

Capítulo 4

La gestión del conocimiento en las empresas familiares

Tomás Bañegil Palacios, Ascensión Barroso Martínez, Ramón Sanguino Galván

Universidad de Extremadura (España)

tbanegil@unex.es, abarrosom@unex.es, sanguino@unex.es

Doi: <http://dx.doi.org/10.3926/oms.03>

1. Introducción

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, difíciles de imitar y transferir, son hoy en día la fuente que permite a las organizaciones obtener mejores resultados que la competencia (Miller & Shamsie, 1996). Para diversos autores como 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 adecuadamente el conocimiento produce normalmente una mayor eficiencia de las operaciones, y mejores resultados en innovación.

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 e implementación de las prácticas de gestión del conocimiento (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 de las medianas y grandes organizaciones (Baquero & Schulte, 2007; Zack, McKeen & Singh, 2009).

Así, 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 explicadas 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 de relaciones con su entorno (Bañegil & Sanguino, 2006, 2007).

Parece existir una falta de acuerdo en cuanto a las características de una organización basada en el conocimiento. Algunos autores argumentan que este enfoque se fundamenta en una concepción de la organización como depósito de conocimiento, capaz de generarlo y aplicarlo (Conner & Prahalad, 1996). Para otros la consideran una variante de la teoría basada en los recursos, donde el concepto de recurso se amplía hasta incluir los activos intangibles basados en el conocimiento (Grant, 1996; Habbershon & Williams, 1999). Otros la ven como una muy útil extensión del aprendizaje organizacional hacia la estrategia y la teoría de la organización, capaz de proponer nuevas ideas al funcionamiento organizacional, con lo que su influencia se extiende más allá de la dirección estratégica (Kogut & Zander, 1996). Y otra propuesta es la que identifica el conocimiento como un proceso de carácter social y no como un recurso propiamente dicho (Spender, 1996).

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 a 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 trasladan a la siguiente 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 el conocimiento individual en organizativo, y en ocasiones, en conocimiento explícito. En este sentido, el aspecto 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 (Treviño-Rodríguez & Tàpies, 2010; Zapata, Rialp & Rialp, 2009).

2. El enfoque basado en los recursos y capacidades

Con anterioridad al enfoque basado en el conocimiento, el enfoque basado en los recursos y capacidades ha profundizado en la definición estratégica de la empresa en función de los recursos de la misma, donde concibe a la empresa como un conjunto, como una dotación organizada y singular de activos heterogéneos que se crean, se desarrollan, se renuevan, evolucionan y mejoran con el paso del tiempo (Ray, Barney & Muhanna, 2004).

El enfoque basado en los recursos y capacidades sostiene que son dichos recursos y capacidades de una empresa los que nos pueden explicar sus ventajas competitivas sostenibles a largo plazo (Barney, 1991; Forcadell, Montero, Ortiz de Urbina & Sacristán, 2002). Las organizaciones necesitan recursos para llevar a cabo actividades y producir bienes y servicios (Suppiah & Sandhu, 2011). Este enfoque recoge un conjunto de aportaciones que tienen como rasgo común o punto de partida la heterogeneidad de recursos entre las organizaciones y su imperfecta movilidad, lo que ayuda a su supervivencia a explicar las diferencias sostenidas en la rentabilidad observada (Barney, 1991, 2001).

Debido a este enfoque, las empresas deberán dedicar una mayor atención a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren mayores ventajas competitivas sostenibles y, por tanto, rentas superiores a largo plazo. Además, este enfoque se caracteriza por una mayor preocupación por los procesos dinámicos y comportamientos organizativos a través de los cuales la empresa ha ido desarrollando el conjunto de recursos y capacidades que la identifican y al mismo tiempo delimitan el potencial competitivo de la organización.

Por tanto, el objetivo de la visión basada en los recursos es entender cómo las empresas pueden conseguir y mantener sus ventajas competitivas a través de la heterogeneidad de sus recursos. Sin embargo, la simple enumeración de recursos que posee la empresa no explica por sí misma sus potencialidades, es decir, esta heterogeneidad de recursos es una condición necesaria pero no suficiente para obtener una ventaja sostenible. Por ello se requiere conocer la forma en la que la empresa es capaz de combinar y explotar dichos recursos a través de la organización, que será lo que determine sus capacidades (Grant, 1991; Alvarez & Busenitz, 2001; Sirmon & Hitt, 2003; Ray et al., 2004; Sirmon, Hitt & Ireland, 2007).

Este planteamiento de las organizaciones basadas en los recursos explica mejor las ventajas competitivas inherentes a las empresas familiares. Así, en la investigación sobre la empresa familiar, la visión basada en los recursos ha sido muy útil para poner de relieve la complejidad y la singularidad de los mecanismos internos que operan cuando la familia y la empresa interaccionan.

Una consideración clave en el desarrollo de la teoría de la Empresa Familiar es si la implicación de la familia lleva a una ventaja competitiva. La visión basada en los recursos puede ayudarnos a identificar los recursos y capacidades que hacen a las empresas familiares únicas y les permiten desarrollar ventajas competitivas basadas en la familia (Chrisman, Chua & Sharma, 2003).

Sin embargo, aunque este enfoque se ha convertido en una perspectiva teórica dominante en la gestión estratégica, existe escasa investigación empírica que haya abierto la “caja negra” para ayudar a los investigadores a entender la importancia de los recursos para el desarrollo de las capacidades (Priem & Butler, 2001; Sirmon et al., 2007).

La gestión de recursos es fundamental para lograr y mantener ventajas competitivas. En general, el recurso más importante para una Empresa Familiar es su capital humano, su conocimiento, pues le ofrece oportunidades a este tipo de empresas (Sirmon & Hitt, 2003). Esto es debido a que los recursos intangibles son los más propensos a ofrecer ventajas competitivas, ya que son más complejos y difíciles de imitar (Desouza & Awazu, 2006).

Por tanto, las empresas familiares deben evaluar, adquirir, aprovechar y/o desechar sus recursos de forma eficaz; de manera que sean diferentes a los de las empresas no familiares. Estas diferencias son las que les van a permitir a las empresas familiares desarrollar ventajas competitivas y crear riqueza. Sin embargo, al igual que la mayoría de las empresas no familiares, especialmente las pequeñas y medianas, las empresas familiares rara vez poseen todos los recursos que necesitan para competir eficazmente (Sirmon & Hitt, 2003).

Los recursos de las empresas familiares suelen ser diferentes a los de las no familiares debido a la propiedad familiar y a la implicación de la familia en la empresa; de hecho, las empresas familiares tienen más capacidad para construir activos intangibles que para construir cualquier otro activo.

Esta capacidad de desarrollar y construir activos intangibles en las empresas familiares para poder crear ventaja competitiva puede ser debido a los siguientes aspectos (Chrisman et al., 2003; Casillas, 2005; Poza, 2005):

- La interacción entre familia, propiedad y dirección, la unidad familiar y el compromiso con la propiedad.
- Los valores y aspiraciones de los propietarios y directores familiares.
- La transposición de responsabilidades de propietarios y gerentes, junto con las dimensiones reducidas de la empresa.
- La concentración en la estructura de propiedad.
- La identificación que los propietarios sienten con la empresa y desean a toda costa mantener el negocio en la familia para futuras generaciones, es decir, su vocación de continuidad.
- Esta permanencia de la familia en la empresa hace que los empleados no familiares sientan una gran lealtad hacia la misma.
- Las percepciones de las obligaciones éticas.
- El deseo de proteger el nombre y la reputación de la familia y la consolidación en el mercado local.
- La flexibilidad en la organización y la capacidad de adaptación de la empresa, debido a su fuerte liderazgo en la propiedad.
- El reconocimiento de las oportunidades y las amenazas del entorno.
- El enfoque a los clientes y a los nichos de mercado especializados.

Por otro lado, las empresas familiares también presentan dificultades para adquirir recursos intangibles, ya que requieren la realización de inversiones a largo plazo, con elevado grado de

incertidumbre y sin garantías reales, planteando problemas de financiación. Este tipo de empresas suelen tener más dificultades para acceder a los mercados de capitales y normalmente son reacias a permitir el acceso de otros socios, ya que ello supondría compartir el control. Así pues, las empresas familiares intentarán, en la medida de lo posible, utilizar sus recursos financieros disponibles, dificultando así el desarrollo de ciertas estrategias.

La capacidad de una determinada Empresa Familiar para aprovechar las ventajas de este enfoque depende de la calidad de la interacción entre los subsistemas familia y empresa. Esta interacción es la que los investigadores de la teoría de la agencia señalan que necesita abordarse con una serie de prácticas administrativas y de gobierno que salvaguarden a la empresa de cualquier peligro relacionado con la familia. Éstas pueden contribuir a controlar los costos hipotéticos y convertir las características únicas de las empresas familiares en recursos que realmente generen una ventaja competitiva (Poza, 2005).

El término *familiness* ha sido introducido para definir los recursos y capacidades idiosincráticos y únicos existentes en las empresas de familiares gracias a la implicación de la familia en la misma (Pearson, Carr & Shaw, 2008). Como tal, *familiness* es uno de los factores intangibles que hace que la Empresa Familiar difiera de la empresa no familiar; además puede ser un punto de diferencia que contribuya a la ventaja competitiva (Habbershon & Williams, 1999). Sin embargo, los recursos y capacidades relacionados con *familiness* pueden presentar tanto ventajas como inconvenientes para la empresa, pudiendo impedir su crecimiento (Craig & Lindsay, 2002; Habbershon, Williams & MacMillan, 2003).

Como hemos mencionado anteriormente, una de las características de la visión basada en los recursos es la creación de riqueza (Ray et al., 2004). Sin embargo, esta característica presenta una debilidad importante del enfoque ya que no es uno de los objetivos principales de las empresas familiares. Los investigadores de este tipo de empresas no aceptan este supuesto (Sharma, Chrisman & Chua, 1997), ya que estudios anteriores revelan que los objetivos familiares son más importantes para los propietarios de las empresas familiares que para los propietarios de las empresas no familiares (Lee & Rogoff, 1996).

Por otro lado, aunque la visión basada en los recursos ayuda a explicar cómo la posesión de recursos puede lograr ventajas competitivas y ofrecer ideas para explicar cómo estos recursos han sido o pueden ser adquiridos a través de la implicación de la familia, es menos útil para explicar cuáles son los recursos requeridos para preservar el negocio como una institución familiar (Chrisman et al., 2003).

Finalmente, Moores (2009) argumenta que la visión basada en los recursos se ha empleado en la investigación de la empresa familiar para:

- Identificar los recursos y capacidades que hacen a la empresa familiar única y que les permiten desarrollar ventajas competitivas basadas en la familia,
- Examinar las relaciones entre la cultura organizacional de la empresa y el espíritu emprendedor,
- Discutir cómo influye la familia sobre la formulación de la estrategia de la empresa y cómo podría afectar sus prácticas de gestión de recursos,
- Desarrollar un modelo para entender el papel de las fuerzas sociales sobre las decisiones de desinversión en la Empresa Familiar,

- Diseñar un modelo longitudinal de la gestión de recursos y
- Estudiar las sinergias en los equipos de alta dirección en las empresas familiares.

3. El enfoque basado en el conocimiento

Dentro de los recursos y capacidades, los recursos que nos permiten obtener mayores ventajas competitivas son los intangibles, y dentro de ellos el conocimiento (Grant, 1996; Conner & Prahalad, 1996), especialmente el existente en las organizaciones (Priem & Butler, 2001). El conocimiento es reconocido como el recurso distintivo único y exclusivo y como el diferenciador clave y crucial para cualquier organización para mantener su ventaja competitiva (Suppiah & Sandhu, 2011).

En este contexto, el aprendizaje juega un papel esencial a la hora de analizar cómo se crea y desarrolla el conocimiento en la organización. La visión de la empresa basada en el aprendizaje¹ es complementaria a las dos anteriores: la visión basada en los recursos y capacidades y la visión basada en el conocimiento (Medina, 1998).

Por tanto, con la evolución de la visión basada en los recursos surgió la visión basada en el conocimiento, donde el conocimiento es el activo clave o estratégico de las empresas. Este enfoque 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 misma mantener con el paso del tiempo las ventajas competitivas.

La gestión del conocimiento es una nueva manera de pensamiento de la organización, que sirve para compartir el capital intelectual y los recursos creativos de una empresa. Para Corso et al (2003) la preocupación por la gestión del conocimiento se está incrementando tanto en la investigación como en la práctica, fundamentalmente por dos razones: la primera de ellas, el conocimiento juega y jugará un papel importante en el futuro para determinar la capacidad de la empresa para innovar, y por tanto para su supervivencia y eficacia a largo plazo; la segunda razón, un porcentaje cada vez mayor del total de la fuerza de trabajo está compuesto por el conocimiento de los trabajadores, que piden formas organizacionales nuevas y más adecuadas, y herramientas de apoyo.

Desde nuestro punto de vista, la visión de la organización basada en el conocimiento es una extensión del enfoque de recursos y capacidades. Sin embargo, para aceptar este argumento, se hace necesario crear y mantener una organización capaz de generar y transmitir conocimiento (Kogut & Zander, 1996). En este contexto, el aprendizaje juega un papel esencial a la hora de analizar cómo se crea y desarrolla el conocimiento en la organización.

3.1 La organización basada en el conocimiento

El conocimiento tiene un impacto positivo sobre las organizaciones, puesto que implica que si una organización consigue controlar y dirigir su capacidad de aprender y reutilizar el conocimiento, su eficiencia y competitividad global pueden incrementarse; es por ello por lo que

1 Para más información, véase el siguiente artículo: Kogut, B.; Zander, U. (1996): "What Firms Do? Coordination, Identity and Learning. *Organization Science*, vol. 7, nº. 5, p. 502-518.

las organizaciones están dedicando cada vez más esfuerzo a la movilización y administración del conocimiento (Machorro, Cortés, Villafañez, Martínez, Torres & Montiel, 2008).

El conocimiento ha pasado a ser el recurso más importante para las organizaciones, las cuales han de aprender a explotarlo para poder ganar ventaja competitiva y producir innovación. De este modo, cuando una empresa crea conocimiento y lo explota de manera adecuada y continua, está creando innovación, que deriva en una ventaja competitiva (Nonaka & Takeuchi, 1995). Por tanto, el conocimiento es un activo que le permite a una organización ser innovadora y competitiva en el mercado.

Siguiendo a Nonaka (1991), el nuevo conocimiento se inicia en la persona, el cual se transforma en conocimiento organizacional valioso para toda la empresa en su conjunto; efectivamente, transmitir el conocimiento individual es fundamental para una empresa creadora de conocimiento.

Por tanto, podemos decir que existen dos tipos diferentes de conocimientos, el conocimiento explícito y tácito:

- **Explícito:** es aquel conocimiento que es formal y sistemático. Puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma de unas especificaciones de producto, una fórmula científica o un programa de ordenador.
- **Tácito:** es un conocimiento muy personal, resulta muy difícil expresarlo formalmente y, por tanto, es difícil de comunicarlo a los demás. Se compone en parte de capacidades (modelos mentales, creencias y experiencias) y conocimientos informales difíciles de concretar que se suelen englobar en el término del *know-how*. Una gran parte del conocimiento en las organizaciones es tácito (Suppiah & Sandhu, 2011). Smith (2001: pag 311) señala que el 90% del conocimiento existente en las organizaciones está integrado y sintetizado en la cabeza de sus miembros.

Collison & Parcell (2003) señalan que el conocimiento puede ser creado, descubierto, capturado, depurado, validado, compartido, adoptado, adaptado, transferido y aplicado. Cuando se empieza una actividad empresarial, el primer paso es utilizar un proceso de aprendizaje que reflexione sobre lo ya sucedido y ponga en funcionamiento las lecciones aprendidas.

El conocimiento tácito es dependiente del contexto. El grado en el que el conocimiento es integrado en un contexto específico determina su dependencia, el cual ha sido utilizado para transferir más eficazmente el conocimiento. Por ello, un contexto relevante y familiar ayuda en la transferencia de conocimiento (Endres, Endres, Chowdhury & Alam, 2007; Trevinyo-Rodríguez & Tàpies, 2010).

El conocimiento en las empresas familiares es definido como la sabiduría y la habilidad que los miembros de la familia han adquirido y desarrollado a través de la educación y la experiencia tanto dentro como fuera de la empresa (Chirico, 2008). Es, por tanto, una capacidad que debe extenderse a través de todos los miembros de la familia con el fin de experimentar y desarrollar nuevos sistemas de captura y construcción del conocimiento, y experiencias acumuladas por sus miembros (Comeche, 2007). Para Cabrera-Suarez, Saá-Pérez & García-Almeida (2001) el concepto de conocimiento en la Empresa Familiar incluye información contextual, experiencia enmarcada, creencias, valores y percepción experta, así como el *know-how* y las habilidades para realizar tareas.

La ventaja competitiva de las empresas familiares se basa principalmente en el carácter tácito del conocimiento integrado en sus recursos, y especialmente está basado en la experiencia y habilidad del fundador o predecesor. Éste representa la principal fuente de competencias y capacidades en la organización, el cual puede hacer perder una gran cantidad de conocimiento a la empresa cuando se retire. Por ello, el conocimiento tácito del fundador es el activo estratégico que debe ser transferido y desarrollado (Bracci, 2008).

Por tanto, el conocimiento es una fuente de ventaja competitiva en la Empresa Familiar. Se puede considerar como una forma de conocimiento familiar idiosincrático que hace que la sucesión entre generaciones dentro de la Empresa Familiar sea más rentable, beneficiosa o provechosa (Cabrera-Suarez et al., 2001; Bjuggen & Sund, 2001). Sin embargo, poseer conocimiento no es suficiente para ser competitivo, sino que además es necesario tener una adecuada gestión de dichos conocimientos para hacer un mejor uso de los recursos (Zahra, Neubaum & Larrañeta, 2007).

Tagiuri & Davis (1996) argumentan que la implicación emocional, la historia en común de toda la vida y el uso de un lenguaje privado en las empresas familiares permiten la comunicación entre los miembros de la familia más fácilmente. Esta comunicación les va a permitir intercambiar conocimiento de una manera más eficiente y con una mayor privacidad comparado con las empresas no familiares. Esta privacidad es un aspecto importante en el ámbito de las empresas familiares debido a que suelen ser reacias a desvelar determinada información (Ariño, 2005).

Además, dicha comunicación les va a permitir, desarrollar conocimientos idiosincráticos y competencias dinámicas específicas para una recombinación de recursos que permanezca (o continúe) dentro de la familia y de la empresa a través de las generaciones (Chirico & Salvato, 2008; Salvato & Melin, 2008). Indudablemente, las empresas familiares tienen que hacer frente también a los retos para la creación de competencias dinámicas que sostengan el rendimiento empresarial.

Uno de los grandes dilemas de las empresas familiares es que debe existir una relación simbiótica y de sinergia entre la familia y la empresa para que sea sostenible en el tiempo; por cuanto se espera que la empresa genere valor para la familia y que ésta agregue valor a la empresa de tal forma que la creación de este valor sea imposible sin la implicación de la familia (Chua, Chrisman & Steier, 2003). En este aspecto, la gestión del conocimiento tiene significado, ya que durante la generación de valor también se genera un proceso de creación de conocimiento que resulta interesante para lograr la competitividad de la empresa y a la vez para garantizar la sostenibilidad de la misma (Navarro de Granadillo, 2008).

Las empresas familiares, a menudo, tienen sus propias formas de “hacer las cosas”, un *know how* especial que no tienen los competidores. Este tipo de conocimiento tiene un fuerte componente tácito, que normalmente se encuentra en una sola persona o en un número muy reducido.

Aunque las ideas y los conocimientos se forman en la mente de los individuos, las interacciones entre individuos jugarán un papel importante en el desarrollo de la creación de esas ideas y conocimientos (Nonaka, 1991; Chirico, Sirmon, Sciascia & Mazzola, 2011). En este sentido, las empresas familiares juegan un papel esencial en el desarrollo del conocimiento debido a la constante interacción existente entre los miembros por su común vida en la familia y en la empresa.

4. Ciclo SECI (socialización, exteriorización, combinación, interiorización)

Ante la necesidad de mantener las ventajas competitivas de las empresas familiares y su supervivencia a lo largo de las generaciones, nos planteamos cómo deberían producirse los flujos de creación de conocimientos en las mismas. Nonaka & Takeuchi (1995) plantean que el proceso de creación de conocimientos es un proceso de interacción entre el conocimiento tácito y el explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se construye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo cuatro fases: socialización, externalización, combinación e internalización. Para llevar este proceso de creación de conocimiento al ámbito de las empresas familiares nos basamos también en las aportaciones de Forcadell et al. (2002):

Socialización (de tácito a tácito): Es el proceso de adquisición de conocimiento tácito al compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones, añadiendo el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización; si bien, al no convertirse en explícito, no puede ser fácilmente aprovechado por la empresa. Para Desouza & Awazu (2006), la socialización es la vía predominante para transferir conocimiento desde el propietario a los empleados y entre los empleados, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, debido al cercano contacto entre ellos.

Un proceso fundamental de la Empresa Familiar es la experiencia previa, aspecto imprescindible para la transmisión del conocimiento tácito. El aprendizaje que efectúan los miembros de la familia desde pequeños mediante la observación, y el conocimiento transmitido generación a generación, ilustra la importancia que tiene la socialización en la Empresa Familiar como fuente de transmisión de conocimientos. De este modo, cuando llega el momento de incorporarse a la organización, el sucesor posee un gran conocimiento del negocio.

Exteriorización (de tácito a explícito): Es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible, mediante el uso de símbolos y códigos lingüísticos y metáforas, conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento. Si este proceso de exteriorización se da, la transferencia de conocimiento se produciría de una manera más eficiente y eficaz, ya que su propia naturaleza de explícito lo hace más fácil de capturar y utilizar (Bracci, 2008). Sin embargo, a pesar de su importancia para las organizaciones, la gente suele ser reticente a compartir lo que sabe, debido principalmente a la cultura organizacional (Suppiah & Sandhu, 2011).

Por este motivo, en la Empresa Familiar es difícil entrar en esta dinámica, pues los fundadores no están muy dispuestos a explicitar sus fortalezas personales, por pensar que esto haría que dejaran de ser imprescindibles para la empresa y pudiese peligrar su capacidad de liderazgo.

Combinación (de explícito a explícito): Es el proceso de crear conocimiento explícito a partir de conocimiento explícito. Estos conocimientos se intercambian y combinan a través de documentos, reuniones, conversaciones o redes de conocimiento. Sin embargo, esta combinación no amplía realmente la base de conocimiento existente en la empresa.

En la Empresa Familiar este proceso de conocimiento no es tan visible como otras formas de conocimiento, pero la existencia de encuentros donde discutir problemas de la empresa como la

Asamblea Familiar o el Consejo de Familia, puede permitir de alguna forma la combinación de conocimientos.

Interiorización (de explícito a tácito): Es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito. La empresa, incorporando el nuevo conocimiento explícito al que ya poseía, intentará llevar a cabo nuevas formas de búsqueda y experimentación, generando nueva experiencia y nuevo conocimiento tácito. Más que una labor de adquisición de conocimiento basándose en el análisis, estamos en una etapa de aprendizaje a través del continuo refinamiento de la experiencia.

En el ámbito de la Empresa Familiar, los procesos de formación, tanto a miembros familiares como no familiares, así como su implicación en la empresa, les permiten hacer suyos los conocimientos de la organización, incorporándose el conocimiento explícito en la base de conocimiento tácito de los miembros.

La siguiente tabla sirve de resumen explicativo de los diferentes aspectos de las empresas familiares que reflejan la combinación de los tipos de conocimientos vistos con anterioridad. Así, desde nuestro punto de vista la sucesión es un claro ejemplo de conversión de conocimiento tácito en tácito.

	Conocimiento Tácito	Conocimiento Explícito
Conocimiento tácito	Socialización	Exteriorización
	La sucesión	El protocolo
Conocimiento explícito	Interiorización	Combinación
	Gestión de recursos humanos (formación)	Los órganos de gobierno

Tabla 1. El ciclo SECI en las empresas familiares (Bañegil, Barroso et al., 2012)

Podemos decir, por tanto, que el ciclo SECI ayuda a la generación, transferencia y aplicación del conocimiento (Desouza & Awazu, 2006).

5. Conclusión

Como conclusión, podemos decir que el aspecto más distintivo y valioso que poseen las empresas familiares es el conocimiento, del que se derivan la mayor parte de sus características propias. Para que la Empresa Familiar pueda tener éxito en el mercado actual, debe 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. 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.

A continuación se muestra la adaptación en el ámbito de las empresas familiares de la espiral de creación de conocimiento de Nonaka & Takeuchi (1995) con el ciclo SECI.

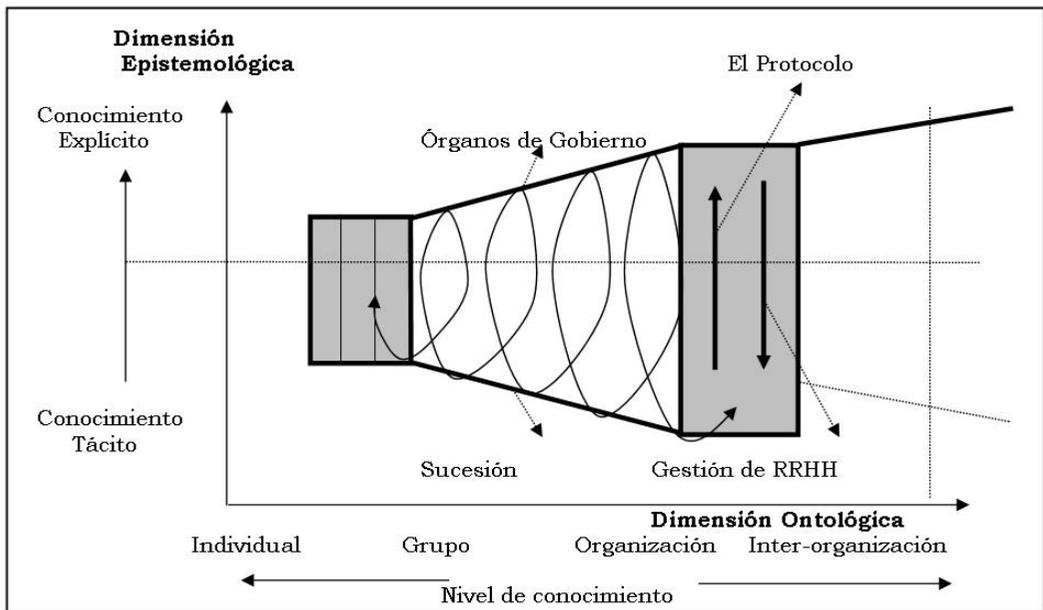


Figura 1. Espiral de creación de conocimiento en las empresas familiares (Bañegil, Barroso et al., 2012)

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 los entornos actuales.

Referencias

- Álvarez, S.A., & Busenitz, L.W. (2001). The Entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27, 755-775. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700609>
- Ariño, A. (2005). Las alianzas estratégicas: Una opción para potenciar el crecimiento de la empresa familiar. En M. Garrido & J.M. Furgado (coords.). *El libro blanco sobre patrimonio familiar, empresarial y profesional. Sus protocolos*. Tomo VI, 631-675. Barcelona: Ed. Bosch, S.A.
- Bañegil, T.M., & Sanguino, R. (2006). Intellectual capital within Iberian municipalities (network). *Journal of Knowledge Management*, 10(5), 55-64. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270610691170>
- Bañegil, T.M., & Sanguino, R. (2007). Intangible measurement Guidelines: A comparative study in Europe. *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 192-204. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930710742790>
- 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.
- Bañegil, T.M., Barroso, A., Hernández, R., Barriuso, C., Del Moral, A., Sanguino, R., Tato, J.L., & Gracia, F.J. (2012). *La Gestión de las Empresas Familiares. El caso de Extremadura*. España: Fundación Caja de Extremadura.
- Baquero, T., & Schulte, W. (2007). An exploration of knowledge management practices in Colombia. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 37(3), 368-386. <http://dx.doi.org/10.1108/03055720710825663>
- Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Barney, J.B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bjuggen, P.O., & Sund, L.G. (2001). Strategic decision making in intergenerational successions of small- and medium-size family-owned businesses. *Family Business Review*, 14(1), 11-24. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00011.x>
- Bracci, E. (2008). A knowledge framework for understanding small family business succession process. *IUP Journal of Knowledge Management, Forthcoming*. Disponible online en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1184620>.
- Bueno, E. (1999a). *Dirección del conocimiento y aprendizaje: creación, distribución y medición de intangibles*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Bueno, E. (1999b). *El consejo de administración y la gestión del conocimiento*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.

- 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. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- 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.
- Casillas, J.C. (coord.) (2005). *Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar*. Documento de investigación 132. Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: evidence from four cases studies. *International Small Business Journal*, 26, 433-462. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242608091173>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00117.x>
- Chirico, F., Sirmon, D.G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, general involvement and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*. <http://dx.doi.org/10.1002/sej.121>
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business managements studies: Toward a theory of the family firm. *Coleman White Paper Series*.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Steier (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-338. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-8520.00012>
- Collison, C., & Parcell, G. (2003). *La Gestión del Conocimiento: Lecciones prácticas de una empresa líder*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- 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. Presentado en *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso Anual de AEDEM*, 1, 73.
- Conner, K.R., & Prahalad, C.K. (1996). A Resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.5.477>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1026123322900>
- Craig, J., & Lindsay, J.N. (2002). Incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 416-30. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000210450586>
- Desouza K.C., & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: Five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 32-43. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270610650085>

- Endres, M.L., Endres, S.P., Chowdhury, S.K., & Alam, I. (2007). Tacit knowledge sharing, self-efficacy theory, and application to the Open Source community. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 92-103. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270710752135>
- Forcadell, F., Montero, A., Ortiz de Urbina, M., & Sacristán, M. (2002). *La familiness de la empresa familiar: Una aproximación a su contenido*. Working paper Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Grant, R. (1991). A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Journal*, 33(3), 114-135. <http://dx.doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Special issue: Knowledge and the firm (Winter, 1996). *Strategic Management Journal*, 17, 109-122
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firm. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Habbershon, T.G., Williams, M., & MacMillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firms performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199906\)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199906)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M)
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.5.502>
- Lee, M.S., & Rodogg, E.G. (1996). Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes, and Family/Business Conflict. *Family Business Review*, 9, 423-437. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00423.x>
- Machorro, A., Cortés, G., Villafañez, A., Martínez, J.A., Torres, A., & Montiel, E. (2008). Gestión del conocimiento y de la tecnología en la pequeña y mediana empresa mexicana. *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*, 2(1).
- Medina, D.R. (1998). Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2), 77-90.
- 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. <http://dx.doi.org/10.2307/256654>
- Moores, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22(2), 167-180. <http://dx.doi.org/10.1177/0894486509333372>
- Navarro de Granadillo, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 30-45.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 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. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>
- Poza, E.J. (2005). *Empresas Familiares*. México: International Thomson Editores.
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Ray, G., Barney, J., & Muhanna, W. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25, 23-37. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.366>
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 23(3), 259-276.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., & Ireland, R.D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.23466005>
- Smith, E.A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270110411733>
- Spender, J.C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 45-62.
- Suppiah, V., & Sandhu, M.S. (2011). Organizational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462-477. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271111137439>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9, 199-208. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Treviño-Rodríguez, R.N., & Tàpies, J. (2010). Effective knowledge transfer in family business. Working Paper - 865. IESE. Business School of Navarra.
- 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). <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00586.x>
- Wong, K.Y., & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 44-61. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270410541033>
- Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270910997088>

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. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.014>

Zapata, L., Rialp, J., & Rialp, A. (2009). Generation and transfer of knowledge in IT-related SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 243-256. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270910988088>

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.

Referenciar este capítulo

Bañegil Palacios, T., Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R. (2013). La gestión del conocimiento en las empresas familiares. En V. Fernandez (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España* (pp. 69-84). Barcelona: OmniaScience.