

---

# EL ENFOQUE DE CAPACIDADES DINÁMICAS Y LA EMPRESA FAMILIAR

## UN ANÁLISIS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES ESPAÑOLAS

**ISMAEL BARROS CONTRERAS**

Universidad Austral de Chile

**JUAN HERNANGÓMEZ BARAHONA**

**NATALIA MARTÍN CRUZ**

Universidad de Valladolid

Las teorías que explican el efecto de los recursos de la empresa familiar sobre su comportamiento se desarrollan sobre razonamientos estáticos, analizando su dotación de recursos, pero descuidando su uso a lo largo del tiempo en las actividades de creación de valor (Eddleston *et al.*, 2008).

El enfoque basado en los recursos y la teoría de la agencia han dominado la investigación sobre la empresa familiar (Chrisman *et al.*, 2005; Astrachan, 2010). La teoría de capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002; Helfat *et al.*, 2007; Teece, 2007; 2014) ha contribuido a superar alguna de las limitaciones en el estudio de ciertos fenómenos en la empresa, como la gestión del capital social (Sirmon y Hitt, 2009) o la explicación de ciertos tipos de estrategias (Bowman y Ambrosini, 2003). Sin embargo, esta teoría puesta a disposición del análisis de la empresa familiar, sólo ha empezado a arrojar algunos resultados puntuales y fragmentados (Colombo *et al.*, 2006; Chirico, 2006; 2007; 2008; Chirico y Salvato, 2008; Salvato y Melin, 2008; Chirico y Nordqvist, 2010; Chirico *et al.*, 2012; Chirico y Salvato, 2016).

A pesar de estas importantes contribuciones, es necesario seguir profundizando en el estudio dinámico de la empresa familiar y avanzar en la definición de un modelo que permita su análisis de forma integral en este campo de estudio. En esta línea, es posible aprovechar los avances que se han realizado en el estudio específico de los recursos de las empresas familiares que las diferencian de otros tipos de empresas. Concretamente, los investigadores han sintetizado el estudio de la influencia familiar en dos enfoques, participación y esencia de la familia (Chrisman *et al.*, 2005;

Astrachan, 2010). Algunos estudios muestran que la participación y la esencia influyen en los procesos organizativos de la empresa, afectando a las dinámicas familiares, en la búsqueda de cohesión familiar y longevidad de la empresa familiar (Astrachan y Pieper, 2010).

En este trabajo, se une la teoría de las capacidades dinámicas, a los enfoques de participación y de esencia para tratar de responder a la pregunta de investigación y explicar de forma dinámica ¿Cómo la familia influye en la construcción de capacidades dinámicas familiares y, de este modo, en la efectividad de la empresa familiar? El estudio dinámico de estas relaciones permite comprender el proceso de adaptación y ajuste estratégico constante de la empresa familiar y su capacidad de crear valor en el tiempo (Lindow *et al.*, 2010). En línea con los argumentos de Astrachan (2010), pretendemos mejorar la comprensión de los procesos de generación y modificación de recursos y capacidades en la empresa familiar.

### LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR ‡

Desde el enfoque de capacidades dinámicas (1), el estudio de la empresa familiar todavía es escaso. La

investigación dedicada al estudio de las capacidades dinámicas se reduce a las aportaciones de Colombo *et al.* (2006), Chirico (2006), Chirico (2007), Chirico y Salvato (2008), Chirico y Nordqvist (2010), Chirico *et al.* (2012) y Chirico y Salvato (2016). El argumento esgrimido por estos autores es que las empresas familiares son un tipo particular de empresa donde probablemente la generación de capacidades dinámicas puede ser desarrollada de manera distintiva.

Esta particular gestión del conocimiento y aprendizaje que se produce en las empresas familiares, adhiere un componente dinámico a los recursos y capacidades idiosincrásicas en la empresa familiar y, en consecuencia, en este proceso es especialmente importante la creación y mantenimiento de rutinas organizativas que permiten la socialización e incremento de los inventarios de conocimiento de la empresa (Teece, 2007). De este modo, el estudio de las rutinas organizativas en las empresas familiares debería integrarse en la evaluación del *familiness* (2), de su mantenimiento y desarrollo.

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

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

La rutina de integración de conocimiento es la piedra angular de las capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000), es un proceso colectivo a través del cual los diferentes elementos del conocimiento especializado de los diferentes individuos se recombina con el fin de beneficiarse de la complementariedad del conocimiento que existe entre los individuos con diferentes bases de conocimiento (Chirico y Salvato, 2008). Los factores que afectan el proceso de integración del conocimiento especializado de los miembros familiares son: el capital social interno (3), el compromiso afectivo y los conflictos en las relaciones (Grant, 1996; Tiwana y McLean, 2005).

La rutina de creación y uso de la riqueza socioemocional es un constructo multidimensional (Berrone *et al.*, 2012) que capta la dotación afectiva de los propietarios familiares en la empresa que incluye aspectos como: la perpetuación de los valores familiares a través de la empresa, la conservación del capital social de

la empresa familiar (Arregle *et al.*, 2007), el deseo de la familia de ejercer autoridad, el disfrute de la influencia familiar, el mantenimiento de la condición de miembro de la empresa, el nombramiento de miembros familiares de confianza en puestos importantes, la retención de una fuerte identidad de la familia y la continuación de la dinastía familiar, entre otros (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Este proceso confiere un carácter dinámico al *familiness* al estar fuertemente influenciado por el conocimiento y su gestión. Estas rutinas organizativas familiares conforman el *dynamic familiness* que se define como «el conjunto de rutinas organizativas familiares que permiten crear a propósito, prorrogar o modificar el conjunto único de recursos y capacidades en la empresa familiar, derivados de la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa» (figura 1, en la página siguiente).

## LA INFLUENCIA FAMILIAR Y LAS CAPACIDADES DINÁMICAS FAMILIARES ↓

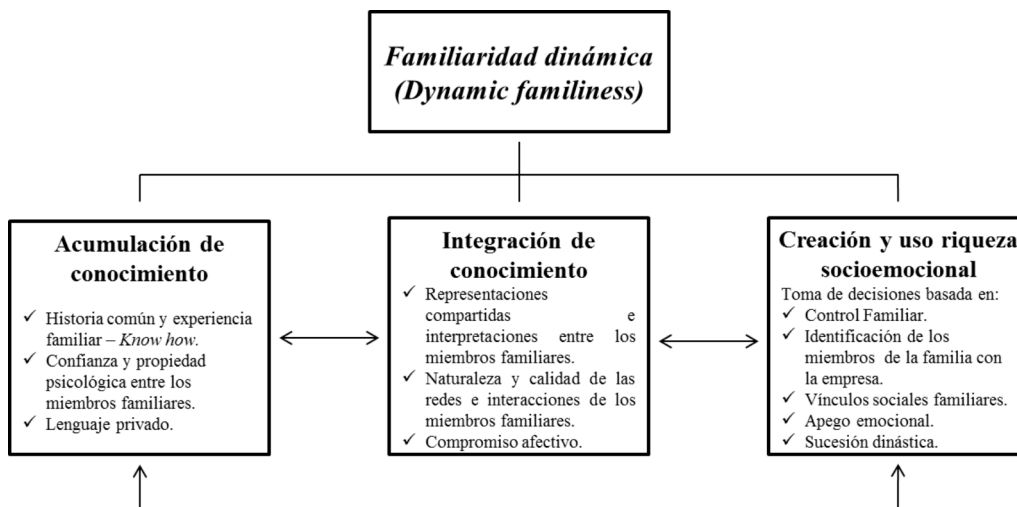
La investigación sobre empresa familiar realizada hasta el momento se puede sintetizar en los enfoques de participación y esencia familiares (Chrisman *et al.*, 2005; Astrachan, 2010). El primero (*components of involvement approach*) (Chua *et al.*, 1999) incluye en su análisis aspectos estructurales como la propiedad, la dirección y la transferencia generacional. Se basa implícitamente en la creencia de que la participación familiar es suficiente para que un negocio sea considerado una empresa familiar. Este enfoque ha servido fundamentalmente para diferenciar las empresas familiares de las no familiares (Miller *et al.*, 2007). El segundo –*essence approach*– (Chua *et al.*, 1999) considera la necesidad de incorporar las características intangibles que transmiten los valores, la cultura familiar y la disposición de la familia a mantener el negocio en el largo plazo (Chrisman *et al.*, 2005; Klein *et al.*, 2005). Desde este enfoque, se asume que la participación familiar es una condición necesaria, pero no suficiente, es decir, requiere, además, que dicha participación se manifieste en los comportamientos y en el compromiso con la empresa como sello distintivo de una empresa familiar (Chua *et al.*, 1999).

En definitiva, la participación y la esencia de la familia en la empresa (*familiness*) promueven la generación de rutinas organizativas familiares en la misma y que, como se ha fundamentado, constituyen *dynamic familiness*. En este sentido, la estrategia de la empresa familiar se genera a partir de esta capacidad dinámica, *dynamic familiness*, es decir, influye en la generación, la implementación y el ajuste estratégico (Lindow *et al.*, 2010) que permitiría la adaptación evolutiva y la creación de valor en el tiempo de la empresa familiar. A partir de estos argumentos, se propone el siguiente modelo de investigación (figura 2, en la página siguiente).

## La influencia familiar y las rutinas organizativas familiares ↓

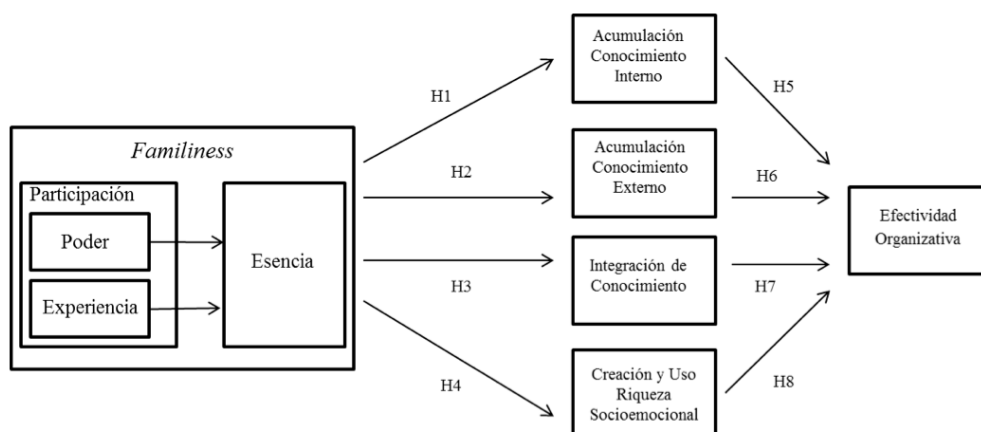
La acumulación de conocimiento forma parte del mecanismo de aprendizaje a partir del cual se desarrollan

**FIGURA 1**  
**LAS RUTINAS ORGANIZATIVAS EN LA EMPRESA FAMILIAR**



FUENTE: Adaptado de Zollo y Winter (2002).

**FIGURA 2**  
**MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE ESTUDIO**



FUENTE: Elaboración propia.

las rutinas organizativas, proporcionando las bases de la generación de capacidades dinámicas (Zollo y Winter, 2002) que le permiten a una organización crear, extender o modificar su base de recursos (Helfat *et al.*, 2007). En este sentido, es particularmente importante analizar los componentes del conocimiento tácito acumulado en las empresas familiares, ya que vivir en la familia y trabajar en la empresa desde una temprana edad permite a los miembros de la familia desarrollar niveles profundos de conocimiento tácito específico de la empresa (Chirico y Nordqvist, 2010) que permite que la acumulación del conocimiento pueda iniciarse dentro de la familia en el hogar y continuar a través de una carrera dentro de la empresa (Gersick *et al.*, 1997; Chirico y Salvato, 2008).

En definitiva, en relación a la acumulación de conocimiento interno, el poder representado por la participación accionarial y directiva familiar en la empresa y la

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

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

Por su parte, en relación a la acumulación de conocimiento externo, la participación y esencia, como se ha avanzado, se consideran clave en el deseo de preser-

var el capital, no sólo accionarial sino también socioemocional a lo largo de las generaciones haciendo que la empresa familiar, normalmente, prefiera la contratación de miembros familiares para ocupar cargos directivos, principalmente, por razones de control y flexibilidad, en lugar de la contratación de ejecutivos no familiares (Eddleston *et al.*, 2008). La investigación previa sugiere que las empresas familiares son reacias a la profesionalización (Gersick *et al.*, 1997; Gómez-Mejía *et al.*, 2007), justificándolo por el deseo de preservación de la riqueza socioemocional de la familia en la empresa (Gómez-Mejía *et al.*, 2011); en este sentido, delegar autoridad en miembros no familiares reduce el control sobre las decisiones estratégicas. Por otra parte, se observa que la contratación de directivos no familiares incrementa los conflictos debido a las divergentes motivaciones y objetivos de carrera de los empleados familiares y no familiares (Gersick *et al.*, 1997).

En definitiva, el deseo de la familia de construir una atmósfera que ayude a transmitir la cultura y valores familiares está asociado a una menor propensión a utilizar fuentes externas de acumulación de conocimiento. El actual desarrollo de estos temas no permite el asignar una dirección a la mediación que se propone. Esta argumentación nos permite plantear la siguiente hipótesis:

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

La integración del conocimiento constituye un proceso colectivo que consiste en la recombinación del conocimiento especializado individual (Chirico y Salvato, 2008), por tanto, la integración de conocimiento emerge de las repetidas interacciones entre los individuos y puede generarse de una manera más eficiente cuando los individuos comparten un modelo mental similar. Basándonos en el modelo propuesto por Chirico y Salvato (2008), el proceso de integración de conocimiento se desarrolla a partir de los tres factores que sistemáticamente son descritos por la literatura previa, que afectan la integración del conocimiento especializado individual de los miembros familiares y la consiguiente evolución de las capacidades de la empresa familiar: capital social interno, compromiso afectivo y conflicto en las relaciones (Grant, 1996; Tiwana y McLean, 2005).

Estas características proponen un contexto único para que el proceso de integración de conocimiento se desarrolle con mayor facilidad y promueva la acción en la empresa familiar (Chirico y Salvato, 2008). El actual desarrollo de estos temas no permite el asignar una dirección a la mediación que se propone. En consecuencia, formulamos la siguiente hipótesis:

H3: La esencia familiar tiene un efecto mediador en la relación entre la participación familiar y la integración de conocimiento en la empresa familiar.

La investigación acerca del comportamiento organizativo sugiere que las empresas tienen objetivos eco-

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

De este modo, el modelo de riqueza socioemocional puede explicar aspectos relacionados con el proceso de toma de decisiones en la empresa familiar, en el que *familiness* puede tener efectos tanto negativos como positivos sobre la efectividad organizativa de la empresa familiar (Habbershon y Williams, 1999), motivados por la existencia de múltiples objetivos impulsados por los valores familiares y su evolución en el tiempo (Chua *et al.*, 1999; Sorenson *et al.*, 2009; Zellweger *et al.*, 2013).

En conclusión, el grado de participación y esencia de la familia influye en la creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar. En consecuencia, formulamos la siguiente hipótesis:

H4: La esencia familiar tiene un efecto mediador en la relación entre la participación familiar y la creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar.

### Las rutinas organizativas familiares y la efectividad organizativa ↓

La efectividad organizativa puede ser definida como el grado en que una empresa toma buenas decisiones que le permiten capturar una mayor proporción de mercado y tener mejores resultados en crecimiento e innovación en comparación con sus competidores (Zheng *et al.*, 2010). La investigación confirma que la gestión del conocimiento es una herramienta básica para el logro de esta efectividad organizativa (Gold *et al.*, 2001; Zheng *et al.*, 2010). En este sentido, la efectividad organizativa se configura como evidencia del desarrollo de capacidades dinámicas en las organizaciones.

La acumulación de conocimiento en la empresa familiar relaciona el conjunto de recursos y capacidades aportados por la familia con el desarrollo de capacidades dinámicas familiares que permiten el «desarrollo permanente» (4). Así, las relaciones laborales familiares tienen mucho peso en el proceso de mejora continua y en la efectividad de la empresa familiar. Por lo tanto, proponemos la siguiente hipótesis:

H5: La acumulación de conocimiento interno tiene una influencia positiva en la efectividad organizativa de la empresa familiar.

En relación con la acumulación de conocimiento externo, cabe decir que la formación fuera de la empre-

sa familiar permite a los miembros familiares adquirir nuevo conocimiento y desarrollar habilidades, que llevados a la empresa, pueden ser compartidos y transferidos al resto de miembros de la empresa (Chirico, 2007). Igualmente, cuando el conocimiento y experiencia son adquiridos empleando el talento de miembros no familiares (personas cualificadas) que trabajan o tienen relaciones con la empresa familiar (Chirico, 2007), incrementa la apertura y flexibilidad de la empresa familiar (Ward, 1987). En resumen, acumular conocimiento externo con el disponible en la empresa, ofrece nuevas perspectivas de sostenibilidad de la empresa familiar a través de las generaciones (Chirico, 2008). La obtención de este conocimiento permite la mejora en la gestión favoreciendo la efectividad organizativa familiar. De acuerdo con estos planteamientos se plantea la siguiente hipótesis:

H6: La acumulación de conocimiento externo tiene una influencia positiva en la efectividad organizativa de la empresa familiar.

En la empresa familiar, el contexto particular en el que se produce la integración de conocimiento (Grant, 1996; Tiwana y McLean, 2005; Chirico y Salvato, 2008) promueve una mayor eficiencia en la detección de oportunidades y su aprovechamiento, permitiendo que la empresa adapte sus capacidades a los cambios del entorno (Zollo y Winter, 2002; Zahra *et al.*, 2007; Chirico y Salvato, 2008). Estas capacidades familiares se utilizan en la configuración de soluciones a los clientes, en la adaptación del plan de negocios, en la definición de protocolos de toma de decisiones, en la selección de los límites empresariales para administrar plataformas complementarias y de control o en la creación de lealtad y compromiso en la empresa (Teece, 2007). Estas capacidades han sido reconocidas en la literatura como evidencias de la efectividad organizativa de las empresas (Gold *et al.*, 2001; Zheng *et al.*, 2010). Por tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

H7: El proceso de integración de conocimiento tiene una influencia positiva en la efectividad organizativa de la empresa familiar.

Cualquier amenaza a la riqueza socioemocional familiar, implica que la familia tendrá que tomar las decisiones necesarias para evitar estas posibles pérdidas de riqueza socioemocional, aunque el logro de este objetivo signifique ir en detrimento de otros *stakeholders* o implique la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2012). Sin embargo, a pesar de que la preservación de la riqueza socioemocional es un objetivo prioritario para los directivos familiares, la existencia de amenazas externas y/o los malos resultados de la empresa pueden alterar este orden de prioridades (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2012). En concreto, los malos resultados de la empresa plantean una doble amenaza, la posibilidad de tener dificultades financieras para el estándar de vida de la familia y la posible extinción de la riqueza socioemocional (dada la posibilidad de que la empresa sea vendida, fusionada, liquidada o

similares) (Berrone *et al.*, 2012). La creación y uso de la riqueza socioemocional generada a partir de la participación y esencia familiar, afecta positiva o negativamente la configuración y reconfiguración de recursos y las rutinas operacionales y, de este modo la efectividad organizativa (Chua *et al.*, 1999; Sorenson *et al.*, 2009; Zellweger *et al.*, 2013). Por lo tanto se propone la siguiente hipótesis en la que no podemos establecer de forma unívoca el signo de la relación:

H8: La creación y uso de la riqueza socioemocional tiene influencia sobre la efectividad organizativa de la empresa familiar.

## METODOLOGÍA

### Recolección de datos y muestra

Con el objetivo de verificar las hipótesis del modelo de investigación, se estructuró y diseñó la investigación empírica, seleccionando el ámbito español y siendo nuestro segmento de interés el compuesto por medianas y grandes empresas familiares españolas no cotizadas; ya que es escasa la investigación realizada sobre este grupo de empresas familiares, dado que el 80% de la investigación se ha centrado en las empresas familiares cotizadas (Sharma y Carney, 2012).

Siguiendo criterios estándar tales como «la participación familiar en la empresa», que ha sido utilizada en estudios previos (Chua *et al.*, 1999; Basco y Pérez Rodríguez, 2011), se llegó a una definición operacional basada en dos características que las empresas deben cumplir para ser consideradas empresas familiares: en primer lugar, participación de los miembros familiares en la propiedad de la empresa, en los consejos de administración y dirección y, en segundo lugar, la intención familiar de control transgeneracional.

La base de datos seleccionada de acuerdo con las características requeridas por la investigación fue el ranking de las 5000 mayores empresas de España, publicado en 2012 por la revista Actualidad Económica (ranking definido de acuerdo al volumen de ventas). La muestra definitiva incluyó 1656 empresas. El cuestionario fue preparado de acuerdo con la revisión de literatura relacionada con las variables de estudio incluidas en el modelo de investigación y validado de acuerdo a procedimientos habituales. Los cuestionarios válidos fueron 125, de los cuales 17 fueron identificados como empresas no familiares y 6 como empresas familiares que cotizan en bolsa, resultando finalmente 102 cuestionarios útiles.

### Variables y medidas

La participación y esencia familiar (*familiness*) se ha medido a partir de la escala F-PEC (Astrachan *et al.*, 2002), por tanto, la participación familiar se ha medido a través de las sub escalas de poder y experiencia familiar.

El poder considera la dominación directa e indirecta ejercida a través de la propiedad de la empresa (ac-

ciones de la empresa en manos de la familia) y por medio de la dirección y/o control de la empresa mediante la gestión y/o la participación de los miembros familiares en los consejos de administración y dirección de la empresa (Klein *et al.*, 2005). Es decir, esta participación familiar se manifiesta por medio de la presencia directa de los miembros familiares en la propiedad, gobierno y en la gestión de la empresa (Astrachan *et al.*, 2002) y, de forma indirecta, a través de otras empresas o por medio de la designación de miembros del consejo de administración y del consejo de dirección, que pueden ser miembros familiares o no familiares (Klein *et al.*, 2005). De este modo, para medir el poder utilizamos dos ítems de la sub-escala de poder de F-PEC: (1) el porcentaje de miembros de la familia que participan directa y/o indirectamente en el consejo de administración, y (2) el porcentaje de miembros de la familia que participan directa y/o indirectamente en el consejo dirección.

La experiencia se refiere a la participación de las generaciones en la propiedad y/o en los órganos directivos. En su medición utilizamos la sub-escala de experiencia de F-PEC (Chua *et al.*, 1999; Astrachan *et al.*, 2002; Klein *et al.*, 2005; Chrisman *et al.*, 2012) que considera: 1) número de generaciones en la propiedad; 2) número de generaciones en el consejo de administración y, 3) número de generaciones en el consejo de dirección (Chua *et al.*, 1999; ; Basco y Pérez Rodríguez, 2011).

Por su parte, la esencia familiar se ha medido a través de la sub-escala de la cultura de F-PEC con cuatro ítems: 1) Los miembros familiares sienten lealtad hacia el negocio familiar; 2) están de acuerdo con los objetivos y planes de la empresa; 3) se preocupan por el destino de la empresa, y 4) están dispuestos a esforzarse para que la empresa tenga éxito (Astrachan *et al.*, 2002; Klein *et al.*, 2005; Holt *et al.*, 2010).

La acumulación de conocimiento interno y externo se mide por las fuentes de acumulación propuestas por Chirico (2008) que suponen el uso de tres ítems para el conocimiento interno y otras tres para el externo. Así mismo, la integración del conocimiento se mide por los factores propuestos por Chirico y Salvato (2008): capital social interno, compromiso afectivo y conflicto en las relaciones. Cada uno de estos factores se miden con sus correspondientes ítems; así, el capital social interno se mide por una adaptación de la escala propuesta por Leana y Pil (2006) que consta de once ítems; el compromiso afectivo se mide por la escala propuesta por Allen y Meyer (1990) que comprende seis ítems; por último, el conflicto en las relaciones se mide adaptando la escala de Jehn (1995) con siete referencias. A través de un análisis factorial se identifican los componentes principales del constructo integración del conocimiento.

Para medir la creación y el uso de la riqueza socio-emocional se forma un constructo multidimensional. Atendiendo a las aportaciones de distintos autores (Allen y Meyer, 1990; Klein *et al.*, 2005; Gómez-Mejía *et al.*,

2007; Berrone *et al.*, 2012), se proponen cinco dimensiones, cada una de las cuales, a su vez, incluye varios ítems. Como en el caso anterior, se realiza un análisis factorial que identifica los componentes principales del constructo «riqueza socioemocional». Por medio del análisis factorial es posible reducir todas las dimensiones a un grupo de cinco, coincidentes con las propuestas por Berrone *et al.* (2012).

La efectividad organizativa se construye de acuerdo con los micro-fundamentos propuestos por Teece (2007) y reconocidos como evidencias de la efectividad organizativa (Gold *et al.*, 2001; Zheng *et al.*, 2010); son siete ítems que recogen los elementos de esta variable.

Por último, se utilizan tres variables de control, empleadas de manera recurrente en las investigaciones sobre empresa familiar: antigüedad, tamaño y sector industrial (Chrisman *et al.*, 2004).

## RESULTADOS †

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

El proceso de estimación con PLS se realiza a través de regresiones simples y múltiples, por lo tanto, la muestra requerida será aquella que sirva de base a la regresión múltiple más compleja que se pueda encontrar (Barclay *et al.*, 1995). Lo que se puede determinar multiplicando por diez el mayor resultado que se obtenga de las opciones siguientes: (1) el número de indicadores del constructo formativo más complejo o (2) el mayor número de rutas estructurales dirigida a cualquiera de los constructos del modelo (Chin, 1998). Debido a que en nuestro modelo el mayor constructo for-

CUADRO 1  
RESULTADOS PRUEBA DE HIPÓTESIS

Hipótesis		Coefficiente de Ruta	t-valor	Resultado
H1	Poder → Esencia	0.281	2.838††††	Respaldo parcial
	Experiencia → Esencia	-0.121	1.495	
	Esencia → Acumulación Conocimiento Interno	0.379	0.838††††	
H2	Poder → Esencia	0.281	2.838††††	Rechazada
	Experiencia → Esencia	-0.121	1.495	
	Esencia → Acumulación Conocimiento Externo	0.379	0.807	
H3	Poder → Esencia	0.281	2.838††††	Respaldo parcial
	Experiencia → Esencia	-0.121	1.495	
	Esencia → Integración de Conocimiento	-0.323	20606††††	
H4	Experiencia → Esencia	0.281	2.838††††	Respaldo parcial
	Esencia → Acumulación Conocimiento Externo	-0.121	1.495	
	Esencia → Creación y uso riqueza socioemocional	0.401	3.894††††	
H5	Ac. Conocimiento Interno → Efectividad Organizativa	0.154	1.691**	Respaldata
H6	Ac. Conocimiento Externo → Efectividad Organizativa	0.365	3.784***	Respaldata
H7	Integración de Conocimiento → Efectividad Organizativa	0.313	2.754***	Respaldata
H8	Creación y Uso Riqueza Socioemocional → Efectividad Organizativa	-0.171	1.672†	Respaldata

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

FUENTE: Elaboración propia.

mativo posee cuatro ítems y existen cuatro rutas estructurales que conducen a cualquier constructo, el tamaño mínimo requerido para la muestra en nuestro estudio fue de 40. Por tanto, la muestra de 102 observaciones es adecuada.

### Modelo de medida

Antes de la estimación del modelo estructural, realizamos un análisis factorial confirmatorio (AFC) para verificar el modelo de medida. El AFC respalda nuestro modelo de medida, identificando claramente los factores representativos de la escala F-PEC, acumulación e integración de conocimiento, creación y uso de riqueza socioemocional y efectividad organizativa. Lo más destacable es la división del constructo de acumulación de conocimiento en dos diferentes factores, el de acumulación de conocimiento interno y acumulación de conocimiento externo, de acuerdo con lo planteado por Chirico (2008). El modelo de investigación presenta medidas asociadas a los constructos de carácter reflectivo y de carácter formativo. En nuestro modelo los constructos de poder, de experiencia, de esencia y de efectividad organizativa fueron modelados de forma reflectiva. Los constructos de acumulación de conocimiento interno, acumulación de conocimiento externo, integración de conocimiento y creación y uso riqueza socioemocional fueron modelados de manera formativa. Una medida formativa implica que el constructo es expresado como una función de los ítems, es decir, los ítems observados forman o preceden al constructo (Cepeda y Roldán, 2004). El cuadro 1 resume los resultados que prueban las hipótesis planteadas.

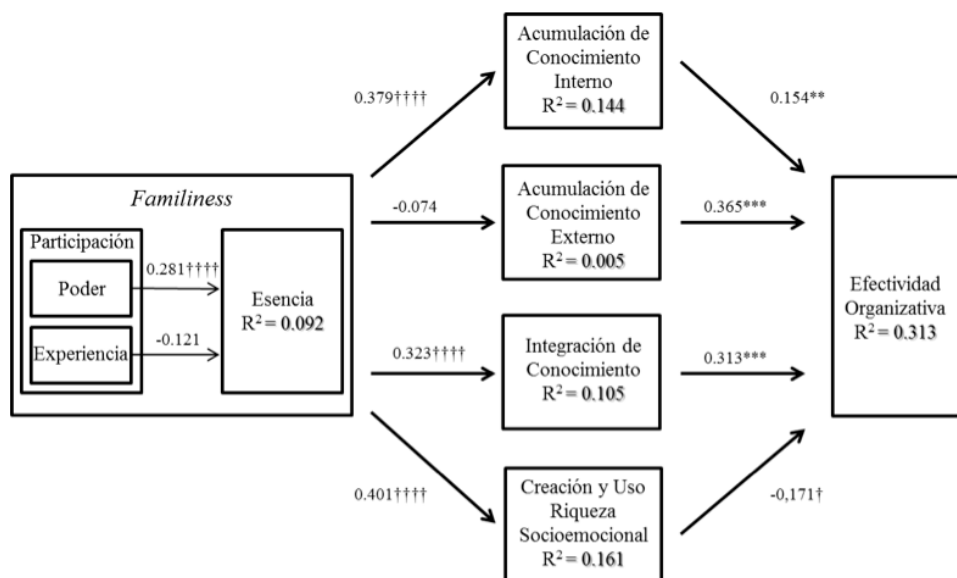
### Modelo estructural

La figura 3, en la página siguiente, muestra la varianza explicada ( $R^2$ ) en los constructos dependientes y los *path coefficients*  $\beta$  para el modelo. De acuerdo con Chin (1998), un *bootstrapping* (1000 muestras) fue utilizado para generar los errores estándar y los estadísticos t. Los  $R^2$  para las variables endógenas fueron: esencia (0.092); acumulación de conocimiento interno (0.144); acumulación de conocimiento externo (0.005); integración de conocimiento (0.105); creación y uso riqueza socioemocional (0.161) y efectividad organizativa (0.313).

### DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Esta investigación ha demostrado que las empresas familiares son un tipo particular de empresa donde la generación de capacidades dinámicas puede ser configurada de manera distintiva, debido a las particulares condiciones y características en las que se desarrolla el proceso de aprendizaje y de gestión del conocimiento. Sin embargo, como se ha señalado, todavía es escasa la investigación dedicada al estudio de las capacidades dinámicas en la empresa familiar, además, la investigación que existe en este ámbito constituye un cuerpo de estudios fragmentados acerca de lo que puede constituir un proceso de generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar. Por ello, en este estudio desarrollamos un modelo que nos ha permitido cubrir este *gap* y contribuir a mejorar la comprensión acerca de los efectos de la participación y esencia de la familia en la empresa, específicamen-

**FIGURA 3**  
**MODELO EMPÍRICO SOBRE LA GENERACIÓN DE LAS RUTINAS ORGANIZATIVAS EN LA EMPRESA FAMILIAR**



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

FUENTE: Elaboración propia.

te, aquellos que influyen en los procesos de conocimiento y aprendizaje idiosincrásicos que afectan el comportamiento estratégico y la efectividad organizativa de la empresa familiar.

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

En concreto, el modelo de investigación propuesto y su evaluación empírica permite realizar las siguientes conclusiones generales:

**1]** Los procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje idiosincrásicos conformados a partir de la influencia familiar en la empresa, configuran el carácter dinámico de *familiness*, es decir, *dynamic familiness* que se define como «el conjunto de rutinas organizativas familiares que permiten crear a propósito, prorrogar o modificar el conjunto único de recursos y capacidades en la empresa familiar, derivados de la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa».

**2]** Las rutinas organizativas familiares de acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional dotan a la empresa familiar de la capacidad específica de percibir oportunidades y amenazas, una capacidad idiosincrásica para aprovechar oportunidades y, finalmen-

te, una capacidad distintiva para mantener la competitividad de la empresa mediante la mejora, combinación, protección, y cuando sea necesaria, la reconfiguración del negocio.

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

Es fundamental que los directivos, pertenezcan o no a la familia, que se desenvuelven en este ámbito recono-



can que las dinámicas familiares influyen las dinámicas de la empresa (Cabrera-Suárez *et al.*, 2014), especialmente, el proceso de toma de decisiones estratégicas. En este sentido, resulta vital que los directivos de empresas familiares comprendan y consideren en su gestión, que la función de creación de valor de este tipo de empresas incluye la persecución de objetivos económicos y no económicos (Klein y Kellermanns, 2008).

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

NOTAS †

- [1] Las capacidades dinámicas se consideran como la capacidad de una organización para crear a propósito, prorrogar o modificar su base de recursos (Helfat *et al.*, 2007). Las capacidades dinámicas permiten a una empresa ampliar, modificar o crear capacidades comunes mediante el acceso y la recombinación de conocimiento, permitiendo el éxito en el tiempo (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002). Por tanto, desde este enfoque se considera que el conocimiento es uno de los elementos más relevantes de las capacidades dinámicas, permitiendo la adquisición de habilidades, aprendizaje y acumulación de recursos intangibles e indivisibles en la organización (Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007).
- [2] El término *familyness*, se define como, «el conjunto único de recursos que una empresa tiene en particular, debido a la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa» (Habbershon y Williams, 1999).
- [3] El capital social interno es un valor de la organización que se forma a partir de las relaciones entre sus miembros en orden a cooperar, compartir información y coordinar actividades colectivas (Nahapiet y Ghoshal, 1998).
- [4] El desarrollo permanente incorpora la noción de cambio y evolución del conocimiento y su aprendizaje en el tiempo (Zollo y Winter, 2002).

BIBLIOGRAFÍA †

ALLEN, N.J. y MEYER, J.P. (1990). «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, nº 1, pp. 1-18.

ARREGLE, J.L.; HITT, M.A.; SIRMON, D.G. y VERY, P. (2007). «The development of organizational social capital: Attributes of family firms». *Journal of Management Studies*, vol. 44, nº 1, pp. 73-95.

ASTRACHAN, J.H. (2010). «Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda». *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, nº 1, pp. 6-14.

ASTRACHAN, J.H.; KLEIN, S. B. y SMYRNIOS, K.X. (2002). «The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem». *Family Business Review*, nº 15, nº 1, pp. 45-58.

ASTRACHAN, J.H. y PIEPER, T.M. (2010). «Introduction to volume 1». *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, nº 1, pp. 1-5.

BARCLAY, D.; HIGGINS, C. y THOMPSON, R. (1995). «The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration». *Technology studies*, vol. 2, nº 2, 285-309.

BASCO, R. y PÉREZ RODRÍGUEZ, M.J. (2011). «Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance». *Journal of Family Business Strategy*, vol. 2, nº 3, pp. 151-165.

BERRONE, P.; CRUZ, C. y GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (2012). «Socio-emotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research». *Family Business Review*, vol. 25, nº 3, pp. 258-279.

BOWMAN, C. y AMBROSINI, V. (2003). «How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy». *British Journal of Management*, vol. 14, nº 4, pp. 289-303.

CABRERA-SUÁREZ, M.K., DÉNIZ-DÉNIZ, M.D.L.C. y MARTÍN-SANTANA, J.D. (2014). «The setting of non-financial goals in the family firm: The influence of family climate and identification». *Journal of Family Business Strategy*, vol. 5, nº 3, pp. 289-299.

CEPEDA, G. y ROLDÁN, J.L. (2004). *Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas. Conocimiento y Competitividad*. XIV Congreso Nacional ACEDE. Murcia, España.

COLOMBO, G.; KOIRANEN, M. y CHIRICO, F. (2006). *Understanding family businesses as value creation systems through system dynamics. Family firms as arenas for trans-generational value creation. A qualitative and computational approach*. University of Jyväskylä.

CYERT, R.M. y MARCH, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Blackwell, Malden, MA, USA.

CHIN, W.W. (1998). *The partial least squares approach for structural equation modeling*, en M. GA (dir), *Modern methods for business research* Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, USA.

CHIRICO, F. (2006). *Knowledge, dynamic capabilities and family inertia in family firms: A computational approach. Family firms as arenas for trans-generational value creation. A qualitative and computational approach*. University of Jyväskylä.

CHIRICO, F. (2007). «The accumulation process of knowledge in family firms». *Electronic Journal of Family Business Studies*, vol. 1, nº 1, pp. 62-90.

CHIRICO, F. (2008). «Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies». *International Small Business Journal*, vol. 26, nº 4, pp. 433-462.

CHIRICO, F. y NORDQVIST, M. (2010). «Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture». *International Small Business Journal*, vol. 28, nº 5, pp. 487-504.

CHIRICO, F.; NORDQVIST, M.; COLOMBO, G. y MOLLONA, E. (2012). «Simulating dynamic capabilities and value creation in family firms: Is paternalism an "asset" or "liability"?». *Family Business Review*, vol. 25, nº 3, pp. 318-338.

CHIRICO, F. y SALVATO, C. (2008). «Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms». *Family Business Review*, vol. 21, nº 2, pp. 169-181.

CHIRICO, F. y SALVATO, C. (2016). «Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter». *Entrepreneurship Theory & Practice*, en prensa, DOI 10.1111/etap.12114.

CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. y LITZ, R. A. (2004). «Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence». *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 28, nº 4, pp. 335-354.

CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; Pearson, A.W. y BARNETT, T. (2012). «Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms». *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 36, nº 2, pp. 267-293.

CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. y SHARMA, P. (2005). «Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm». *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 29, nº 5, pp. 555-576.

CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J. y SHARMA, P. (1999). «Defining the family business by behavior». *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 23, nº 4, pp. 19-39.

- DE MASSIS, A.; CHIRICO, F.; KOTLAR, J. y NALDI, L. (2014). «The temporal evolution of proactiveness in family firms: The horizontal S-Curve hypothesis». *Family Business Review*, en prensa, DOI 10.1177/0894486513506114 27.
- EDDLESTON, K.A.; KELLERMANN, F.W. y SARATHY, R. (2008). «Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance». *Journal of Management Studies*, vol. 45, nº 1, pp. 26-50.
- EISENHARDT, K.M. y MARTIN, J. A. (2000). «Dynamic capabilities: What are they?». *Strategic Management Journal*, nº 21(10-11), pp. 1105-1121.
- FORNELL, C. y BOOKSTEIN, F.L. (1982). «Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory». *Journal of Marketing Research*, vol. 19, nº 4, pp. 440-452.
- GERSTICK, K.E.; DAVIS, J.A.; MCCOLLOM, M. y LANSBERG, I. (1997). *Generation to generation life cycles of the family business*. Harvard Business School Press, Boston MA, USA.
- GOLD, A.H.; MALHOTRA, A. y SEGARS, A.H. (2001). «Knowledge management: An organizational capabilities perspective». *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, nº 1, pp. 185-214.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; CRUZ, C.; BERRONE, P. y DE CASTRO, J. (2011). «The blind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms». *The Academy of Management Annals*, vol. 5, nº 1, pp. 653-707.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; HAYNES, K.T.; NÚÑEZ-NICKEL, M.; JACOBSON, K.J.L. y MOYANO-FUENTES, J. (2007). «Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills». *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, nº 1, pp. 106-137.
- GRANT, R.M. (1996). «Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration». *Organization Science*, vol. 7, nº 4, pp. 375-387.
- HABBERSHON, T.G. y WILLIAMS, M.L. (1999). «A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms». *Family Business Review*, vol. 12, nº 1, pp. 1-25.
- HELFAAT, C.E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M. A.; SING, H.; TEECE, D.J. y WINTER, S.G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Oxford, UK.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. y SINKOVICS, R. (2009). «The use of partial least squares path modeling in international marketing». *Advances in International Marketing (AIM)*, nº 20, pp. 277-320.
- HOLT, D.T.; RUTHERFORD, M.W. y KURATKO, D.F. (2010). «Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC». *Family Business Review*, vol. 23, nº 1, pp. 76-88.
- JEHU, K.A. (1995). «A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict». *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, nº 2, pp. 256-282.
- KLEIN, S.B.; ASTRACHAN, J.H. y SMYRNIOS, K.X. (2005). «The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory». *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 29, nº 3, pp. 321-339.
- KLEIN, S.B. y KELLERMANN, F.W. (2008). «Editor's Notes». *Family Business Review*, vol. 21, nº 2, pp. 121-125.
- KYU KIM, K.; YUL RYOO, S. y DUG JUNG, M. (2011). «Inter-organizational information systems visibility in buyer-supplier relationships: The case of telecommunication equipment component manufacturing industry». *Omega*, vol. 39, nº 6, pp. 667-676.
- LEANA, C.R. y PIL, F. K. (2006). «Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools». *Organization Science*, nº 3, pp. 353-366.
- LINDOW, C.M.; STUBNER, S. Y WULF, T. (2010). «Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance». *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, nº 3, pp. 167-178.
- MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I.; LESTER, R. H. y CANNELLA Jr, A.A. (2007). «Are family firms really superior performers?». *Journal of Corporate Finance*, vol. 13, nº 5, pp. 829-858.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998). «Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage». *Academy Management Review*, vol. 23, nº 2, pp. 242-266.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, USA.
- RINGLE, C.M.; WENDE, S. y WILL, S. (2005). *SmartPLS 2.0 (M3)*. University of Hamburg, Hamburg, Germany.
- SALVATO, C. y MELIN, L. (2008). «Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital». *Family Business Review*, vol. 21, nº 3, pp. 259-276.
- SARSTEDT, M.; RINGLE, C.M.; SMITH, D.; REAMS, R. y HAIR Jr, J.F. (2014). «Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers». *Journal of Family Business Strategy*, vol. 5, nº 1, pp. 105-115.
- SATTLER, H.; VÖLCKNER, F.; RIEDIGER, C. y RINGLE, C. M. (2010). «The impact of brand extension success drivers on brand extension price premiums». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 27, nº 4, pp. 319-328.
- SHARMA, P. y CARNEY, M. (2012). «Value creation and performance in private family firms: Measurement and methodological issues». *Family Business Review*, vol. 25, nº 3, pp. 233-242.
- SIRMON, D.G. y HIT, M.A. (2009). «Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance». *Strategic Management Journal*, vol. 30, nº 13, pp. 1375-1394.
- SORENSON, R.L.; GOODPASTER, K.E.; HEDBERG, P.R. y YU, A. (2009). «The family point of view, family social capital, and firm performance». *Family Business Review*, vol. 22, nº 3, pp. 239-253.
- TEECE, D.J. (2007). «Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance». *Strategic Management Journal*, vol. 28, nº 13, pp. 1319-1350.
- TEECE, D. J. (2014). «The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms». *The Academy of Management Perspectives*, vol. 28, nº 4, pp. 328-352.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997). «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-533.
- TWANA, A. y MCLEAN, E. (2005). «Expertise integration and creativity in information systems development». *Journal of Management Information Systems*, vol. 22, nº 1, pp. 13-43.
- VALLEJO, M.C. (2009). «Analytical model of leadership in family firms under transformational theoretical approach». *Family Business Review*, vol. 22, nº 2, pp. 136-150.
- WARD, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey Bass Inc., San Francisco, California, USA.
- WOLD, H. (1982). *Systems under indirect observation using PLS, en F. C. (dir), A second generation of multivariate analysis*, Vol. I Method. Praeger, New York, USA.
- ZAHRA, S.A.; NEUBAUM, D.O. y LARRAÑETA, B. (2007). «Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement». *Journal of Business Research*, vol. 60, nº 10, pp. 1070-1079.
- ZELLWEGER, T.M.; NASON, R.S.; NORDQVIST, M. y BRUSH, C.G. (2013). «Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective». *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 37, nº 2, pp. 229-248.
- ZHENG, W.; YANG, B. y MCLEAN, G.N. (2010). «Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management». *Journal of Business Research*, vol. 63, nº 7, pp. 763-771.
- ZOLLO, M. y WINTER, S.G. (2002). «Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities». *Organization Science*, vol. 13, nº 3, pp. 339-351.