

5-14-2014

La empresa familiar ante la crisis: nuevas ideas, nuevas estrategias

José Manuel Saiz Álvarez

Jorge Alberto Gámez Gutiérrez

Universidad de La Salle, Bogotá, jgamez@unisalle.edu.co

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/edunisalle_administracion-economia

Recommended Citation

Saiz Álvarez, José Manuel and Gámez Gutiérrez, Jorge Alberto, "La empresa familiar ante la crisis: nuevas ideas, nuevas estrategias" (2014). *Administración y economía*. 25.

https://ciencia.lasalle.edu.co/edunisalle_administracion-economia/25

This Libro is brought to you for free and open access by the Catálogo General at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración y economía by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

La empresa familiar ante la crisis. Nuevas ideas, nuevas estrategias

José Manuel Saiz Álvarez

Jorge Alberto Gámez Gutiérrez

Editores

UNIVERSIDAD DE
LA SALLE

Facultad de Ciencias Administrativas
y Contables
Bogotá, D.C.
2014

La empresa familiar ante la crisis : nuevas ideas, nuevas estrategias /
compiladores José Manuel Saiz Álvarez, Jorge Alberto Gámez
Gutiérrez. -- Bogotá : Ediciones Unisalle, 2014.

290 p. : il. ; 16 × 24 cm.

Incluye bibliografía.

ISBN 978-958-8844-41-1

1. Empresas familiares 2. Administración de empresas familiares
3. Aptitud creadora en los negocios 4. Emprendimiento

I. Saiz Álvarez, José Manuel, comp. II. Gámez Gutiérrez, Jorge
Alberto, comp.

658.041 cd 21 ed.

A1442162

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

ISBN: 978-958-8844-41-1

Primera edición: Bogotá D.C., mayo de 2014

© Derechos reservados, Universidad de La Salle

Edición

Oficina de publicaciones

Cr. 5 # 59A-44

Teléfono: 348 80 00 ext.: 1224-1227

publicaciones@lasalle.edu.co

Dirección

Hno. Carlos Enrique Carvajal Costa, Fsc.

Vicerrector Académico

Dirección editorial

Guillermo Alberto González Triana

Coordinación editorial

Marcela Garzón Gualteros

Corrección de estilo

Irina Florián Ortiz

Revisión de textos en portugués

Álvaro Oliveira Dias

Diagramación

Martha Cadena, Jonathan Duque

Carátula

Giovanny Pinzón

Impresión

Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro por
cualquier procedimiento, conforme a lo dispuesto por la ley.

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Contenido

Introducción	5
José Manuel Saiz Álvarez Jorge Alberto Gámez Gutiérrez	
Empresa familiar y capital intelectual: una visión desde el metaconocimiento	9
José Manuel Saiz Álvarez	
Comportamiento organizacional e o desenvolvimiento de governança corporativa	29
Sheila Madrid Saad	
Alineación de estrategias en la empresa familiar. El caso de Málaga Interior	59
Trinidad Cortés Puya Carlos Vasserot Antón	
Empresa familiar hotelera y tiempo compartido: una solución a la estacionalidad	83
Ana E. Quintana Jiménez	

Revisión doctrinal sobre la teoría de los grupos estratégicos. Una reflexión para la empresa familiar	103
Nuria Bajo Davó Mónica García-Ochoa y Mayor	
Revisión y propuesta de metodologías basadas en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como llave para el éxito de los proyectos en empresas familiares	123
Rubén González Crespo José Antonio Puentes Muñoz Óscar Sanjuán Martínez	
Las empresas de familia en Colombia 1989-2012: estado de la cuestión	147
Elber Berdugo Cotera Luz Stella Cáceres	
Aproximación a la gestión de la información y del conocimiento en las organizaciones modernas. Conclusiones desde la perspectiva de las empresas familiares	185
Jairo Alberto Díaz Perdomo	
As empresas familiares: a governança corporativa é o caminho para perpetuar um negócio em família	205
Domingos Ricca	
El papel de la empresa familiar en el Estado de bienestar. Políticas públicas	231
Francisco Salinas Ramos	
Protocolos familiares en el sector de aseo en Colombia	267
Jorge Alberto Gámez Gutiérrez	

Introducción

Este libro nace con el objetivo de acercar al lector a nuevos temas de investigación aplicada en la empresa familiar que ha de sobrevivir en entornos competitivos a escala global. Con la excepción de los microemprendedores, especialmente aquellos cuyos micronegocios nacen por la necesidad de supervivencia, tanto la pequeña y la mediana empresa (pyme) como las empresas transnacionales y multinacionales actúan en entornos basados en la *glocalidad* (piensa globalmente, actúa localmente), de forma que solamente sobreviven aquellas empresas que han sabido aprovechar de forma eficiente sus oportunidades de negocio.

Para la realización de este libro, hemos invitado a docentes, investigadores y consultores especializados en empresa familiar en España, Colombia y Brasil para así tener una visión transatlántica del tema. La edición del libro en español y portugués proporciona una visión internacional del contexto en que la empresa familiar se encuentra inmersa en la vorágine de una globalización económica impulsada por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que han cambiado nuestras vidas.

Uno de los objetivos primordiales de una empresa familiar, más que su supervivencia en un entorno competitivo, es la generación de empleo y riqueza no solamente para la familia, sino también para los *stakeholders* que interactúan con ella en su operativa diaria. Entre todos los *stakeholders*, uno de los más importantes es el capital intelectual que trabaja en la empresa. A partir de lo anterior, tres capítulos de este libro se centran en este aspecto: el primero, escrito por el doctor José Manuel Saiz Álvarez, de la Universidad Nebrija (España), introduce en la literatura económica sobre este tema, de forma novedosa y aplicada, a la empresa familiar, la relación entre el metacognocimiento y el capital intelectual. A continuación, la doctora Sheila Madrid Saad, de la Universidad Presbiteriana Mackenzie (Brasil), desarrolla la relación

entre la gestión de personas y su reflejo en la empresa familiar, la gobernanza empresarial y el comportamiento organizacional.

Junto a la importancia del capital intelectual en las empresas familiares, otro de los factores clave de éxito (en adelante, FCE) es el diseño y la puesta en marcha con eficiencia de una estrategia corporativa que permita a la empresa familiar crecer de forma sana y equilibrada, y que tienda hacia la formación a mediano y largo plazo de grupos estratégicos. Para ello, se dedican tres capítulos del libro; se comienza con los aportes de la doctora Trinidad Cortés Puya, de la Universidad Nebrija (España), y del doctor Carlos Vasserot Antón, de la Diputación de Málaga (España), quienes analizan para el caso de la subregión de Málaga Interior el concepto de *alineación de estrategias* aplicado a la empresa familiar; este estudio de caso se complementa con las aportaciones de la doctora Ana Esperanza Quintana Jiménez, de la Universidad Nebrija, quien describe la experiencia de la empresa familiar hotelera con la estrategia del tiempo compartido (*time sharing*) como una estrategia reductora de costes y riesgos en un entorno de crisis. Por último, en las páginas escritas por la doctora Nuria Bajo Davó, de la Universidad Autónoma de Madrid (España), y la doctora Mónica García-Ochoa y Mayor, de la Universidad Complutense de Madrid (España), se realiza desde una visión teórica una revisión doctrinal sobre la teoría de los grupos estratégicos aplicada a la empresa de familia.

Otro FCE fundamental para el éxito de la empresa familiar se da por el diseño y la puesta en funcionamiento de un sistema de gestión de información eficiente, tema que es tratado en el capítulo siete por el doctor Rubén González Crespo y el doctor José Antonio Puentes Muñoz, de la Universidad Pontificia de Salamanca (España), y el doctor Óscar Sanjuán Martínez, de la Universidad Carlos III de Madrid, quienes conjuntamente proponen una serie de metodologías basadas en las TIC como llave para el éxito de los proyectos de empresas familiares. Se presenta además una visión sobre la empresa familiar en Colombia para el periodo 1989-2012, recopilada por el profesor Elber Berdugo Cotera y la profesora Luz Stella Cáceres, de la Universidad de La Salle (Colombia). Este capítulo se complementa con las aportaciones del doctor Jairo Alberto Díaz Perdomo, de la Universidad Santo Tomás (Colombia), quien une el paradigma de la gestión de información con la gestión del conocimiento en la empresa familiar.

Además del diseño de una estrategia que lleve hacia el éxito empresarial, disponer una buena gobernanza corporativa es un FCE adicional para la empresa familiar. A este tema se dedican las aportaciones de los expertos Domingos Ricca y Roberto Secco, de la Consultora DNS de Brasil, quienes analizan la importancia de la gobernanza corporativa como instrumento para garantizar una sucesión exitosa del negocio familiar. Esta doble visión se complementa con un capítulo realizado por el doctor Francisco Salinas Ramos, de la Universidad Pontificia de Salamanca (España), en el que desarrolla la relación entre el Estado de bienestar europeo y las políticas públicas aplicadas a la empresa familiar.

El libro finaliza con uno de los retos más importantes a los que se enfrenta la empresa familiar: la sucesión, tema que es analizado en el sector de aseo de Colombia por el doctor Jorge Alberto Gámez Gutiérrez, de la Universidad de La Salle.

Una vez sentadas las bases para, a mediano y a largo plazo, diseñar grupos estratégicos competitivos creadores de renta y riqueza para la empresa y los *stakeholders*, la empresa familiar podrá perpetuarse en el tiempo siempre que el proceso de sucesión tenga éxito. Ser empresario supone una responsabilidad que va mucho más allá de la empresa en sí; es contribuir con su formación y experiencia profesional a hacer un mundo más justo y solidario para todos, ya sea a partir de políticas basadas en responsabilidad social corporativa (RSC) o mediante la creación de fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro donde lo más importante, a nuestro entender, es dar con generosidad en un acto de amor solidario y dejar así un fructífero legado para las generaciones venideras.

Doctor José Manuel Saiz Álvarez, Eco & Soc
Universidad Nebrija
Madrid, España

Doctor Jorge Alberto Gámez Gutiérrez
Universidad de La Salle
Bogotá, Colombia

Empresa familiar y capital
intelectual: una visión desde
el metaconocimiento

José Manuel Saiz Álvarez*



Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid, España. Doctor en Sociología, Universidad Pontificia de Salamanca, España. Director académico del Doctorado en Ciencias Empresariales, Universidad Nebrija, España. Profesor visitante y asesor del Consejo Directivo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. Profesor visitante del TEC de Monterrey (México y Perú). Académico asociado de la Pontificia Accademia Tiberina di Roma, Italia.

Introducción

En un mundo tan globalizado y competitivo como el actual, tanto la correcta adquisición como la interiorización y la gestión del conocimiento forman parte de una estrategia corporativa exitosa que lleva a la organización hacia la generación de un beneficio sostenible en el tiempo. A partir del trabajo seminal de Cyert y March (1963), la literatura académica especializada sobre el proceso de aprendizaje en las organizaciones ha tenido un fuerte desarrollo; se destacan las aportaciones de Cangelosi y Dill (1965), quienes distinguen cuatro fases de desarrollo organizacional: fase inicial, fase de búsqueda, fase de comprensión y fase de consolidación; Argyris y Schön (1978), quienes tratan sobre el proceso de aprendizaje a partir de la comparación entre lo planificado y lo conseguido, para así ir ajustando la estrategia (Kolb, 1984), así como de marcos de referencia y aplicación de rutinas aprendidas por el individuo (Kim, 1993).

Por su parte, Fiol y Lyles (1985) escriben sobre los procesos de creación del conocimiento, Stata (1989) estudia la innovación en la gestión, Senge (1990) desarrolla modelos de aprendizaje en las organizaciones, Argyris (1993) escribe sobre la capacidad de aprender de las organizaciones, Nonaka (1991, 1994) y Bain (1998) desarrollan nuevas ideas sobre la gestión del conocimiento en las empresas, aportaciones que se abren a los procesos de creación del conocimiento (DiBella y Nevis, 1998) y la calidad del conocimiento tácito grupal (Von Krogh, 1998). Procesos de aprendizaje que son aplicados incluso en el trabajo social para la mejora de la infancia (Kerman *et al.*, 2012).

Dentro del proceso de aprendizaje en las organizaciones, tiene una fuerte importancia la utilización de las tecnologías de la información y la

comunicación (TIC), así como la formación de redes sociales tanto endógenas en la organización como exteriores a esta; redes que forman grupos de individuos que fuerzan al cambio, sobre todo cuando estos están directamente implicados en el tejido productivo y comercial de la organización. En este sentido, Read *et al.* (2012) estudian cómo la formación de grupos conectados entre sí mediante TIC acelera el proceso de cambio dentro de las organizaciones, lo que evita, además, el conocimiento situacional.¹

Este proceso de solo aprendizaje en las organizaciones se enriquece con el término *metaconocimiento*, el cual, nacido de la psicología en la década de 1970 (Flavell, 1970, 1971) (Piaget, 1974), se puede también aplicar al mundo de la empresa. En este caso, se puede definir como el conjunto de la actividad cognitiva o de conocimiento acumulado por los *stakeholders*² de la organización y que afecta en la operativa diaria y futura de la empresa, así como en su generación de resultados, incluido el fondo de comercio (*goodwill*).

Al respecto, Chi (1984) distingue entre cuatro tipos de conocimiento: 1) conocimiento declarativo, representado por nodos o núcleos de información, es aquel que nace sobre hechos y conceptos; 2) conocimiento procedural, relacionado entre pares de elementos entre sí, viene definido por el conocimiento sobre cómo hacer una actividad para llegar a un objetivo concreto y definido, pactado o no, con anterioridad; 3) conocimiento estratégico, definido por reglas acerca de cuándo usar otras reglas, y 4) conocimiento metaestratégico, que consiste en la facilidad para aprehender una regla general, así como la aplicación de las normas subsidiarias que de ella emanan con la inclusión de un procedimiento de aplicación. Este tipo de conocimiento se puede mejorar con la puesta en marcha de programas de entrenamiento metacognitivo.

El objetivo de este trabajo es reflexionar desde una perspectiva teórica sobre qué factores del metaconocimiento afectan a la empresa familiar. Para

1 Se da este tipo de conocimiento cuando se produce en un lugar físico permanente, sin que exista ningún tipo de TIC incorporada a este. Es típico de la industria tradicional basada en principios tayloristas de producción.

2 Lo forman todos aquellos agentes económicos que tienen relación con la empresa. Entre los más destacables hay que citar al presidente y consejo de administración, alta y media dirección, profesionales y trabajadores, consultores, asesores, clientes, distribuidores, proveedores, empleados públicos que tengan relación con la empresa, y socios corporativos (personas jurídicas) e individuales (personas físicas).

ello, comenzaremos por analizar qué factores del metacognocimiento afectan a la empresa familiar. A continuación se estudiará la relación entre el metacognocimiento en la empresa familiar y la buena gestión de este como un recurso competitivo que lleva primero a la supervivencia de la empresa y, a continuación, a posiciones de liderazgo. Finalizaremos con la caracterización de los niveles de metacognocimiento aplicados a la empresa familiar, así como con unas conclusiones.

Empresa familiar y factores clave del metacognocimiento

Una empresa familiar se puede concebir como aquella

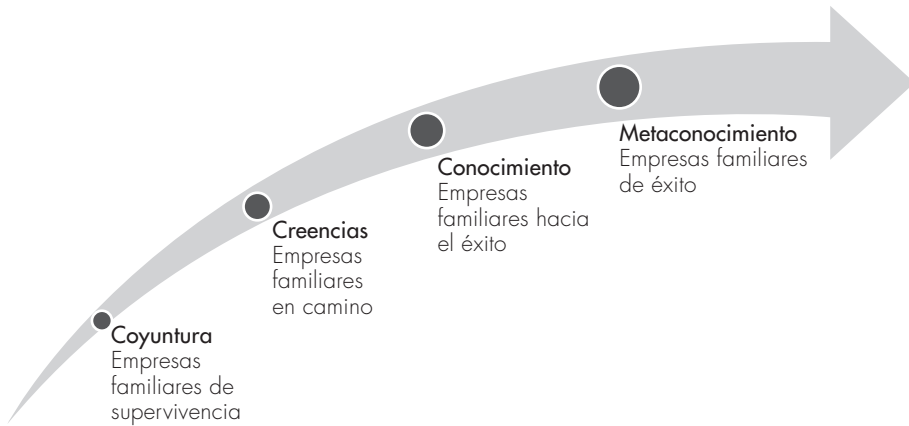
organización de carácter económico o social liderada por un emprendedor cuyo objeto principal es la producción o comercialización de bienes o servicios siempre que una familia o un grupo de familias controle el proceso de decisiones dentro de la corporación, al estar situados el fundador y sus sucesores en puestos clave de la organización. (Saiz-Álvarez, 2011, p. 57)

En la empresa familiar, durante la primera generación, coinciden propiedad y gestión, y no disminuyen el poder y la influencia en la toma de decisiones, incluso tras la llegada de gestores profesionales. Este proceso de llegada se acelera a partir de la segunda generación. Por ello, hay un deseo de que la empresa pueda ser transmitida a los sucesores (Ward, 1988), ya que en este tipo de empresas las familias tienen su corazón en ellas (Belaustetigoitia, 2003).

Las empresas familiares son generacionales y se basan en una perspectiva metacognitiva; el metacognocimiento empresarial se centra en tres grandes pilares (figura 1) que son tareas, capital intelectual y actividad cognitiva. En lo que respecta a las tareas, se han de cumplir por el capital intelectual que desarrolla su actividad profesional en la empresa. Estas tareas tienen relación directa con los objetivos establecidos por la organización, los cuales vienen definidos dentro de un plan estratégico a mediano y largo plazo. Este plan determina, a su vez, la adquisición de nuevos conocimientos por parte del capital intelectual de la empresa, y aumenta el fondo de comercio de la empresa. Cuando la empresa se basa en el conocimiento, se convierte en una organización inteligente

que optimiza la utilización de los recursos disponibles, lo que le permite alcanzar posiciones de liderazgo sostenible en el tiempo.

Figura 1. El metaconocimiento empresarial

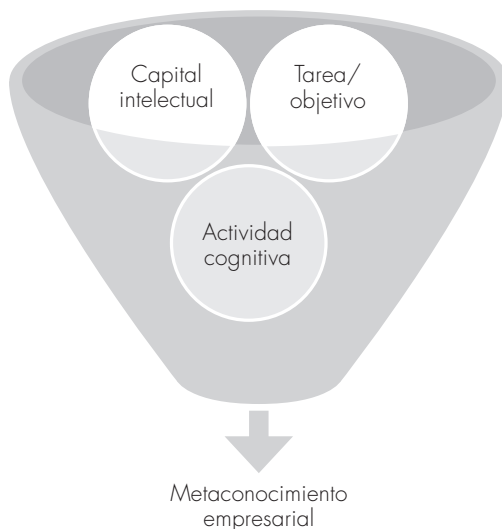


Fuente: elaboración propia.

El segundo pilar se da por la captación y, sobre todo, la fidelización de un capital intelectual que combine formación y experiencia. El capital intelectual es el activo más importante de una empresa, sobre todo de aquellas basadas en el metaconocimiento. Como resultado, se hace necesaria la fidelización de este, aún más cuando está muy especializado o dispone de una importante red de contactos, muchos de los cuales son clientes con base en la confianza o lo serán en un futuro por el mecanismo boca-oreja.

El tercer sostén se define por la realización de una actividad cognitiva dentro de la organización, principalmente en los departamentos de planificación y estratégico. Un déficit o una incorrecta aplicación de dicha actividad tanto en la planificación como en la estrategia puede, incluso, conllevar la desaparición de la organización a mediano plazo. Las organizaciones líderes planifican para optimizar la buena utilización de sus recursos productivos (tierra, trabajo, capital, tecnología y metaconocimiento). Sin dicho metaconocimiento, no es posible que la empresa pueda competir con éxito en entornos hostiles. Es un activo empresarial intangible que ha de ser correctamente gestionado para que genere valor a la organización (figura 2).

Figura 2. Los factores clave del metaconocimiento en la empresa



Fuente: elaboración propia.

De los tres pilares en los que se basa el metaconocimiento empresarial, el más débil para las empresas familiares es el correspondiente a la actividad cognitiva, sobre todo para las microempresas que se caracterizan por no disponer de un correcto sistema de planificación y por no llevar a cabo una política estratégica coherente que genere tasas de crecimiento sostenible por parte de la corporación. Las principales razones que conducen a este hecho son:

- La carencia de una visión empresarial clara, así como dudas en la misión y los valores de la empresa. Como resultado de todo ello, la evolución de la empresa familiar tiende a ser errática en el tiempo y solamente lucha por sobrevivir en entornos económicamente hostiles y muy competitivos por la supervivencia.
- La ausencia o la debilidad en la formación previa especializada por parte de los microemprendedores, lo que lleva a errores técnicos que ponen en peligro la viabilidad económica, financiera y comercial de la empresa.
- La reducida capacitación del capital intelectual que se desarrolla profesionalmente en la empresa. En este sentido, la ausencia de una carrera profesional dentro de la organización conlleva la pérdida del capital intelectual más valioso dentro de esta.

Para evitar, o al menos disminuir estos problemas, se hace necesaria la puesta en marcha de políticas de formación empresarial dirigidas a pymes familiares para beneficiar no solamente a estas organizaciones, sino también a la sociedad en su conjunto. De ahí que la supervisión y el apoyo por parte de las administraciones públicas sean positivos, al generarse efectos *crowding-in*.

El metaconocimiento y la buena gestión como recursos competitivos

En un ambiente global es necesario que exista un buen metaconocimiento empresarial para sentar las bases y lograr éxito empresarial sostenible en el tiempo, tanto en términos de crecimiento como de beneficio empresarial.

Para Wiig (2004), la economía global demanda excelencia para conseguir así que la empresa logre altos niveles de eficacia y eficiencia, tanto externamente (en su relación con *stakeholders*, sobre todo accionistas y clientes) como internamente (capital intelectual), demandados para conseguir posiciones de liderazgo en el sector. Estos niveles se fundamentan en la atracción y la fidelización de un capital intelectual, formado por la combinación de un capital humano, un capital relacional y un capital estructural (Saiz-Álvarez, 2009) amplio y con conocimientos profundos dentro de la organización. Por ello, Wiig (2004, p. 19) habla sobre un metaconocimiento basado en aprendizaje implícito y ciclos fundados en curvas de aprendizaje personales que benefician a la organización.

El proceso de aprendizaje se ve acelerado no con una excesiva especialización de este, sino con pequeñas variaciones para ampliar así el campo de estudio y mantener vivo el deseo de adquirir nuevos conocimientos. En este sentido, Schilling *et al.* (2003) demuestran que existen sinergias entre los esfuerzos de asimilación de nuevos conocimientos realizados por los individuos basados en aprendizaje implícito, de forma que se acelera el proceso de aprendizaje en el momento en que los nuevos conocimientos se basan en los asimilados anteriormente. A medida que se va profundizando en el proceso de aprendizaje, este se va haciendo más complejo y empieza el proceso de creación de nuevo conocimiento por parte de los individuos. Este hecho beneficia a las empresas al poderse distinguir de la competencia tanto por la innovación como por la mejora continua de los procesos productivos.

El objetivo último del aprendizaje es maximizar el beneficio a partir de la productividad, la eficacia y la eficiencia. En este sentido, Wiig y Jooste (2003) distinguen entre cinco tipos de productividad: macroproductividad, si se refiere a nivel país o región; microproductividad, si se mide para el caso de la empresa; nanoproductividad, si es calculada para el individuo (Thor, 1988); productividad de desempeño (o material), y productividad económica (o financiera) (Moore y Ross, 1978). La riqueza de esta clasificación conduce a que se pueda analizar la producción desde una visión pluridimensional, lo que facilita la toma de decisiones.

Uno de los activos más importantes de las organizaciones viene formado por un capital humano que trabaja en ellas y que se caracteriza por su capacidad para la resolución de problemas y su dinamismo en la toma de decisiones. En este sentido, Leonard-Barton (1995) hace referencia a dos tipos de competencias: 1) la rigidez central (*core rigidity*), propia de aquellas organizaciones que, marcadas por la tradición, la aversión al riesgo y la ausencia de sinergias técnicas, no pueden competir ni alcanzar posiciones de liderazgo en su sector, y 2) la capacidad central (*core capability*) constituye una ventaja competitiva tanto para la empresa (Leonard-Barton, 1995, p. 4) como para las naciones (Porter, 1998), por lo que, una vez interiorizada y puesta en marcha por el individuo, se convierte en un tipo de ventaja de rango superior (Saiz-Álvarez, 2009).

Junto con las competencias mencionadas, Leonard-Barton (1995) habla sobre capacidades suplementarias (*supplemental capabilities*) que, aunque añaden valor a la organización, son fácilmente imitables por sus competidores, ya sea por el bajo coste de implementación, como por las menores exigencias en términos de formación previa y especialización. Por último, las capacidades habilitadoras (*enabling capabilities*) son condiciones necesarias, pero no suficientes para distinguir a la empresa de la competencia. Por ello, son un camino para el liderazgo, proceso en el que tanto el equipo humano como la tecnología tienen un papel fundamental que cumplir.

Para que las capacidades sean realmente efectivas, se han de interiorizar por parte de los individuos. Así, según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento puede ser de dos tipos: 1) explícito, formado por palabras y números en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos y principios universales, que se puede compartir fácilmente gracias a las TIC, y 2) tácito, más propio de la inteligencia emocional y más difícilmente transmisible a otros,

al estar formado por experiencias, intuiciones, emociones e ideas personales, así como por valores propios de la persona que, en un estado ideal, han de coincidir con la misión, la visión y los valores de la organización. Por ello, según se produzca el cambio entre conocimiento tácito y explícito, se darán tres situaciones posibles. Así:

- Una socialización del conocimiento cuando se pasa de conocimiento tácito a otro tácito.
- Una exteriorización del conocimiento cuando de la persona (conocimiento tácito) se pasa a la colectividad (conocimiento explícito).
- Una interiorización del conocimiento cuando el saber colectivo o de la organización (conocimiento explícito) se asimila o aprehende por parte del individuo (conocimiento tácito).

Este movimiento de cambio dinámico entre conocimiento tácito y explícito es fundamental tanto para solucionar problemas como para generar nuevo conocimiento dentro de la estructura organizacional. La generación de este nuevo conocimiento, denominada “hipertexto” por Nonaka y Takeuchi (1995), se realiza a partir del intercambio de información entre los distintos niveles existentes en la organización, a saber: 1) sistema de negocios; 2) equipo del proyecto, y 3) base del conocimiento.

El desarrollo de las TIC, sobre todo durante la primera década del siglo XXI, ha llevado hacia una creciente competición por la adquisición de conocimiento, lo que ha conducido a que la innovación sea efectiva (Dodgson y Bessant, 1996). Esta última se ve incrementada cuando se produce de forma simultánea y constante un proceso de renovación e integración del conocimiento dentro de la organización, así como la adecuación de este, en espacio, tiempo y asignación de equipos, para la resolución de problemas.

Tanto dentro de una organización (persona jurídica) como para el individuo (persona física), las preguntas son las semillas del conocimiento (Allee, 1997, p. 229). Estas preguntas tienden a gestionar eficientemente el conocimiento en aras de la maximización del beneficio y la satisfacción de los objetivos de los *stakeholders* de la organización, donde factores como el capital social y la proximidad geográfica, tanto entre empresas de grupos empresariales como entre la empresa y el consumidor final, determinan la innovación. De hecho, Dominicis *et al.* (2013) demuestran que el capital social en un sentido sociológico, es decir, la colaboración y la sociabilidad de un grupo humano

y la proximidad geográfica son los dos factores más importantes que explican las diferencias observadas en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en la Unión Europea.

Las organizaciones actuales están desarrollando su actividad en la “era de las organizaciones del conocimiento” (Sveiby, 1997, p. 1); se basan en activos intangibles, transferencia de conocimiento, competencia profesional, eficiencia interna y optimización en la gestión del conocimiento.

Por su parte, Stewart (1998) desarrolla una serie de medidas de eficiencia y efectividad del capital intelectual en las que tiene en cuenta, entre los factores más relevantes, la experiencia, la capacidad de aprendizaje, los valores intangibles creados por el individuo y el valor en ratios creado por el individuo por sus resultados mercantiles reflejados en libros contables (*market-to-book ratios*). Por ello, el capital intelectual constituye una fuerza cerebral colectiva que transforma organizaciones y sociedades en su conjunto.

En el fortalecimiento del capital intelectual, tiene una gran importancia tanto la relación entre la fuente de conocimiento emanada de la universidad y de los consultores especializados como de la empresa privada y poderes públicos (enfoque de la triple hélice) (Viedma, 2005), así como de la gestión de este a partir del balance ScoreCard (BSC) (Lombardo y Saiz, 2008).

Davenport y Prusak (2000), quienes utilizan ejemplos de 39 empresas, estudian cómo el conocimiento afecta, de igual manera, a la estrategia empresarial y a los procesos de trabajo y la cultura de la organización. Estos autores hablan así de un “movimiento del conocimiento” que se observa tanto en la acumulación de conocimiento dentro de las organizaciones, los procesos de *learning-by-doing*, la aplicación del conocimiento para el desarrollo de productos y estrategias, el conocimiento del consumidor, y el conocimiento y buen manejo de procesos y de equipos humanos —todo ello para poder competir y alcanzar posiciones de liderazgo en el sector, teniendo en cuenta aspectos culturales del entorno empresarial— como para maximizar la productividad y la eficiencia gracias al uso de nuevos (y costosos) procesos de I+D+i, para lo cual se necesita formar un capital intelectual especializado. Por ello, para la organización, y más si está basada en el capital intelectual como es el caso de universidades y centros de investigación, es fundamental cuidar a estos equipos de trabajo y disponer de un conocimiento actualizado si se desea tener éxito a mediano y largo plazo en un mundo tan competitivo como el actual.

Es importante comprender la diferencia entre datos, información y conocimiento. De una manera muy sintética, los datos constituyen la materia prima de la información, que una vez procesados, esto es, contextualizados, categorizados, calculados, corregidos y condensados, se convierten en conocimiento. La adquisición y el buen uso del conocimiento permiten a las organizaciones satisfacer de forma más eficiente las necesidades del mercado, además de ir mejorando en un proceso gradual para así hacer frente a cualquier demanda o contingencia (endógena e, incluso, exógena) futura. El conocimiento pasa de ser una variable *stock* a una variable flujo, al tener un carácter dinámico en el tiempo.

Como resultado de todo lo anterior, las organizaciones, basadas en el conocimiento para poder crecer en entornos competitivos, empiezan a hablar de un *chief knowledge officer* (CKO) que tiene como objetivo crear una estructura de conocimiento sostenible tanto física como económica dentro de la organización para evaluar e incorporar a la empresa u organización nuevo conocimiento e información, teniendo en cuenta la experiencia, la adquisición y la mejora de habilidades productivas y comerciales dentro de la empresa y las reglas y normas para un correcto, rápido y eficiente proceso de toma de decisiones que evite que problemas o desajustes coyunturales se enquisten en la organización y se conviertan en estructurales. Desajustes de mucha más difícil solución a corto y mediano plazo.

En este proceso de creación y posterior adquisición de conocimiento, interno y externo, tienen una creciente las TIC. De hecho, la mundialización de las interconexiones que tiene la organización gracias a las TIC permite a esta pensar en *glocal* (piensa globalmente, actúa localmente) y así mejorar su cuenta de resultados gracias a la entrada simultánea en varios mercados y el mantenimiento y crecimiento (o decrecimiento compensado) del resto.

Sin embargo, aunque los procesos de I+D+i son fundamentales para la adquisición de conocimiento, el activo más importante de las empresas es el humano, que desarrolla su actividad profesional en estas; es un capital intelectual que se encuentra en competencia y en la consecución de objetivos que se ven incentivados con la “capacidad para identificar, expandir y explotar las oportunidades de negocio” (Carlsson y Eliasson, 1994, p. 694). Éxitos y fracasos que afectan a la colectividad en su conjunto (Wenger, 1999).

La existencia de concentraciones de empresas en polígonos industriales o centros de desarrollo facilita la implementación de políticas de gestión del

conocimiento dentro de estas organizaciones, al ser muy competitivas entre sí. El conocimiento tiene valor y la reutilización del conocimiento genera innovación (Mearns, 2012), lo que, unido a la puesta en marcha de políticas (privadas y públicas) de apoyo al I+D e innovación, lleva a posiciones de liderazgo que serán sostenibles en el tiempo siempre que se logren mantener los flujos de inversión.

Los niveles de metacocimiento en la empresa familiar

Tanto la microempresa como la empresa familiar se caracterizan, con independencia del nivel de desarrollo de su entorno económico y empresarial, por 1) la reducida disponibilidad de recursos productivos; 2) el elevado porcentaje de operaciones de autofinanciación; 3) la débil capacidad de negociación ante la administración pública y otras organizaciones empresariales de mayor tamaño y volumen de facturación; 4) el, por lo general, mayor grado de fidelización de su capital intelectual, y 5) la elevada tasa de mortalidad empresarial. Como resultado, en este tipo de organizaciones familiares el metacocimiento adquiere una importancia decisiva que podríamos definirla en cuatro niveles:

- Primer nivel metacognitivo. Conocimiento y asimilación por parte de los profesionales, directivos y trabajadores de la organización de la misión, la visión y los valores de la empresa.
- Segundo nivel metacognitivo. Conocimiento e interiorización de los profesionales, directivos y trabajadores de la organización, así como de los proveedores y los distribuidores, de la importancia de trabajar en equipo en un clima de confianza. De esta manera, el buen ambiente laboral facilita el intercambio de información en un doble sentido horizontal (entre puestos de trabajo del mismo nivel situados dentro de la organización y entre esta con proveedores y distribuidores) y vertical (entre los consejos de administración y el resto de la empresa). Sin esta fluidez en el intercambio comercial, cultural y de conocimiento se producirán desajustes que irán minando la posición de liderazgo de la empresa dentro del sector. En situaciones extremas, cuando esta desconfianza alcanza unos niveles elevados, se puede ocasionar, incluso, la desaparición de la empresa.

- Tercer nivel metacognitivo. Está determinado por la correcta gestión del conocimiento y las habilidades del capital intelectual que trabaja en la empresa. Este nivel es fundamental para las empresas familiares, al encontrarse estas, por lo general, con unos recursos limitados dado su pequeño tamaño relativo. Como resultado, se hace necesaria una gestión eficiente y efectiva de dichas habilidades para así optimizarlas en aras de la maximización del beneficio.
- Cuarto nivel metacognitivo. Se deriva principalmente de la experiencia profesional; está formado por el conocimiento y la interiorización de la satisfacción de las necesidades de los *stakeholders*. En este sentido, es fundamental para la supervivencia de la empresa conocer las necesidades de sus clientes, de forma que se puedan desarrollar programas de atención personalizada y de carácter exclusivo. Esta exclusividad fomenta, en muchas ocasiones, un consumo que busca la calidad y los precios pasan a un segundo plano (figura 3).

Figura 3. Los niveles del metaconocimiento empresarial



Fuente: elaboración propia.

El conocimiento en la empresa incorpora una dimensión técnica, en la que se engloban las habilidades, las capacidades o las destrezas generadas por

los modelos de trabajo de las empresas (Byosiere y Nonaka, 1996), junto con otra dimensión cognitiva centrada en mapas mentales formados por esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones (Martínez y Ruíz, 2002). Por ese motivo, la dimensión del fundador, en el caso de la empresa familiar, o del alto directivo, si nos referimos a la gran empresa, es holística si se tienen en cuenta el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia que son necesarios para lograr los objetivos establecidos en la organización. Este carácter holístico conduce al metaconocimiento dentro de la organización, lo que le permite llegar a posiciones de liderazgo sostenible en el tiempo para así convertirse en una empresa generacional una vez que se ha producido el proceso de sucesión.

Conclusiones

Todas las empresas, y en especial las familiares, tienen un componente basado en el metaconocimiento, gracias a la unión entre capital intelectual, las tareas y objetivos a conseguir y la actividad cognitiva realizada. El metaconocimiento permite a la empresa ver más allá, tener una visión de futuro, así como ser sensible al impacto económico y social que tienen las medidas que lleva a cabo para conseguir sus objetivos.

Dentro del metaconocimiento el componente más importante es el capital intelectual, concebido como la suma de capital humano, capital estructural y capital relacional que trabaja en la organización. Este activo, junto con el conocimiento, es el más importante de la empresa y le permite adquirir ventajas competitivas de primer orden o de rango superior (ventajas en I+D+i) que sean sostenibles en el tiempo.

Una empresa sin metaconocimiento se convierte en una empresa de supervivencia a mediano plazo. Este cambio estructural se da, principalmente, por la atracción del capital intelectual por parte de corporaciones cercanas o competidoras, así como por la creación de nuevas empresas por parte del capital intelectual que ha dejado a la empresa familiar. Por ello, es fundamental que se produzcan en la empresa familiar los procesos necesarios para mantener el nivel de inversiones, la puesta en marcha o fortalecimiento de una política de incentivos en términos de carrera profesional y de gratificaciones

salariales acorde con el cumplimiento de objetivos, el fortalecimiento de la imagen corporativa y de las marcas de la empresa a partir de políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) o empresarial (RSE), y la atracción de nuevos clientes a la empresa gracias a la combinación de productos de alta calidad y bajo precio relativo.

En todo este proceso, los gestores —y, en su caso, propietarios de la empresa— tienen que cumplir con un papel fundamental. Para ello, han de saber gestionar el conocimiento y optimizar la utilización del resto de los recursos haciendo compatible la gestión de estos con la misión, la visión y los valores de la empresa. Las empresas que sepan hacerlo tendrán garantizado el éxito a mediano y largo plazo e, incluso, podrán crecer mediante la realización de *pliopolios*³ negativos a partir de la fusión y las adquisiciones de empresas, ya sea mediante la negociación y la compra directa a los propietarios familiares o mediante la adquisición de la mayoría de las participaciones sociales o, en su caso, de las acciones de la compañía si cotiza en los mercados financieros, ya sea en Bolsa, en el mercado continuo o en el mercado de corros.

En este sentido, las empresas familiares, sobre todo a partir de la segunda generación, una vez que han alcanzado un mínimo tamaño crítico, comenzarán a cotizar en Bolsa, generalmente en el mercado de corros, para a mediano plazo llegar al mercado continuo y lograr desde esta vía una financiación más barata que la realizada a partir de los préstamos tradicionales, estén o no pignorados por activos. Para realizar este proceso es, por tanto, fundamental atraer el capital intelectual más formado, experimentado y apto, para así mejorar el metaconocimiento y alcanzar, mediante la correcta gestión de este, posiciones de liderazgo en el sector y así optimizar objetivos y satisfacer los deseos de los *stakeholders* de la organización.

3 El término “*pliopolio*” es un neologismo derivado del griego *plio* (más) y *polio* (oferta), e introducido por Fritz Machlup (1902-1983), que define la creación de nuevas empresas en la industria o sector (*pliopolio* positivo) o la reducción en el número de estas por absorciones, fusiones y adquisiciones (*pliopolio* negativo).

Referencias

- Abdullah, R., Sahibudin, S., Alias, R. A. y Selamat, M. H. (2005). Collaborative knowledge management systems for learning organisations. *Journal of Information & Knowledge Management*, 4(4), 237-245.
- Ackerman, M., Pipek, V. y Wulf, V. (2003). *Sharing expertise: Beyond knowledge management*. Boston: MIT Press Books.
- Allee, V. (1997). *The knowledge evolution. Expanding organizational knowledge*. Newton, Mass.: Butterworth-Heinemann.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide for overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bain, A. (1998). Social defenses against organizational learning. *Human Relations*, 51(3), 413-429.
- Belaustetigoitia, I. (2003). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Bhatt, M. (2008). Managing knowledge management in organizational settings. *Munich Personal RePEc Archive (MPRA)*, 30873, 17-26.
- Byosiére, P. H. R. y Nonaka, I. (1996). *Organizational knowledge creation and mapping competitive advantage*. 1st Conference on a Comparative on Knowledge Creation, Japan-American Institute for Management Science, Honolulu, Hawaii, United States.
- Cangelosi, V. E. y Dill, W. R. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175-203.
- Carlsson, B. y Eliasson, G. (1994). The nature and importance of economic competence. *Industrial & Corporate Change*, 3(3), 687-711.
- Chi, M. T. H. (1984). Representing knowledge and metaknowledge: Implications for interpreting metamemory research. En F. E. Weinert y R. H. Kluwe (Eds.), *Metacognition, motivation and understanding* (pp. 211-232). Hillsdale, N. J.: Erlbaum.
- Cristea, D. y Capatina, A. (2010). Knowledge economy and the necessity of knowledge management. En *The annals of "Dunarea de Jos"* (n. 1, pp. 181-188). Rumania: Universidad de Galati.
- Cyert, R. y March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (2000). *Working management: How organizations manage what they know*. Harvard Business School.
- DiBella, A. J. y Nevis, E. C. (1998). *How organizations learn: An integrated strategy for building learning capability*. New York: Jossey-Bass.
- Dodgson, M. y Bessant, J. (1996). *Effective innovation policy. A new approach*. London: International Thomson Business Press.

- Dominicis, L., Florax, R. J. G. M. y De Groot, H. L. F. (junio de 2013). Regional clusters of innovative activity in Europe: Are social capital and geographical proximity key determinants? *Applied Economics*, 45(17), 2325-2335.
- Fiol, C. M. y Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Flavell, J. H. (1970). Developmental studies of mediated memory. En H. W. Reese y L. P. Lipsitt (Eds.), *Advances in child development and behavior*. Nueva York: Academic Press.
- Flavell, J. H. (1971). First discussant's comments: What is memory development the development of? *Human Development*, 14, 272-278.
- Hiari, C., Uchida, Y. y Fujinami, T. (2007). A knowledge management system for dynamic organizational knowledge circulation. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 6(3), 509-522.
- Hussain, I., Ahmed, S. y Si, S. (2010). Personal knowledge abilities and knowledge management success. *Journal of Information & Knowledge Management*, 4, 319-327.
- Ion, A-M. (2008). Knowledge management and eLearning. *Informática Económica*, 4(48), 80-100.
- Kerman, B., Freundlich, M., Lee, J. M. y Brenner, E. (junio de 2012). Learning while doing in the human services: Becoming a learning organization through organizational change. *Administration in Social Work*, 36(3), 234-257.
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as a source of learning and development*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.
- Lombardo, J. M. y Saiz, J. M. (2008). Gestión creativa y centros de desarrollo tecnológico en la nueva economía del conocimiento. En J. M. Saiz y M. García-Ochoa (Eds.), *Innovación empresarial y globalización económica* (pp. 87-107). Madrid, España: Ediciones del Instituto para el Fomento de la Investigación Económica (FIEC).
- Martínez, I. y Ruíz, J. (5-7 de junio de 2002). *Los procesos de creación del conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento*. XVI Congreso Nacional de Aedem, Alicante, España.
- Mearns, M. (2012). Knowing what knowledge to share: Collaboration for community, research and wildlife. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 9892-9898.
- Mitja, T. (2011). *The knowledge management wheel*. Management, Knowledge and Learning International Conference 2011, International School for Social and Business Studies, Celje, Eslovenia.
- Mittal, M. (2008). Personal Knowledge management: A study of knowledge behaviour of academicians. *Journal of Information & Knowledge Management*, 7(2), 93-100.

- Moore, B. E. y Ross, T. L. (1978). *The scanlon way to improved productivity*. New York: John Wiley.
- Nonaka, I. (noviembre-diciembre de 1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Piaget, J. (1974). *La prise de conscience*. Paris: Press Universitaires de France.
- Porter, M. (1998). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Read, M., Gear, A. R. E. y Vince, R. (2012). Group inquiry to aid organisational learning in enterprises. *Journal of the Operational Research Society*, 63, 736-747.
- Ricciardi, R. I., Barroso, A. C. O. y Ermine, J. L. (2005). *Knowledge evaluation for knowledge management implementation. The case study of the radio-pharmaceutical center of IPEN*. I International Conference on Nuclear Knowledge Management, INAC 2005, Santos, Brasil.
- Saiz-Álvarez, J. M. (2009). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 2, 377-388.
- Saiz-Álvarez, J. M. (2011). Factores clave de éxito en la internacionalización de la empresa familiar: una aplicación a la pyme. *Economía Industrial*, 380, 57-62.
- Schilling, M. A. et al. (2003). Learning by doing something else: Variation, relatedness and the learning curve. *Management Science*, 49(1), 39-56.
- Sene, I. y Berdugo, A. (2000). Éthique et knowledge-management. *Cahier de Recherche*, 1. Paris: École des Hautes Études Commerciales (HEC).
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Nueva York: Currency & Doubleday.
- Stata, R. (1989). Organizational learning: The key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30, 63-74.
- Stewart, T. A. (1998). *Intellectual capital. The new wealth of organizations*. New York: Currency Double Day.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Thor, C. (1988). *Productivity brief 5*. Houston, Texas: American Productivity & Quality Center.
- Van Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 133-153.
- Viedma, J. M. (20 de junio de 2005). *A methodology and a framework for measuring and managing intellectual capital of regions*. I World Congress of Intellectual Capital for Communities, Paris, France.
- Ward, J. (1988). The special role of strategic of planning for family business. *Family Business Review*, 2(1), 105-107.

- Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wiig, K. M. (2004). *People-focused knowledge management: How effective decision making leads to corporate success*. Burlington: Elsevier.
- Wiig, K. M. y Jooste, A. (2003). Exploiting knowledge for productivity gains. En C. W. Holsapple (Ed.), *Handbook on knowledge management* (pp. 289-308). Berlin: Springer.