



Revista de Ciencias Sociales (Ve)

ISSN: 1315-9518

cclemez@luz.ve

Universidad del Zulia

Venezuela

Navarro de Granadillo, Ketty

Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares

Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XIV, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 30-45

Universidad del Zulia

Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares

Navarro de Granadillo, Ketty\*

### Resumen

En este artículo se expone el resultado de un trabajo de carácter exploratorio con dos objetivos: examinar el estado actual de la investigación sobre gestión del conocimiento en empresas familiares, con especial énfasis en aquellas experiencias relacionadas con la gestión del conocimiento y actualizar la clasificación de los estudios de empresas familiares propuesta por Sharma (2004). Representa la etapa inicial de una investigación mayor que tiene el propósito de estudiar a las empresas familiares españolas desde el enfoque de la gestión del conocimiento. Para los efectos se tomó como referencia el modelo de Sharma (2004) para la clasificación de los estudios sobre empresas familiares. Se realizó una búsqueda de publicaciones académicas registradas en las diversas bases de datos multidisciplinarias y sobre negocios, disponibles desde la biblioteca de la Universidad Castilla la Mancha (UCLM) España, en el área de empresa familiar. Los resultados encontrados, indican que a partir del año 2000 se incrementa considerablemente el número de publicaciones sobre las empresas familiares, no obstante, se observa la inexistencia de estudios sobre gestión del conocimiento en este tipo de empresa.

**Palabras clave:** Empresa familiar, gestión del conocimiento, conocimiento, creación de conocimiento y dirección de empresas.

### *Current State of the Research on the Management of the Knowledge in Family Business*

### Abstract

This paper expresses the result of an exploratory investigation with two objectives: (i) to examine the current state of research about the management of knowledge in family businesses, with special emphasis on those experiences related to knowledge management, and (ii) to update the classification of family company studies proposed by Sharma in 2004. This investigation represents the initial stage of a larger research project whose purpose is to study family businesses in Spain from a knowledge management approach. To achieve these two aims, the study took as reference Sharma's model (2004) for classifying studies about family companies. A search was performed of academic publications registered in diverse multidisciplinary business-related databases available from the library of the Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM),

Recibido: 06-11-30 • Aceptado: 06-07-21

\* Universidad Castilla la Mancha. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Doctorado en Creación de Empresas, Gestión de Pymes y Empresas Familiares. Ciudad Real 13071, España. División de Extensión Agrícola, Facultad de Agronomía, Universidad del Zulia. Maracaibo 4011, Edo. Zulia. Venezuela.  
E-mail: KettyAsunción.Navarro@alu.uclm.es

Spain, in the family business area. Results indicated that, starting with the year 2000, the number of publications about family companies increased considerably, nevertheless, the nonexistence of studies on knowledge management in this type of company was observed.

**Key words:** Family business, knowledge management, knowledge, knowledge creation, business management.

## Introducción

Numerosos autores han desarrollado estudios para explicar y generar fórmulas para gestionar el conocimiento, proponiendo nuevos conceptos y nuevas herramientas para el análisis, dando origen al enfoque de la gestión del conocimiento y los modelos para la creación de conocimiento. En este sentido, destacan las aportaciones de Nonaka (1991); Kogut y Zander (1992); Hedlund (1994); Nonaka y Takeuchi (1995); Davenport (1997); Zollo y Winter (2002), entre otros. Si bien se ha intentado medir el aprendizaje y la creación de conocimiento, los trabajos empíricos realizados en torno a este tema son escasos, especialmente en lo que se refiere a trabajos de naturaleza cuantitativa (Lloria, 2004). Igualmente, son muy pocos los estudios existentes sobre gestión del conocimiento en empresas familiares.

La importancia de estudiar la gestión del conocimiento en empresas familiares radica en que éstas se encuentran entre los más importantes contribuyentes a la creación de riqueza y empleo en todos los países del mundo (Barbeito et al., 2004; Sharma, 2004; Venter, Boshoff y Maas, 2005). De hecho, las empresas familiares han llegado a ser la forma dominante de empresa tanto en economías desarrolladas como en economías en vías de desarrollo y por su influencia, así como por su relación cuantitativa, se puede esperar el aumento substancial de éstas en un futuro próximo (Venter, Boshoff y Maas, 2005).

En España, las empresas familiares son, en la actualidad, el núcleo del sector em-

presarial español, generan el 70% del PIB y el 80% del empleo privado, lo que significa que contratan a más de 8.000.000 de trabajadores (Barbeito et al., 2004). En el resto del mundo, las empresas familiares representan el 60% del total de las empresas, aportan entre el 50 y el 60% del PIB y emplean a 100 millones de personas (Rus y Rodríguez, 2005:26). Por ejemplo, en Canadá constituyen el 80% del sector empresarial, generando 150 billones de dólares anuales en ventas y en los Estados Unidos generan aproximadamente el 40% del producto nacional bruto (Felthan et al., 2005). En tal sentido, como parte importante del tejido productivo de las naciones, las empresas familiares deben estar atentas a los cambios políticos, sociales, tecnológicos y económicos que ocurren en su entorno. Durante los últimos años, estos cambios han estado asociados a dos factores considerados como clave y determinantes para su competitividad: la tecnología de la información y el conocimiento (Felthan et al., 2005).

En este artículo se presenta el resultado de una investigación bibliográfica, con dos objetivos: examinar el estado actual de la investigación sobre gestión del conocimiento en empresas familiares, con especial énfasis en aquellas experiencias relacionadas con la gestión del conocimiento y actualizar la clasificación de los estudios de empresas familiares propuesta por Sharma (2004). Todo ello con el fin de fundamentar el desarrollo de una investigación de mayor envergadura sobre gestión del conocimiento en empresas familiares españolas.

La insistencia en esta búsqueda tan específica está fundamentada en que las características particulares de las empresas familiares ameritan especial cuidado en el momento de implantar estrategias de gestión del conocimiento, por cuanto el desconocimiento de factores de carácter idiosincrásico en las mismas pudiera generar resultados no acordes con la realidad de dichas empresas.

La investigación contempló una intensa búsqueda bibliográfica en las diferentes bases de datos de publicaciones académicas disponibles desde la Biblioteca de la Universidad de Castilla la Mancha (UCLM), España. Los resultados indican un crecimiento sistemático del área de empresas familiares, con el repunte de nuevos temas de estudio que no incluyen a la gestión del conocimiento. Por otro lado, se realiza un aporte a la clasificación de Sharma (2004), al agregar nuevos tópicos y niveles a su clasificación.

Para facilitar la comprensión, el cuerpo del artículo se estructuró en cuatro puntos. En el primero se define a la empresa familiar y se plantean las características fundamentales que la distinguen de la no familiares. En el segundo punto se expone de manera resumida, una aproximación a los aspectos más relevantes de la gestión del conocimiento y en particular, aquellos que definen al conocimiento como un valor en la empresa. En el tercer punto se muestra el modelo de Sharma (2004) para la clasificación de investigaciones sobre empresa familiar. El cuarto punto presenta una descripción del comportamiento de las referencias académicas sobre empresas familiares encontradas desde 1989 hasta el año 2005. Por último se plantean las conclusiones.

## **1. Las empresas familiares**

Una empresa familiar es un negocio gobernado y/o manejado con la intención de

formar y seguir la visión de la empresa formada por una coalición dominante, controlada por los miembros de una misma familia o de una pequeña cantidad de familias de una manera que es potencialmente sostenible a través de las generaciones de la familia o de las familias (Chua, Chrisman y Sharma, 1999). Existen muchos tipos y formas de empresas familiares, desde las pequeñas tiendas de autoempleo y subsistencia familiar, hasta las grandes multinacionales. También varían extensamente en sus misiones y estrategias y en los mercados en los cuales operan (Lansberg, 1983; Morris, 1997). Su característica principal, por lo cual se les denomina como tal, es el nivel de presencia y control en la empresa por parte de propietarios y parientes (Brenes, Madrigal y Molina, 2006). En consecuencia, el patrón de la propiedad, el gobierno, la gestión y la sucesión influyen significativamente sobre las metas, las estrategias y la estructura de la empresa, así como la manera como se formula, se diseña, y se pone en ejecución cada una de éstas (Chua, Chrisman y Sharma, 1999).

Otra de sus características es que desde el punto de vista organizativo, las empresas que son controladas por familias tienen un proceso de toma de decisiones más centralizado y sus sistemas de control son menos formalizados. Además, los conflictos entre los miembros de la familia que a su vez son empleados de la empresa, tienden a ser frecuentes y sostenidos en el tiempo por las secuencias reiteradas de interacciones de la familia tanto dentro como fuera del negocio (Morris, 1997; Venter, Boshoff y Maas, 2005).

Esta característica denota una necesaria interacción entre dos sistemas que en apariencia son incompatibles: el familiar y el empresarial, debido al hecho de que cada una existe en la sociedad por razones fundamen-

talmente diversas. Así, desde el punto de vista social, tanto la familia como la empresa, definen institucionalmente relaciones sociales en términos de un sistema único de valores, normas y principios; asimismo, cada uno tiene sus propias reglas de conducta (Lansberg, 1983). La función social primaria de la familia es asegurar el bienestar de sus miembros y las relaciones sociales se estructuran para satisfacer sus necesidades de desarrollo. En cambio, la razón social de la empresa es la generación de bienes y servicios a través de un comportamiento organizado de tareas. Como resultado, las relaciones sociales en la empresa, en conjunto, son dirigidas por las normas y los principios que facilitan el proceso productivo (Lansberg, 1983; Rus y Rodríguez, 2005).

Sin embargo, para que una empresa sea sostenible en el tiempo como empresa familiar, en un mercado global de alta competitividad en pleno siglo XXI, debe existir una relación simbiótica y de sinergia entre la familia y la empresa (Chua, Chrisman y Steier, 2003). Este es uno de los grandes dilemas de la empresa familiar, por cuanto se espera que los resultados de la empresa generen valor para la familia de alguna manera y que la familia agregue valor a la empresa de forma tal que la creación de este valor sea imposible sin la implicación de la familia (Chua, Chrisman y Steier, 2003). En este aspecto la gestión del conocimiento tiene significado, ya que durante la generación de valor (tanto para la familia como la empresa), también se genera un proceso de creación de conocimiento que resulta interesante para lograr la competitividad de la empresa y a la vez útil para garantizar la sostenibilidad de la misma.

## **2. La gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento es un enfoque que tiene su origen en la teoría de recur-

sos y capacidades. Esta teoría postula que los recursos y/o capacidades únicas y valiosas que poseen las empresas, son la fuente de la ventaja competitiva de las mismas (Barney, 1991, 1992; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993). Estos recursos únicos y valiosos son todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos, información y conocimientos, entre otros, controlados por una empresa que le permiten conseguir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia (Grant, 1991; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

En este sentido, el conocimiento representa un recurso único y valioso mediante el cual una empresa puede sustentar su ventaja competitiva (Navarro, 2007), lo cual significa que las empresas generan conocimiento. Las empresas tienen diferentes tipos de conocimiento: tácito *vs* explícito, individual *vs* organizacional. Cada uno de estos tipos de conocimiento proporcionan las bases para su ventaja competitiva (Clarke y Turner, 2003). También, el conocimiento es comúnmente distinguido de datos e información. Los datos representan observaciones o hechos del contexto, y por lo tanto no directamente significativos. La información resulta de colocar datos dentro de algún contexto significativo, a menudo en la forma de un mensaje. El conocimiento es todo aquello en lo cual creemos y valoramos basado en la acumulación significativamente organizada de la información (mensajes) a través de la experiencia, la comunicación o la inferencia. Asimismo, el conocimiento puede ser visto, tanto como “algo” para ser almacenado como manipulado y como un proceso simultáneo de saberes e interpretación, es decir aplicando las destrezas. Desde el punto de vista práctico, las organizaciones necesitan manejar el conocimiento tanto como un objeto, como un proceso (Zack, 1999b). El conoci-

miento también puede ser clasificado por el tipo, incluso declarativo (conocimiento acerca de), procesal (*knowhow*), causal (*know why*), condicional (*know when*) y relacional (*know with*) (Zack, 1999a).

Aunque existan muchos términos para describir el conocimiento, quizás el más discutible es la distinción que se hace entre el conocimiento tácito y explícito. El conocimiento explícito es el conocimiento que es fácilmente expresado, capturado, almacenado y reutilizado. Puede ser transmitido como datos y es encontrado en bases de datos, libros, manuales y mensajes. En contraste, el conocimiento tácito es muy personal, difícil de formalizar y por lo tanto, difícil de comunicar a otros. Es profundamente arraigado en la acción y en el compromiso de un individuo de un contexto específico. El conocimiento tácito consiste, en parte, en habilidades técnicas y en parte, en modelos mentales, creencias y perspectivas tan inculcadas que los damos por supuesto y no podemos articularlos fácilmente. (Nonaka, 1991; 1994). Un aspecto importante de la definición de Nonaka es que el conocimiento tácito y explícito no son entidades separadas, sino mutuamente complementarias. Estos conocimientos se relacionan el uno con el otro en las actividades creativas de los seres humanos. La interacción de estas dos formas del conocimiento es lo que Nonaka (1991, 1994) define como el proceso de conversión de conocimiento.

La gestión del conocimiento se puede considerar como la capacidad dinámica relevante de la empresa y la principal impulsora del desarrollo de otras capacidades y competencias (Ordóñez y Perreño, 2005). Sin embargo, la noción de gestión del conocimiento no designa un conjunto de prácticas puestas a prueba, sino más bien un conjunto de preocupaciones, diversas experien-

cias y, por supuesto de un lema que responde al de la organización (Hatchuel, Le Masson y Well, 2002). En otras palabras, la creación de conocimiento no es simplemente un asunto de procesamiento de información objetiva, sino de la utilización de las percepciones e intuiciones tácitas de los empleados, a menudo sumamente subjetivas, y de hacer que esas percepciones individuales estén disponibles y sean usadas por el resto de la organización (Nonaka, 1991; 1994), por lo que parece claro que la finalidad de la organización es saber utilizar el conocimiento existente en ella para, a través de los procesos adecuados, crear y desarrollar más conocimiento (aprendizaje organizativo) y que el mismo se incorpore a sus procesos de negocio creando valor, siendo identificado y medido a través de los activos o recursos intangibles (Bueno, 2004).

Este argumento es una de las razones por la cual algunos autores sostienen que el conocimiento tácito ocupa un papel central en el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible (Nonaka, 1991; Grant, 1991; Spender, 1996). Ello se debe a la habilidad de los competidores de adquirir rápidamente algunos tipos de recursos, por lo que la sostenibilidad de la ventaja competitiva requiere de recursos que son idiosincrásicos y difíciles de transferir o reproducir (Grant, 1996; Ambrosini y Bowman, 2001).

Los investigadores del área de empresa familiar sostienen que las mismas se caracterizan por el elevado grado de compromiso y dedicación hacia la organización, tanto por parte de los miembros de la familia, por un sentido de responsabilidad y compromiso familiar en común, como por parte del resto de la fuerza laboral cuyo comportamiento es más entusiasta y siente que forma parte del equipo (Gallo, 1998). Por otro lado, las empresas familiares, a menudo, tienen sus propias formas

de “hacer las cosas”, una tecnología especial o un *know how* comercial que no poseen los competidores. Este tipo de conocimientos tiene un fuerte componente tácito, es decir, muchas veces la información que constituye el fundamento de estos recursos está incorporada en individuos concretos, generalmente el fundador de la empresa familiar en primera generación (Cabrera, 2001).

Esta idea de conocimiento también es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador de la empresa, quienes han crecido escuchando las estrategias de dirección, se han imbuido del entusiasmo del fundador y, cuando llega para ellos el momento de incorporarse, pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa (Cabrera, 1998). Precisamente, es esta noción de conocimiento tácito e información no codificable la que confiere a los activos intangibles gran parte de su valor estratégico, pues le confiere su carácter de imitabilidad y sustituibilidad imperfecta (Peteraf, 1993). Estas características, unidas al concepto de orgullo asociado a la empresa familiar, están integradas en la idea de “reputación” a la que se refiere Grant (1991) como otro de los recursos intangibles fuente de ventaja competitiva.

En tal sentido, la empresa familiar que trabaja y se diversifica sobre la base de lo que tradicionalmente se ha hecho bien, apoyándose en un alto grado de conocimiento sobre cómo actuar en determinados mercados, con clientes específicos o con productos o servicios concretos, está contando con cada uno de sus directivos, con unas oportunidades históricas particulares a explotar y con los valores y creencias únicas de los fundadores que pueden capacitar a la organización para concebir, elegir e implementar las estrategias que las empresas sin estos recursos no pueden desa-

rollar, porque se enfrentarían a una oportunidad de desventaja en costes si intentaran adquirirlos (Cabrera, 2001).

### **3. Clasificación de los estudios sobre empresas familiares de Sharma (2004)**

Desde el punto de vista de la teoría de la organización de empresas, los individuos que componen las organizaciones a menudo no persiguen el supuesto fin global, sino sus particulares objetivos personales, coincidiendo tan sólo en el requisito de la supervivencia (Villasalero, 2004:133). Igualmente, las numerosas investigaciones que se han realizado sobre el tema de las empresas familiares (Lansberg (1983); Astrachan y Kolenko (1994); Chua, Chrisman y Sharma (1999); Astrachan y Shanker (2003); Chua, Chrisman y Steier (2003); Aronoff (2004); Corbetta y Salvato (2004); Lambrecht (2005); entre otros) sugieren que el fin de la empresa familiar representa únicamente los intereses y objetivos de la familia, los cuales, a pesar de los esfuerzos del fundador por garantizar el bienestar económico de su familia y la de su descendencia, generalmente no se prolongan más allá de la segunda generación.

A este tenor, basados en la importancia que en los últimos diez años se le ha dado a los estudios sobre empresa familiar, Sharma (2004) realizó un estudio basado en una rigurosa revisión de 217 artículos sobre empresa familiar, publicados en *Family Business Review*, que arrojó como resultado una clasificación de los enfoques en función de cuatro niveles:

#### *Nivel Individual:*

Definidos como “cualquier grupo o individuo que puede ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. Freeman (1984), citado por Sharma (2004), lo identifica como

el nivel de los stakeholders (1), llegando a identificar a 16 genéricos y distinguió entre stakeholders primarios (aquellos que afectan un objetivo de la empresa) y los secundarios (los que son afectados por un objetivo de la empresa). Sharma (2004) distinguió entre stakeholders internos y externos a la empresa familiar.

- a) Fundadores: Debido a su preponderante función en la empresa, los fundadores o líderes de la organización han sido reconocidos en la literatura por su influencia significativa en la cultura, los valores, y el desempeño de sus empresas. En este sentido, los estudios han sido orientados para entender los estilos de liderazgo adoptados por estos fundadores y su relación con otros miembros de la familia y miembros de la organización no pertenecientes a la familia.
- b) Próxima generación: Las investigaciones en este tema han sido orientadas en tres direcciones: El sucesor deseable debe poseer atributos desde la perspectiva del líder; los factores relacionados con los resultados; y las razones por las cuales estos miembros de la familia deciden seguir una carrera en la empresa de su familia.
- c) Mujer: las investigaciones sobre este tópico sugieren que una mayoría de mujeres en empresas de familia continúan en un segundo plano, ocupando con frecuencia la función de un gerente de su hogar y asumiendo la responsabilidad primaria del hogar y el cuidado de los niños. Basados en la entrevista a 11 cónyuges de líderes de empresas familiares exitosas, Poza y Messer (2001), citados por Sharma (2004), describieron seis diferentes tipos de roles adoptados por estas mujeres: cónyuges celosas, primer oficial de confianza, socia, vicepresidente, consejero mayor y agente libre.

- d) Empleados no familiares: Los estudios realizados indican que en términos del número de individuos implicados en el impacto, éxito y crecimiento de empresas familiares, los empleados no familiares son un grupo importante. Más los mismos pueden poseer el conocimiento intrínseco de la empresa que puede ser valioso en la tutoría de líderes de la generación futura, o asumiendo funciones de liderazgo en situaciones de emergencia. En empresas más grandes, ejecutivos no familiares han sido contratados para jugar un papel crítico en la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, es sólo recientemente cuando se han dirigido algunos esfuerzos para entender la complejidad de su función y sus percepciones.

*Nivel Interpersonal/grupal:* Un número significativo de investigaciones se ha realizado en este nivel de análisis, relacionando tres temas, a saber: naturaleza y tipo de acuerdos contractuales, las fuentes de conflicto y estrategias gerenciales y las transiciones de intergeneracionales.

- a) Naturaleza y tipo de acuerdos contractuales: En el campo de los estudios de la empresa familiar, el interés en este tema surgió cuando dos grupos de investigadores (Gómez-Mejía et al., 2002 y Schulze et al. 2001, citados por Sharma, 2004), comenzaron a preguntar sobre la aplicabilidad de los principios de la teoría de la agencia en el contexto de las empresas familiares.
- b) Fuentes de conflicto y gerencia estratégica: Tema intrínseco de los sistemas de familia y empresa, que en sus formas originales están basados en diferencias sociológicas fundamentales que hace de las empresas familiares un contexto ideal para el conflicto. En este sentido, el conflicto se ha descrito en la literatura como:



el conocimiento de las partes implicadas en las discrepancias, deseos incompatibles, o de las diferencias irreconciliables. Basado en trabajo de grupos en la literatura se ha conceptualizado tres tipos de conflictos: las tareas (el desacuerdo sobre qué tareas se deben realizar), el proceso (el desacuerdo en cómo alcanzar las tareas) y la relación (basado en incompatibilidades interpersonales: valores, actitudes, etc.).

- c) Transición intergeneracional: Desde la aparición de este campo de estudio, se han realizado significativos esfuerzos en el tópico de la sucesión. Entre los temas más frecuentes se encuentran el nepotismo y la escogencia del sucesor. Sin embargo, desde hace pocos años los estudios han estado orientados a responder la pregunta de si siempre es buena la continuidad de una empresa familiar. Aunque la experiencia y la intuición pudieran dar una respuesta negativa a esta cuestión, aún no se ha emprendido un sistemático desarrollo conceptual, sugiriéndose amplias orientaciones para el éxito de la sucesión y diferenciando entre los elementos de la empresa familiar que pudieran no ser transferidos a las próximas generaciones. Las investigaciones en el área de la visión basada en el recurso sugieren la importancia de transferir a través de generaciones, el conocimiento tácito, el trabajo en redes y capital social, la pasión, y el espíritu innovador y de cómo tales transferencias significarían ventajas competitivas para las empresas familiares. Las futuras investigaciones necesitan ser orientadas hacia el entendimiento de un modo efectivo de transferir estos recursos a través de las generaciones, así como la transferencia para los diferentes tipos de empresas familiares de acuerdo con su localización y cultura.

*Nivel Organizacional:* En este nivel de análisis los esfuerzos han sido dirigidos a la identificación y gerencia de los recursos en las empresas familiares.

*Nivel Social y ambiental:* Una mayoría de los esfuerzos de investigación se han dirigido hacia la comprensión del papel de las empresas familiares a nivel social, enfocándose a establecer la dimensión de la importancia económica de estas empresas en los países.

#### **4. Evolución del interés académico por las empresas familiares**

Tomando como eje central la teoría de la organización, se realizó una revisión de literatura académica sobre empresas familiares y gestión del conocimiento en empresas familiares, en las bases de datos sobre negocios y economía, disponibles desde a biblioteca de la Universidad Castilla la Mancha. El intento inicial, era realizar una revisión y clasificación exhaustiva de los artículos registrados en las bases de datos consultadas. Sin embargo, el factor tiempo, el tamaño y el alcance de la investigación, impiden por los momentos realizar descripciones detalladas de los estudios individuales o una lista exhaustiva de cada artículo que se revisó. En este papel de trabajo se muestran los artículos registrados en las bases de datos DIALNET, EBSCO Host y Science Direct hasta el año 2005. La clasificación se realizó tomando como referencia los datos aportados en los resúmenes de los mismos.

En el Gráfico 1 se puede observar el comportamiento de los artículos científicos sobre empresa familiar clasificados a partir de 1989. Hasta 1994 el registro es de sólo 8 artículos, en 1995 hay un interesante empuje-comparado con los años anteriores- de 14 artículos, para luego volver a descender en los

años subsiguientes. A partir del año 1999 se observa una primera tendencia hacia el crecimiento, cuando el número de artículos publicados se duplican en número con respecto al año anterior; pero es dos años después, a partir del año 2000, cuando se evidencia un real crecimiento de manera sistemática. Estos resultados coinciden con los encontrados por Sharma en el año 2004 que evidencian un crecimiento sistemático de los artículos publicados a partir del año 2000.

Como dato interesante, los 3 artículos publicados antes de 1989 están relacionados con el impacto social y económico de las empresas familiares en las economías locales (2) y problemas relacionados con la organización (1). Durante el período 1990-1999 los 45 estudios realizados se enmarcaron en: la sucesión (4), aporte de estas empresas a desarrollos locales (ubicadas en el nivel social y ambiental) (7), fuentes de conflicto y gerencia estratégica (2), revisiones teóricas (ubicadas en el nivel teórico) (9), problemas relacionados con la organización (7), innovación y gestión tecnológica (1); marco legal (11); internacionalización (3) y fundadores (1). Esto nos da un indicio de que es a partir del año 2000 cuando se repunta el interés hacia los problemas de fundadores, sucesión, transición intergeneracional y prácticas organizacionales, por nombrar

a los de mayor registro en números según como se señala en la Tabla 1.

## 5. Principales tópicos de interés en los estudios sobre empresas familiares

Las referencias encontradas fueron organizadas en función de la clasificación propuesta por Sharma (2004). Aunque de acuerdo a nuestro juicio, la misma presenta la limitación de no incluir algunos tópicos que actualmente son de especial interés para el estudio y desarrollo de las empresas familiares y que, debido al volumen de referencias encontradas, consideramos su inclusión como obligatoria. A continuación se señalan los tópicos agregados:

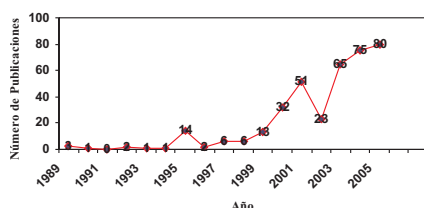
**Marco legal:** se incluye como un cuarto nivel por considerar que desde el punto de vista legal las empresas familiares poseen características especiales que ha motivado que en muchas naciones se establezcan legislaciones ad hoc. Por consiguiente, en este apartado se incluyeron aquellas referencias relacionadas con los esfuerzos públicos y académicos para establecer una base legal especial para las empresas familiares.

**Innovación y gestión tecnológica:** por cuanto la innovación y la gestión tecnológica constituyen una importante línea de investigación en el área empresarial, se incluye como un tópico especial del nivel organizacional.

**Internacionalización y Globalización:** Debido al creciente interés sobre el tema y el número significativo de referencias encontradas, se decidió incluirlo como punto especial en el nivel social-ambiental.

**Nivel Teórico:** Tal como se demuestra en la Tabla 1 en los últimos años, se evidencia un interés académico por la definición de un cuerpo teórico específico para el estudio y

Gráfico 1. Comportamiento de las Referencias



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 1**  
**Empresas familiares. Referencias encontradas discriminadas por temas de interés**

Nivel	Tópico	No. de Publicaciones	Referencias
Individual		51	Villares y Oso, Lardiés (1999);Rubio (2000); Navarro y Quer (2000); Abella (2001); Baulenas y Gimeno (2001);Majo (2001); Díaz (2001); Barrero (2001); Mickelson y Worley (2003); Miralles (2003); Planellas (2003); Rubiralta (2003); Fernández (2003); Comdom (2003); Alemany (2003); Lamilla (2003); Comdom y Barceló (2003); Verdaguer (2003); Hernández Sandes et al (2003); Gallo (2003); corona (2003); Valpuesta (2003); Bieto (2003); Valls y Comdom (2003); Etzkowitz (2003); Martí (2003); López (2003); Aragón (2004); Borwankar, Mair y Seelos (2004); Borstein (2004); Badenas (2004) Chua Chrisman y Chang (2004); Hernández García (2004); Bueno (2004); Muñoz (2004); Mahérault (2004); Rodríguez (2004); Ferrer (2004); Barrero Brown (2005); Dávila (2005); Aemoudt (2005); Hartigán (2005); Achtengen (2005); De la Vega y Corduras (2005); Mair (2005); Bassols (2005); Haug (2005); Clifford (2005); Bovd (2005) Blackburn (2005); Dyer y Panicheva (2005).
	Próxima Generación	39	Amat Salas (1997, 2000, 2001, 2002); Cayón (1997); Martos et al (1999); Pérez et al (1999), Boronat y Font (2000); García; Beraza (2000)García y Cabrera (2000); Crane et al (2000); De (2000); Valeriano (2001); Pedro (2001); Quer y Barrero (2001); Viciano (2001); García Ayala y Manzano (2002); De la Torre (2002); Cabanillas (2002); King (2003); Chua, Chrisman y Sharma (2003); McCann (2003); Neuhauser (2003); Murria (2003); Pastor (2003); San José (2003); Huerta (2004); García de Alas (2004); Barbeito et al (2004); Lizárraga (2004); Tomaselli (2004); Feltham et al (2005) Venter, Boshoff y Maas (2005); Vera y Dean (2005); Máñez (2005); Murphy (2005), Negreira et al (2005); Sancho (2005); Rosanas (2005);
Interpersonal/ grupal	Naturaleza y tipo de acuerdos contractuales	13	Almany (1998); Romay (2000); Rechea (2000); Rechea et al (2001); García García (2001), D Pedro (2001); Luis Carnicer et al (2002); Vela et al (2002); Chinchilla (2003); Ribera (2004); Rivas (2004); Carazo (2005); Martín y Carrasqueño (2005);
	Fuentes de conflicto y gerencia estratégica	42	Subiaurre (1990); Bartolomé (1992); Vacciano López (2000); Pire y Sánchez et al (2000); Vila (2000); Clisson (2000); Alvira (2001);Barrero y García (2001), Manzano (2001) Mendoza (2001); Camisón (2001); Lorelido (2001); García Villaverde et al (2001); Claver et al (2001); De Pedro (2001); García García (2001); Quer (2001); Jiménez Sánchez (2002); Corona Sacristán (2002); Carnicer (2003); Smirnyos et al (2003); Danes y Olsson (2003); Delgado (2003); (2003); Badenas (2004); Poza, Nalón y Kishida (2004); DeLuis De Federico y Vilanueva (2004), Winter (2004); Fernández Terricabras (2004); Vago (2004); Suheiro y Wailerdsak (2004); Ayala y Manzano(2005); Olmedo (2005); Van der Heyden, Blondel y Carlock (2005); Uhlauer (2005); Hubler (2005); Göran y Smyrnios (2005);Craig y Moores (2005); Millar y Le-Breton (2005); Jaskiewicz et al (2005); Tadeo (2005).

Tabla 1. Continuación			
Nivel	Tópico	No. de Publicaciones	Referencias
	Transición intergeneracional	30	LeVan (2000); Planes (2001); Clisson (2001); Sonfield y Kim y DeVaney (2003); Grote (2003); Aronoff (2004); Jaffe y Lane (2004); Sonfield y Lussier (2004); Hernández et al (2005); López y Gacia (2003); Torent y Dedeu (2003); Lussier (2004); Lambrecht (2005); Bjuggeren y Göran Sund (2005); Ward (2005); San José (2002); Erickson Sorheim y Reitan (2003); Martí (2003), San José y Aermoudt (2003); Aermoudt (2004); Gullander (2004); Balboa (2004); Kaye y Hamilton (2004); Moray (2004); Ferraro (2004); San José y Segurado (2004), Liechtenstein (2004); Suñol (2005); Vega (2005); Lambretch (2005)
Nivel Organizacional		65	Lansberg (1983); García (1995), González y Meneses (1995); Gallo (1995, 2003); Ballvé (1997); Álvarez (1997); Casado (1998); García y Cabrera (2000), Palomares (2000); Vilanova (2000); Navarro (2000); Dorta y Pérez (2001); Salas et al (2001); Salas, Galves y Alcalde (2001); González y Acosta et al (2001); Álvarez (2001); Sacristán (2001); (2001); Lizalde (2003); García García (2001); Burgaleta (2002); Lucas (2002); Sáenz (2002); Amat Salas (2003); Caratzo (2003); Calderón (2003, 2003); Dorta y Pérez (2003); Sacristán y Reyes (2003); Littunen (2003); Gulbrandsen (2005); Nieto y Fernández (2005); Karlner, (2005); Galve (2002); Vilanova (2001); Reyes Recio (2001); Negreira y Negreira (2005); Lank, y Neubauer (1999); García García (2001); Molina y Rienda (2005); Cabrera y Santana (2002); Barrero (2001); Freeman (2005); Araujo y Cabrera (2000); Otero (1995); Ugalde (2002); Ruiz et al (2002); Dedeu (2003); Herrera (2003); Hatum y Pettigrew (2004); Denison, Lief y Ward (2004); Corbetta y Salvato (2004); Adams et al (2004); Sancho Sora (2004); Sánchez (2004) Ruiz (2004); Anderson, Jackny Drakopoulou (2005); Bosh (2005); Dal Zotto y Cohén (2005), Jiménez (2005), Menéndez (2005) Solá (2005); Salas y Gálves (2005)
	Innovación y Gestión Tecnológica	22	Saldaña (1995); Escarrilla y Castellanos (2000); García garcía (2001); Sánchez et al (2001); Valor (2003); Amorós (2003); Bosch Roca (2003); Barge et al (2004); Espósito y Prats (2004), Leitch (2004); Guerra, Mora y Montoros (2004), Velamuri (2004); Di Guardo, Cassiman y Valentín (2004); Otegui (2004); Condom Vila (2004); Rialp et al (2004); Ayala et al (2004), Allgood (2005); Hart (2005); Epstein, Matusik y Dávila (2005); Perrini (2005); De Fuente y Galende (2005);

Tabla 1. Continuación			
Nivel	Tópico	No. de Publicaciones	Referencias
Nivel Social y Ambiental		31	García Lorca (1983); Gallo y García (1989), Ferrero (1995); Casado (1996); Casado (1997), Molina (1998); Vilanova (1999); Niñémela (2000); Barrero (2001); Majó (2001); De León (2002); Vacciano (2002); Astrachan y Carey (2003); Grande y Vallejos (2003); Fernández Pérez (2003), Borwankar, Kris (2004); Torlach (2004); Mair, y Seelos (2004); Noboa (2004); Gallo (2004), García (2004); Macia et al (2004); Roessl (2005); Leaptrott (2005); Déniz et al (2005); Barkawi (2005); Mail (2005); Haug (2005), Clifford (2005); Bovd (2005), Tàpies Lloret (2005);
	Internacionalización y Globalización	23	Gómez (1992); Mendoza (1999); Vivancos (1999); Luxán y Quesada (2000); Palomares (2000); Sánchez et al (2001); Claver et al; África y Gallo et al (2001); Merino (2001); Suárez (2001); Lizalde (2002); Casado (2002); Nieto y Fernández (2003); Parada (2003); Rico García (2003); Rodríguez y López (2004); Bengtsson (2004); Cassiman (2004); Rivera (2004); Buttier (2005); Bandler (2005); Kell (2005), Stuart (2005), Fernández y Nieto (2005);
	Marco Legal	34	Cortés (1993); Drake (1995), Ten Pujol (1998); Lete (1999); Torres (1999); Rubio (2001); Utande (2001); Galán y Banadoche (2005); Gálvez y Corona (2005); Navarro Egea (2005); Garrido de Palma (1995); Romero (1995); Tresguerres (1995), González y Meneses (1995); Calavia (1998); Millán (1998); Barrero (2001); De castro (2001); Huertas (2001); Pérez Fadón (2001); Fernández y Meneses Vadillo (2001), Pérez Ayala (2002); Manrique (2002), Corona (2002, 2004); Valpuesta (2003); Rodríguez Artigas (2004); Calvo (2004); Ferrante (2004); Ballarín (2004), Hiertas (2005); Dey (2005); Becerril (2005); Vélaz (2005);
Nivel Teórico		25	Borrego (1994); Gallo (1995); García Villaverde (1995); Pérez (1995); Matín y Comín (1996); Oltra (1997); Cabrera y García (1999; 2001, 2003); Clison (1999); Mozas et al (1999); Sancho Sora (2000); Navarro (2000); Gimeno (2001); Baulenos y Moreno (2001); Broseta et al (2001); Fernández (2001), Fernández Pérez (2002); Rienda y Pertusa (2002, 2003); Pistrui (2003); Rodríguez y Rodríguez Zapatero (2004); Moreno (2004); Claver et al (2004); Vallejo (2005);
Total		375	

Fuente: elaboración propia a partir de la clasificación aportada por Sharma (2004).

comprensión de la empresa familiar. Por lo tanto, se incluye como nivel porque por sí mismo, conforma una dimensión que involucra a los demás niveles.

Estos resultados nos permiten aproximarnos a la confirmación de que la gestión del conocimiento no son temas que acaparan la atención de la investigación sobre empresas familiares. Sin embargo, los temas que están captando la atención de investigadores están relacionados con el rol de los fundadores y las prácticas organizacionales. Debido, quizá, al nivel de madurez de las disciplinas relacionadas con las prácticas organizacionales y el liderazgo. Luego, el interés lo absorben los problemas relacionados con la próxima generación (sucesión), los relacionados con el nivel social y ambiental y el marco legal. Al respecto, resulta interesante destacar el creciente número de publicaciones alusivas a la responsabilidad social de la empresa, tema de reciente importancia en el campo de la investigación gerencial. También destacan los trabajos relacionados con la internacionalización de las empresas y la preocupación de los investigadores por realizar aportes de tipo teóricos para el estudio de la empresa familiar como disciplina científica. En la Tabla 1 se muestra la relación de las referencias encontradas.

## **6. Conclusiones**

La importancia de estudiar la gestión del conocimiento en las empresas familiares radica en que éstas se encuentran entre los más importantes contribuyentes a la creación de riqueza y empleo en, virtualmente, todos los países del mundo. El presente trabajo de investigación es una propuesta inicial para estudiar las empresas familiares desde una perspectiva de gestión del conocimiento. El trabajo bibliográfico y análisis conceptual realiza-

do permiten aproximar algunas conclusiones preliminares que motivan impulsar el desarrollo de una investigación sobre gestión del conocimiento en la empresa familiar.

En primer lugar, se cumplieron los objetivos propuestos de examinar el estado actual de la investigación sobre gestión del conocimiento en empresas familiares y de actualizar la clasificación propuesta por Sharma (2004). Aunque no se encontraron evidencias de artículos académicos sobre gestión del conocimiento en empresas familiares, la investigación bibliográfica permitió realizar un aporte al modelo de Sharma (2004), al agregar nuevos niveles y tópicos a la clasificación original.

En segundo lugar, el hecho de que no se hayan encontrado evidencias de estudios sobre gestión del conocimiento en empresas familiares, *no* confirma que en las empresas familiares *no* existan prácticas de gestión del conocimiento. Por el contrario, partimos de la idea que el proceso de gestión del conocimiento se desarrolla de manera particular por las características intrínsecas de dichas empresas.

En tercer lugar, el trabajo realizado demuestra un crecimiento sistemático del área de empresas familiares, con el repunte de nuevos temas de estudio, de gran interés actualmente como lo es la responsabilidad social de la empresa.

Estas conclusiones indican la necesidad de profundizar en los estudios para enriquecer esta clasificación. Por otra parte, en virtud de que aproximadamente el 50% de las empresas familiares mueren antes de los cinco años de su fundación (Gallo, 1998) y la mayoría no sobrevive hasta la tercera generación (Treviño y Tàpies, 2006), se manifiesta la emergencia de explorar a las empresas familiares desde el enfoque de gestión del conocimiento.

## Nota

1. Estos son: los dueños, los empleados, las uniones, los clientes, el consumidor, los abogados, los competidores, los suplidores, los medios, los ecologistas, gobernantes, las comunidades locales organizadas, los grupos políticos, la comunidad financiera, las asociaciones de comerciantes, los grupos de activistas y los grupos de intereses especiales.

## Bibliografía citada

- Ambrosini, V. y Bowman, C. (2001). "Tacit Knowledge: some Suggestions for Operationalization", **Journal of Management Studies**, 38(6), pp 811-829.
- Aronoff, Craig (2004). "Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival" **Family Business Review**, 17(1), pp 55-59.
- Astrachan, J.H y Kolenko, T.H. (1994). "Neglected Factors Explaining Family Business Success: Human Resource Practices", **Family Business Review**, 7(3), pp 251-262.
- Astrachan, J.; Shanker, M.C. (2003). "Family Businesses Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look". **Family Business Review**, 16(3), pp 211-219.
- Barbeito, Susana; Solórzano, Eduardo; Carballo, Manuel y Feijoo, Gerardo (2004). "Visión Europea del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar". **Boletín Económico de ICE** 2822, pp. 27-38.
- Barney, Jay (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" **Journal of Management**. 17 (1), pp 99-120.
- Barney, Jay (1995). "Looking Inside for Competitive Advantage" **Academy of Management Executive**, 9 (4), Pp 49-61.
- Brenes, E.; Madrigal, K. y Molina-Navarro, G. (2006). "Family Business Structure and Succession: Critical Topics in Latin American Experience" **Journal of Business Research** 59, pp 372-374.
- Bueno, Eduardo (2004). "Fundamentos Epistemológicos de Dirección del Conocimiento Organizativo: Desarrollo, Medición y Gestión de Intangibles" **Economía industrial**, 357, pp 13-26.
- Cabrera, María Katiushka (1998). "Factores Determinantes del Éxito y Fracaso del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar". Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Clarke, Jayne y Turner, Paul (2005). "Extending the Knowledge-based View: An Examination of Intellectual Property Strategies in Australian Biotechnology Firms" **Prometheus**, 21 (1), pp 85-100.
- Corbetta, Guido y Salvato, Carlo (2004). "Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence" **Entrepreneurship Theory & Practice**, summer, pp 355-362.
- Chua, J.; Chrisman, J. y Sharma, P. (1999). "Defining the Family Business by Behaviour" **Entrepreneurship Theory & Practice**, summer, pp 19-39.
- Chua, Jess; Chrisman, James y Steier, Lloyd (2003). "Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research" **Entrepreneurship Theory & Practice**. Summer, pp 331-338.
- Davenport, Thomas; de Long, David y Beers, Michael (1997). "Building Successful Knowledge Management Projects", **Center for Business Innovation**, January (working paper), pp 1-24.

- Demsetz, H. (1988). "The Theory of the Firm Revisited", **Journal of Law, Economics and Organization**, 4 (1) pp. 141-161.
- Feltham, Tammy; Feltham, Glenn y Barnett, James (2005). "The Dependence of Family Business on a Single Decision-Maker", **Journal of Small Business Management**, 43 (1), pp 1-15.
- Gallo, Miguel Angel (1998). "Ética de los Comportamientos Personales en la Empresa Familiar" **Documento de Investigación**, 372. IESE.
- Grant, Robert (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategic Formulation", **California Management Review**. Spring, pp. 114-135.
- Grant, Robert (1996). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", **Strategic Management Journal**, 17 (winter special issue), pp 109-122.
- Habbershon, Timothy y Williams, Mary (1999). "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", **Family Business Review**, 12 (1), pp 1-25.
- Handler, W.C (1989). "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses». **Family Business Review**, 2 (3), pp 257-376.
- Hatchuel, Armand; Le Masson, Pascal y Weil, Benoit (2002). "De la gestión de los conocimientos a las organizaciones orientadas a la concepción", **Revista Internacional de Ciencias Sociales**, 171, pp.29-48.
- Hedlund, Gunnar (1994). "A model of Knowledge Management and the N-form Corporation", **Strategic Management Journal**, 15, pp 73-90.
- Kogut, Bruce y Zander, Udo (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology". **Organization Science**, 3 (3), pp 383- 397.
- Lambrecht, Johan (2005). "Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model", **Family Business Review**, 18 (4), pp 267-282.
- Lansberg, Ivan (1983). "Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap", **Organizational Dynamics**, summer, pp 39-46.
- Lloria, María Begoña (2004). "Diseño Organizativo, Facilitadores y Creación de Conocimiento. Un Estudio Empírico En Las Grandes Empresas Españolas", Universitat De Valencia. Tesis Doctoral.
- Mahoney, Joseph y Pandian, Rajendran (1992). "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management", **Strategic Management Journal**, 13, pp 363-380.
- Morris, Michael, Williams, Roy; Allen, Jeffrey y Avila, Ramón (1997). "Correlates of Success in Family Business Transitions", **Journal of Business Venturing**, 12, pp 385-401.
- Navarro de G., Ketty (2007). "Aproximación Estratégica a la Gestión del Conocimiento de las Empresas Familiares". Anteproyecto de Tesis Doctoral. Universidad de Castilla la Mancha.
- Navarro de G., Ketty; Colina A. Belinda y Sepúlveda, Judith (2007). "Microcomunidades Académicas De Conocimiento: El Núcleo Agropecuario de la Universidad del Zulia", **Revista Venezolana de Gerencia** 40(12).
- Nonaka, Ikujiro (1991). "The Knowledge-Creating Company". **Harvard Business Review**; 69(6), pp 96-104.
- Nonaka, Ikujiro (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", **Organization Science**, 5 (1), pp 14-37.



- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Press, New York-Oxford.
- Rus, Salvador y Rodríguez, María Pilar (2005). “¿Qué es una Empresa Familiar?”, En **Manual de la Empresa Familiar**. Juan Corona (editor). Editorial Deusto. Barcelona, España.
- Ordóñez, Pablo y Perreño, J. (2005). “Aprendizaje Organizativo y Gestión del Conocimiento: Un Análisis Dinámico del Conocimiento de la Empresa”, **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**. 11(1), pp 165-177.
- Peteraf, Margarette (1993). “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, **Strategic Management Journal**, 14, pp 179-191.
- Sharma, Pramodita (2004). “An Overview of the Field of Family Business Studies: Currents Status and Directions for Future”, **Family Business Review**, 12 (1), pp 1-36.
- Spender, J.C. (1996). “Making Knowledge the Basis of A Dynamic Theory of the Firm”, **Strategic Management Journal**, 17 (Winter Special Issue), pp 45-62.
- Treviño, Rosa y Tápies, J. (2006). “Transmisión de Conocimiento Intergeneracional: un Reto para las Empresas Familiares”, **Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar**. 50. pp 149-159.
- Venter, E.; Boshoff, C. y Maas, G. (2005). “The Influence of Sucesor-Related Factors on the Sucesión Process in Small and Medium-Sized Family Businesses”, **Family Business Review** 12(4), pp 283-303.
- Villasalero, Manuel (2004). **Paradigmas Científicos de la Dirección de Empresas**. Material Didáctico. Universidad de Castilla la Mancha.
- Zack, Michael (1999a). “Developing a Knowledge Strategy”, **California Management Review**, 41(3), pp. 125-145.
- Zack, Michael (1999b). “Managing Codified Knowledge”, **Sloan Management Review**, 40(4), pp. 45-58.
- Zollo, Maurizio y Winter, Sidney (2002). “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic capabilities”, **Organization Science**, 13 (3), pp 339-351.