen escasos trabajos centrados en las empresas familiares. Las prácticas de gestión del conocimiento son una fuente importante de ventaja competitiva, que permiten a una organización ser innovadora. Estudios anteriores muestran que una de las causas del fracaso de las empresas familiares es la falta de voluntad de los miembros de la familia para crear y transferir conocimientos entre generaciones. Por ello, este trabajo se centra en el estudio de la estrategia basada en conocimiento (EBC) en las empresas familiares. Como conclusión, la gestión del conocimiento es considerado un activo estratégico clave que puede estar positivamente asociado con mayores niveles de rendimiento.

**Palabras clave:** empresa familiar, gestión del conocimiento, conocimiento tácito, creación de conocimiento, transferencia de conocimiento.

**Clasificación JEL:** M13 Creación de empresas y H31 Empresas familiares.

(1) Becaria de Investigación, Personal Investigador en Prácticas, Secretaria de la Cátedra de Empresa Familiar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Extremadura, España. abarrosom@unex.es

(2) Profesor Contratado Doctor, Depto. Dirección de Empresas y Sociología, Grupo de Gestión de Empresas y Marketing (GGEYM), Investigador Principal Universidad de Extremadura. Tel.: 0034. 924.28.93.00, ext. 9183, fax: 0034. 924.27.25.09. sanguino@unex.es

(3) Profesor Catedrático de Universidad, Director de la Cátedra de Empresa Familiar, Director del Departamento de Dirección de Empresas y Sociología, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Extremadura, España. tbanegil@unex.es

## INTRODUCCIÓN

La importancia de la empresa familiar en la economía de un país es un hecho indiscutible, aún más si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad (Donckels & Fröhlich, 1991; Basco, 2010). Estudios en diferentes países han demostrado que las empresas familiares juegan un papel clave en términos de crecimiento económico, así como de generación de empleo (Pistruì, Huang, Oksoy, Jing & Welsch, 2001; Anderson & Reeb, 2003).

En los últimos años se ha producido un creciente interés en el estudio de este tipo particular de organizaciones desde diversos campos y disciplinas. Prueba de ello son los numerosos trabajos académicos que analizan los problemas intrínsecos a las empresas familiares (Kellermanns & Eddleston, 2007; Ensley, Pearson & Sardeshmukh, 2007; Chrisman, Kellermanns, Chan & Liano, 2010), que fundamentalmente tratan de explicar la elevada tasa de mortalidad de las empresas familiares (Lansberg & Astrachan, 1994), sobre todo a partir de la segunda generación, ya que en torno a 30% sobreviven al paso de la primera a la segunda generación, y de éstas, únicamente 15% continúan activas en la tercera generación (Gallo, 1998). Uno de los motivos del fracaso de las empresas familiares a partir de la segunda generación puede ser debido a la falta de capacidad o voluntad de la familia implicada en el proceso de sucesión de crear, compartir y transmitir conocimientos de una generación a otra (Chirico, 2008).

En consecuencia, el objetivo principal del trabajo será la revisión de los aspectos diferenciales de la estrategia basada en el conocimiento (EBC) en su implantación en las empresas familiares, mediante una revisión de la literatura y basándonos además en el enfoque de recursos y capacidades. Dichos enfoques ya han sido empleados por algunos autores para el estudio de las empresas familiares (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez & García-Almeida, 2001; Forcadell, Montero, Ortiz de Urbina & Sacristán, 2002; Tokarczyk, Hansen, Green & Down, 2007; Chirico, 2008; Chirico & Nordqvist, 2010; Chirico, Sirmon, Sciascia & Mazzola, en prensa).

Además, nuestro trabajo pretende diferenciar entre la creación y transmisión del conocimiento

en la empresa familiar y su importancia para permitir su supervivencia a través del paso de las generaciones; pues si el conocimiento tácito no se comparte o traspasa de una generación a otra podría perderse (Bracci, 2008).

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados, el presente trabajo se estructura en diferentes apartados. El siguiente apartado se destina a definir el concepto de empresa familiar. En el tercer apartado se expone el enfoque basado en el conocimiento de las empresas familiares a partir del enfoque basado en los recursos. El cuarto apartado se centra en analizar dos conceptos diferentes dentro de la gestión del conocimiento: creación y transmisión de conocimiento. Y finalmente se presentan las conclusiones principales.

## DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

A pesar de la consciencia sobre la importancia económica de la empresa familiar y de su contribución al crecimiento de la economía, no existe una opinión generalizada acerca de cuáles son los parámetros que delimitan su concepto. Hay investigadores que afirman que el hecho de que una empresa sea familiar o no es una cuestión que se determina por la distribución de la propiedad (Lansberg, Perrow & Rogolsky, 1988); otros sostienen que depende de la persona que lleva el control en la empresa (Neubauer & Lank, 2003); para otros lo determina la continuidad de la propiedad de la empresa por parte de los miembros de la familia (Fahed-Sreih & Djoundourian, 2006); y para otros es la combinación de algunas o todas las características anteriores (como ejemplo, propiedad y gestión (Davis, 1983); propiedad, gestión y vocación de continuidad (Claver, Rienda & Pertusa, 2004)).

Se considera que una empresa familiar "es aquella en la que los miembros de una misma familia, poseen una parte de la propiedad que les permite influir notablemente a través de su cultura en la dirección y control estratégico del negocio, y en la que además se comparte una visión de crecimiento y un deseo de continuidad en manos de la siguiente generación". Se aclara así que entre los objetivos de estas empresas debe encontrarse la búsqueda de crecimiento continuo, dado que el aumento de los miembros de la familia podría poner en peligro la supervivencia de la misma al disminuir el patrimonio empresarial relativo.

Analizando las empresas familiares, se puede observar la existencia de un conjunto de recursos idiosincráticos, los cuales diferencian a cada una de estas organizaciones del resto de empresas. Habbershon y Williams (1999) caracterizan a dicho conjunto de recursos como *familiness*, que lo definen como el conjunto de recursos que son propios de una empresa como resultado de la implicación de la familia en la misma; son recursos y capacidades únicos, inseparables y sinérgicos derivados de la participación e interacción de la familia (Habbershon, Williams & MacMillan, 2003). De modo que son las familias las que serán capaces de desarrollar *familiness* en las organizaciones (Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2010).

Este concepto parece apoyar la utilización de los distintos conceptos del enfoque basado en los recursos y en el conocimiento para analizar las ventajas competitivas en el campo de las empresas familiares (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez & García-Almeida, 2001; Pearson, Carr & Shaw, 2008). Así, los recursos que integran esta *familiness* deben circunscribirse a determinados activos intangibles y capacidades y, muy especialmente, a recursos basados en el conocimiento. Sacristán, Forcadell y Montero (2002) señalan que una valiosa posesión de *familiness* debe constituir el origen de la ventaja competitiva que una empresa familiar puede tener sobre una empresa no familiar. De este modo, la construcción y aprovechamiento de los recursos que constituyen *familiness* ha de ser una de las prioridades de los gestores de una empresa familiar, ya que puede otorgarles ventajas competitivas sostenibles y, por tanto, mayores rendimientos (Chirico, Sirmon, Sciascia, Mazzola, en prensa).

## EL ENFOQUE BASADO EN EL CONOCIMIENTO

El enfoque basado en el conocimiento constituye el soporte teórico de este trabajo, tanto desde la perspectiva del contenido, para analizar cuáles son los conocimientos específicos que posee la empresa familiar, como desde el análisis de las características que permiten a la empresa familiar mantener con el paso del tiempo las ventajas competitivas.

En el nuevo entorno en el que se mueven las empresas, la sociedad del conocimiento, las economías de los países desarrollados han

sufrido una serie de cambios estructurales que han modificado lo que resulta estratégico para las organizaciones (Zárraga & Bonache, 2005). Frente a los activos de propiedad, que constituían la base tradicional de obtención de ventajas competitivas, los activos de conocimiento, que son difíciles de imitar y transferir, son hoy en día la fuente que permite a las organizaciones obtener mejores resultados que la competencia (Miller y Shamsie, 1996). Para Corso, Martini, Pellegrini y Paolucci (2003) y Awazu (2006) el conocimiento ocupa hoy en día un papel destacado en la economía, siendo considerado como el exponente de valor añadido más importante para la empresa, pues aprovechar de manera adecuada el conocimiento produce normalmente una mayor eficiencia de las operaciones, tasas más altas de innovaciones exitosas, etcétera.

La creciente importancia que ha adquirido el conocimiento nos plantea la necesidad de pensar en cómo las organizaciones procesan sus bases de conocimientos, es decir, cómo las organizaciones crean o desarrollan nuevos conocimientos, los comparten y los transmiten (Hendriks, 1999; Wong & Aspinwall, 2004; Watson & Hewett, 2006).

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

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

de competencias personales, organizativas, tecnológicas y relaciones con su entorno (Bañegil & Sanguino, 2006, 2007).

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

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

### CREACIÓN Y TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO

La creación y la transferencia de conocimientos en las organizaciones proporcionan una base para la ventaja competitiva en la empresa. Esta competitividad basada en el conocimiento es crucial para garantizar un rendimiento y crecimiento sostenible en regiones e industrias por igual (Brachos, Kostopoulos, Soderquist & Prastacos, 2007).

Tal y como se menciona en la introducción de este trabajo, uno de los objetivos es investigar cómo el conocimiento puede ser creado, compartido y transferido para permitir a la empresa familiar sobrevivir a través del paso de las generaciones; pues si el conocimiento tácito no se comparte o traspasa de una generación a otra podría perderse. De este modo, la creación y

la transferencia de conocimientos son una base para la ventaja competitiva en las empresas (Wong & Aspinwall, 2004; Argote e Ingram, 2000).

El conocimiento en el ámbito de las empresas familiares es definido como la sabiduría y la habilidad que los miembros de la familia han obtenido y desarrollado a través de la educación y la experiencia dentro o fuera de la organización (Chirico, 2008). Es, por tanto, una capacidad que debe extenderse a través de las personas con el fin de experimentar y desarrollar nuevos sistemas de captura y construcción del conocimiento, y experiencias acumuladas por sus miembros (Comeche, 2007).

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

### Creación de conocimiento

Desde el punto de vista del conocimiento, la empresa familiar se caracteriza por su capacidad de generar y adquirir conocimientos valiosos para la empresa (Chirico, 2008). Por su parte, el conocimiento de la organización es el resultado de los conocimientos de los agentes individuales que pertenecen a ella (Baquero & Schulte, 2007). El aprendizaje de estos agentes individuales puede estar basado en la observación y posterior imitación, lo cual ha sido utilizado para explicar distintos aspectos de los procesos de aprendizaje en las organizaciones (Raelin, 2001). Las propias características del liderazgo familiar ejercido en las empresas familiares, especialmente el carisma o influencia idealizada y la motivación inspirada, potencian y estimulan los procesos de aprendizaje individual por observación e imitación, aprendizaje que posteriormente se traslada a la organización (Vallejo, 2007).

Por tanto, los miembros de las empresas familiares tienen unos incentivos mayores que los de las empresas no familiares para la

adquisición, generación y transmisión de conocimientos (Forcadell, Montero, Ortiz de Urbina & Sacristán, 2002).

### Transmisión de conocimiento

Fundamentalmente en las empresas familiares, el conocimiento necesita ser acumulado entre los miembros de la familia para generar valor con el tiempo, en especial cuando la nueva generación tiene que hacerse cargo del negocio. Para poder dirigir bien la empresa es muy importante la transferencia de conocimiento de la generación anterior a la generación actual, y a su vez, esta generación tiene que añadir nuevo conocimiento y ofrecer nuevas perspectivas a la empresa familiar. Y del mismo modo que es necesario compartir el conocimiento entre distintas generaciones, el conocimiento necesita también ser compartido entre los miembros de la misma generación (Chirico, 2008).

La transferencia de conocimiento se refiere al proceso de comunicación del conocimiento desde un agente a otro; en el caso de las empresas familiares, desde una generación a otra o desde el padre al hijo (Zapata, Rialp & Rialp, 2009). De este modo, para Hendriks (1999), el intercambio de conocimiento supone una relación entre al menos dos partes, una que posee el conocimiento (padres) y la otra que adquiere el conocimiento (hijos). La primera parte deberá comunicar su conocimiento, ya sea de manera consciente o inconsciente, voluntaria o involuntariamente, de una forma u otra, es decir, por actos, hablado, escrito, etc.; la otra parte debe ser capaz de percibir estas expresiones de los conocimientos y darles sentido mediante la imitación de los actos, observando, escuchando, leyendo, etcétera.

La transmisión de conocimiento estaría enfocada, por tanto, a sacar de sí mismos las habilidades adquiridas con el fin de responder a las crecientes y cambiantes solicitudes del mercado (Argote e Ingram, 2000).

Durante el tiempo de trabajo del sucesor con el predecesor, ambos trabajan sobre varios problemas y planteamientos, aprendiendo de las habilidades del predecesor. El sucesor aprende cómo mejorar la realización del trabajo, cómo contribuir en un proyecto determinado, cómo sacar el máximo beneficio de la experiencia del predecesor, etc., generando un mayor y nuevo

conocimiento, formándose por tanto para tener una fuerte capacidad para crear e innovar (Comeche, 2007).

Afortunadamente, las empresas familiares también poseen características específicas que facilitan el intercambio de conocimientos; estas características están basadas, como ya se ha mencionado anteriormente, en los recursos y capacidades propios de las empresas familiares, entre ellas se pueden destacar su compromiso, confianza, reputación, know-how, etc. (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez & García-Almeida, 2001; Sirmon & Hitt, 2003; Bracci, 2008). Entre estas características también se incluye su fuerte sentido de identidad (Zahra, Neubaum & Larrañeta, 2007). Además, estas empresas tienen un lenguaje familiar que les permite comunicarse más eficientemente e intercambiar mayor información con una mayor privacidad (Hoffman, Hoelsher & Sorenson, 2006). Las empresas de carácter familiar pueden representar a una comunidad social fuerte, definida como una red de relaciones entre los miembros de la organización que conduce a una comunicación abierta. En esta comunidad, los contactos personales constituyen la base para el intercambio de conocimientos (Zahra, Neubaum & Larrañeta, 2007).

### CONCLUSIONES

Este artículo realiza una revisión del enfoque basado en el conocimiento (EBC) en el ámbito de la empresa familiar. Así pues, como se desprende de la revisión realizada, el aspecto más distintivo y valioso que poseen las empresas familiares es el conocimiento, del que se derivan la mayor parte de las características propias de las empresas familiares.

Para que la empresa familiar pueda tener éxito en el mercado actual en el que se encuentra, deber ser capaz de aprender continuamente y aplicar sus conocimientos, respondiendo rápidamente a los cambios y a las nuevas oportunidades del mercado. Una de las claves de la supervivencia de la empresa familiar es la transferencia de conocimientos entre los miembros de la familia y los cambios que las nuevas generaciones deben llevar a cabo para adaptarse. Por lo tanto, en la empresa familiar, más que en el resto de empresas, la habilidad para crear y aplicar conocimientos puede ser la verdadera fuente de ventajas competitivas en estos entornos.

En suma, la empresa familiar no puede dar la espalda a la economía del conocimiento, principalmente porque sus intangibles son los que están creando valor en la organización. La dirección de la empresa familiar debe ser la que muestre más interés en el conjunto de intangibles de la misma, su valor, sus conocimientos y competencias.

En cuanto a futuras líneas de investigación, son necesarios estudios empíricos que analicen la temática de la gestión del conocimiento y las empresas familiares y que además comparen si existen diferencias con respecto a las empresas no familiares. También sería interesante estudiar cuáles son los factores que influyen en la transmisión de conocimientos de una generación a otra.

#### REFERENCIAS

- Anderson, R. C., Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58 (3), 1301-1328.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 150-169.
- Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10 (1), 32-43.
- Bañegil, T. M. & Sanguino, R. (2006). Intellectual capital within Iberian municipalities (network). *Journal of Knowledge Management*, 10 (5), 55-64.
- Bañegil, T. M. & Sanguino, R. (2007). Intangible measurement guidelines: a comparative study in Europe. *Journal of Intellectual Capital*, 8 (2), 192-204.
- Bañegil, T. M. & Sanguino, R. (2008). Estrategia basada en el conocimiento y competitividad de ciudades: análisis empírico en las corporaciones locales españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (4), 85-94.
- Baquero, T. & Schulte, W. (2007). An exploration of knowledge management practices in Colombia. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 37 (3), 368-386.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Basco, R. (2010). Tipo de orientación familiar y prácticas de dirección y gobierno. Un estudio aplicado a las empresas familiares españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (2), 129-144.
- Bracci, E. (2008). A knowledge framework for understanding small family business succession process. *IUP Journal of Knowledge Management*, Forthcoming. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1184620>.
- Brachos, D., Kostopoulos, K., Soderquist, K. E. & Prastacos, G. (2007). Knowledge effectiveness, social context and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11 (5), 31-44.
- Bueno, E. (1999). Dirección del conocimiento y aprendizaje: creación, distribución y medición de intangibles. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Cabrera, K. & Martín, J. (2010). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión de la empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (2), 111-128.
- Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, P. & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14, 37-48.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: evidence from four cases studies. *International Small Business Journal*, 26, 433-462.
- Chirico, F. & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: the role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28, (5), 487-504.

- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S. & Mazzola, P. (en prensa). Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, general involvement and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*.
- Chrisman, J. J., Kellermans, F. W., Chan, K. C. & Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: an identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23 (1), 9-26.
- Claver, E., Rienda, L. & Pertusa, E. M. (2004, mayo-agosto). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico, *Esic Market*, 229-257.
- Comeche Martínez, J. M. (2007). Influencia de los factores conductuales en la capacidad de acumulación, generación y transmisión de conocimientos en los entrepreneurial team de la organización. *En Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso Anual de AEDEM*, vol. 1, p. 73.
- Corso, M., Martini, A., Pellegrini, L. & Paolucci, E. (2003). Technological and organizational tools for knowledge management: in search of configurations. *Small Business Economics*, 21, 397-408.
- Davis, P. (1983, verano). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 47-56.
- Donckels, R. & Fröhlich, E. (1991). Are family business really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, (2), 149-10.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W. & Sardeshmukh, S. R. (2007). The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: an exploratory analysis of new venture, high-growth firms. *Journal of Business Research*, 60, 1039-1047.
- Fahed-Sreih, J. & Djoundourian, S. (2006). Determinants of longevity and success in lebanese family business: an exploratory study. *Family Business Review*, 19, 225-234.
- Forcadell, F., Montero, A., Ortiz de Urbina, M. & Sacristán, M. (2002). La familiness de la empresa familiar: una aproximación a su contenido. Madrid: *Working Paper Universidad Rey Juan Carlos*.
- Gallo, M. A. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Colección Estudios e Informes de la Caixa. Núm. 12 Barcelona.
- Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M. & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firms performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6 (2), 91-100.
- Hoffman, J., Hoelscher, M. & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, 19 (2), 135-145.
- Kellermans, F. W. & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60, 1048-1057
- Lansberg, I. S., Perrow, E. L. & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1 (1), 1-8.
- Lansberg, I. & Astrachan, J. H. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7 (1), 39-59.
- Miller, D. & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood films studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 3 (3), 519-543.
- Moores, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22 (2), 167-180.

- Neubauer, F. & Lank, A. (2003). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Barcelona: Deusto
- Nonaka, I. (1991, noviembre-diciembre). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 96-104.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pearson, A. W., Carr, J. C. & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: a social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Pistrui, D., Huang, W., Oksoy, D., Jing, Z. & Welsch, H. (2001). Entrepreneurship in China: characteristics, attributes and family forces shaping the emerging private sector. *Family Business Review*, 14(2), 141-152.
- Raelin, J. (2001). Public Reflection as the Basis of Learning. *Management Learning*, 32, 11-30.
- Sacristán, M. A., Forcadell, F. J. & Montero, A. (2002). ¿Qué es familiness? Hacia una teoría de la empresa familiar. *Working Paper*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339-358.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. & Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of familiness in family business success. *Family Business Review*, 20(1), 17-31.
- Vallejo, M. C. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 217-234.
- Watson, S. & Hewett, K. (2006). A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: determinants of knowledge contribution and knowledge reuse. *Journal of Management Studies*, 43(2).
- Wong, K. Y. & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 44-61.
- Zack, M., McKeen, J. & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409.
- Zahra, S., Neubaum, D. & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: the moderation role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60, 1070-1079.
- Zapata, L., Rialp, J. & Rialp, A. (2009). Generation and transfer of knowledge in IT-related SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 243-256.
- Zárraga, C. & Bonache, J. (2005). Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento: la importancia de un clima adecuado. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 22, 27-48.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A. & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 54-63.

## INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA

ISSN: 1870-6614

EL ENFOQUE BASADO EN EL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

KNOWLEDGE-BASED FOCUS IN FAMILY BUSINESSES

Ascensión Barroso Martínez  
Ramón Sanguino Galván  
Tomas M. Bañegil Palacios

Recibido: 14/Agosto/2011

Aceptado: 11/Noviembre/2011

Clasificación JEL: M13 Creacion de empresas y H31 Empresas familiares.

Número 109, año 41

pags. 62-69