

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL

LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA



**“LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y LA ORIENTACIÓN
EMPREDEDORA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL DISTRITO DE
TACNA, AÑO 2014”**

PRESENTADO POR:

Bach. Marcos Guillermo Rivera Carrasco

TACNA - PERU

2014

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO I.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1. Identificación y determinación del problema	5
1.1.1. Planteamiento del problema	5
1.2. Formulación del problema.....	6
1.2.1. Formulación del problema principal.....	6
1.2.2. Formulación de los problemas específicos	6
1.3. Objetivos	8
1.3.1. Objetivo general.....	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4. Importancia y alcances de la investigación	9
1.4.1. Importancia de la investigación	9
1.4.2. Alcances de la investigación.....	11
1.4.3. Limitaciones de la investigación.....	11
CAPITULO II.....	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes del estudio	12
2.2. Bases Teóricas	13
2.2.1. La empresa Familiar	13
2.2.2. Concepto de empresa familiar.....	13
2.2.3. Propiedad, empresa y familia	15
2.2.4. Familiness.....	16
2.2.4. Importancia de la empresa familiar.....	19
2.3. La Gestión del conocimiento.....	20
2.3.1. Introducción.....	20
2.3.2. El conocimiento en la empresa familiar	21
2.3.3. Competencia dinámicas en las empresas familiares	22
2.3.4. El enfoque basado en los recursos y capacidades	23
2.3.4.1. El enfoque basado en el conocimiento	24
2.3.4.2. La gestión del conocimiento.....	25
2.3.5. Creación y transmisión de conocimiento en las empresas familiares	

2.3.6.	Creación de conocimiento	27
2.3.7.	La transmisión de conocimientos	29
2.3.8.	Factores que forman la transmisión de conocimientos	30
2.4.	El Espíritu Emprendedor	35
2.4.1.	Introducción	35
2.4.2.	Concepto de espíritu emprendedor	36
2.4.3.	El emprendedor	37
2.4.4.	El emprendedor en la empresa familiar	39
2.4.5.	La orientación emprendedora	40
2.3.	Definición de términos básicos	43
2.4.	Sistema de hipótesis	45
2.4.1.	Hipótesis general	45
2.4.2.	Hipótesis específicas	45
2.5.	Sistema de variables.....	48
CAPITULO III	50
METODOLOGÍA	50
3.1.	Tipo de investigación.....	50
3.2.	Diseño de investigación.....	50
3.3.	Población y muestra.....	50
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
3.5.	Técnicas de procesamiento de datos	51
3.6.	Selección y validación de los instrumentos de investigación.....	52
CAPITULO IV	53
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	53
4.1.	Características de la población.....	53
4.2.	Transferencia de conocimientos	56
4.3.	Orientación emprendedora	66
CAPITULO V	70
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	70
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	77
Referencias Bibliográficas	78
ANEXOS	81

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años se ha producido un creciente interés en el estudio de las empresas familiares desde diversos campos y disciplinas. Por otra parte, no se trata de un interés estrictamente académico, sino también los empresarios, los profesionales e incluso los medios de comunicación comienzan a percatarse de que la empresa familiar significa mucho más que la “tienda de la esquina”. Y a reconocer la importancia de este tipo de organizaciones para el tejido empresarial de cualquier país del mundo.

En el caso de las empresas familiares, es relevante saber cómo se produce la transmisión de conocimiento y valores, para poder entender el modo en que se renuevan los recursos, que permiten la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo del negocio a lo largo de las sucesivas generaciones. De este modo, la transmisión de los conocimientos dentro de la familia es una de las claves que contribuirán al desarrollo de la ventaja competitiva de la misma y que aumentara el factor positivo de la orientación emprendedora. Por ello, es necesario transferir el conocimiento tácito tanto de los predecesores como del resto de los miembros de la organización, para la construcción de una fuerte cultura empresarial.

En el presente trabajo de investigación explicaremos el concepto y las peculiaridades de la empresa familiar. Seguidamente analizaremos tanto la visión basada en el conocimiento como en el emprendedurismo desde el punto de vista de las empresas familiares. Posteriormente se utilizará un modelo teórico de relaciones, para poder contrastar empíricamente las relaciones entre la transmisión de conocimientos y la orientación emprendedora en los establecimientos de hospedaje categorizados en el distrito de Tacna.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y determinación del problema

1.1.1. Planteamiento del problema

Históricamente, las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar. Sin embargo, durante mucho tiempo se le ha prestado poco interés a la existencia y relevancia económica de este tipo de empresas. En el campo de la investigación científica, los países industrializados han sido los primeros en valorar el papel económico de la empresa familiar. En nuestros días, el desarrollo académico del tema se encuentra en plena expansión, prueba de ello es la aparición de revistas científicas de empresa familiar y en especial en nuestro país se ha empezado a estudiar este aspecto con mayor énfasis dado la importancia de la empresa familiar como contribución al producto bruto interno y a la generación de puestos de trabajo.

Por otro lado, la economía y la sociedad del conocimiento se caracterizan por la globalización económica, los avances de las tecnologías, la primacía progresiva de las empresas industriales de servicios intensivas en conocimiento, los ciclos de los productos acelerados y los cambios en las necesidades y preferencias de los consumidores. Por ello está apareciendo una nueva dinámica competitiva, en la que las empresas dan cada vez más importancia a los activos del conocimiento y de la propiedad intelectual cuando se enfrentan a la competencia, reconociendo que el nuevo conocimiento y el aprendizaje y su aplicación efectiva son factores clave de producción para conseguir y mantener ventajas competitivas, en sustitución de los otros factores de producción (tierra, trabajo y capital).

En este nuevo escenario competitivo, una de las mejores maneras para que la empresa alcance una posición de ventaja competitiva proviene

directamente de las continuas innovaciones tecnológicas (Camelo, García y Sousa, 2010) y por tanto del espíritu emprendedor (Wiklund y Shepherd, 2003). Por consiguiente, la capacidad emprendedora de una empresa depende en gran medida de los activos de conocimiento e intelectuales que la empresa o sus miembros poseen, así como de su habilidad para desarrollarlos.

Para entender la naturaleza de este complejo fenómeno empresarial, la visión basada en el conocimiento puede ser un marco útil para desarrollar de una manera efectiva el emprendedurismo en las empresas. En el caso de las empresas familiares, es relevante saber cómo se produce la transmisión del conocimiento y valores, para poder entender el modo en que se renuevan los recursos, que permiten la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo del negocio a lo largo de las sucesivas generaciones.

De este modo, la transmisión de conocimiento dentro de la familia es una de las claves que contribuirá al desarrollo de la ventaja competitiva de la misma y que aumentará el factor positivo del familiness (Lorenzo y Núñez-Cacho, 2012). Por ello, es necesario transferir el conocimiento tácito tanto de los predecesores como del resto de los miembros de la organización, para la construcción de una fuerte cultura corporativa.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Formulación del problema principal

¿Cómo influye la transferencia de conocimientos en la orientación emprendedora de las empresas familiares del distrito de Tacna?

1.2.2. Formulación de los problemas específicos

a) ¿Cómo afecta la confianza entre los miembros de la familia a la Transferencia de conocimientos?

- b) ¿Cómo influye el compromiso con la empresa familiar en la Transferencia de conocimientos?
- c) ¿Cómo influyen las relaciones intergeneracionales en la Transferencia de conocimientos?
- d) ¿Cómo influyen las relaciones intrageneracionales en la Transferencia de conocimientos?
- e) ¿Cómo influye la propiedad psicológica de la empresa familiar en la Transferencia de conocimientos?
- f) ¿Cómo se relacionan las características y la formación del sucesor en la Transferencia de conocimientos?
- g) ¿Cómo influye la implicación del predecesor en la formación del sucesor en la Transferencia de conocimientos?
- h) ¿Cómo influye la cultura organizacional en la Transferencia de conocimientos?
- i) ¿Cómo se relaciona la toma de decisiones conjunta en la Transferencia de conocimientos?
- j) ¿Cómo influyen las relaciones con Asociaciones de empresas familiares en la Transferencia de conocimientos?
- k) ¿Cómo influye la innovación en la Orientación Emprendedora?
- l) ¿Cómo influye a proactividad en la Orientación Emprendedora?
- m) ¿Cómo influye la asunción de riesgos en la Orientación Emprendedora?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar cómo influye la transferencia de conocimientos en la orientación emprendedora de las empresas familiares del distrito de Tacna.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Determinar cómo afecta la confianza entre los miembros de la familia a la Transferencia de conocimientos.
- b. Determinar cómo influye el compromiso con la empresa familiar en la Transferencia de conocimientos.
- c. Determinar cómo influyen las relaciones intergeneracionales en la Transferencia de conocimientos.
- d. Determinar cómo influyen las relaciones intrageneracionales en la Transferencia de conocimientos.
- e. Determinar cómo influye la propiedad psicológica de la empresa familiar en la Transferencia de conocimientos.
- f. Determinar cómo se relacionan las características y la formación del sucesor en la Transferencia de conocimientos.
- g. Determinar cómo influye la implicación del predecesor en la formación del sucesor en la Transferencia de conocimientos.
- h. Determinar cómo influye la cultura organizacional en la Transferencia de conocimientos.
- i. Determinar cómo se relaciona la toma de decisiones conjunta en la Transferencia de conocimientos.

- j. Determinar cómo influyen las relaciones con Asociaciones de empresas familiares a la Transferencia de conocimientos.
- k. Determinar cómo influye la innovación en la Orientación Emprendedora.
- l. Determinar cómo influye la proactividad en la Orientación Emprendedora.
- m. Determinar cómo influye la asunción de riesgos en la Orientación Emprendedora.

1.4. Importancia y alcances de la investigación

1.4.1. Importancia de la investigación

Las empresas familiares, como parte del tejido empresarial deben estar atentas a los cambios políticos, sociales, tecnológicos y económicos que ocurren en su entorno. En los últimos años, estos cambios han estado asociados a dos factores claves para su competitividad: la tecnología de la información y el conocimiento (Felthan, 2005).

Las investigaciones en el área de la visión basada en el conocimiento sugiere la importancia de transferir a través de generaciones, el conocimiento tácito, el trabajo en redes y capital social, la pasión y el espíritu emprendedor y de cómo esas transferencias significarían ventajas competitivas para las empresas familiares (Navarro del Granadillo, 2008). De hecho, la capacidad de gestionar el conocimiento es considerado actualmente como la mayor fortaleza en el logro de la competitividad, pero se requieren cambios en las funciones tradicionales, tales como: seleccionar al personal en función de las necesidades de la empresa, formarlo técnica y gerencialmente para desarrollar habilidades y destrezas en función de los cambios organizacionales y del mercado, así como compensaciones que motiven al personal a una mejor productividad (Añez y Nava, 2009).

El intercambio de conocimientos está ganando cada vez más reconocimiento por los investigadores debido a sus beneficios potenciales para los individuos y organizaciones y es fundamental para el éxito de una empresa (Suppiah y Sandhu, 2011). Sin embargo, la mayoría de las investigaciones sobre gestión del conocimiento se llevan a cabo a nivel organizacional, dejando un terreno sin cultivar para la investigación de la transmisión de conocimientos a nivel individual (Endres, Chowdhury y Alam, 2007). Por este motivo, en este trabajo de investigación nos centraremos en la transmisión de conocimiento de los miembros de la familia, tanto de una generación a otra (intergeneracional) como en la misma generación (intrageneracional).

Las empresas familiares son creadas debido al comportamiento emprendedor de uno o más fundadores, que descubren y explotan una oportunidad. Para crecer y sobrevivir en este entorno caracterizado por la globalización de los mercados, los desarrollos tecnológicos, los avances en las tecnologías de información y de la comunicación, es necesario que este comportamiento emprendedor sea transmitido a las siguientes generaciones. Así, el emprendedurismo es visto como un importante elemento en la supervivencia y crecimiento de las empresas familiares porque ayuda a crear trabajo y riqueza para los miembros familiares (Kellermans, Pearson, 2008).

Las empresas familiares representan un motor importante para el crecimiento en las economías alrededor del mundo. Sin embargo, nuestro entendimiento acerca de cómo las empresas familiares añaden valor y crean riqueza es limitado. La investigación sobre las prácticas de emprendedurismo de las empresas familiares proporcionan un medio para entender como contribuyen al bienestar económico a través de la nueva creación de valor.

En el ámbito empresarial, en la mayoría de las economías se producen importantes cambios generacionales. Los nuevos sucesores consecuentes del cambio generacional están mejor preparados, ya que tiene una mayor formación y han vivido el trabajo desempeñado por su predecesor. Con lo que estos sucesores pueden ser tan emprendedores como lo fueron sus

predecesores, pues están dispuestos a utilizar los conocimientos adquiridos a favor de la continuidad de sus empresas.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación pretende desarrollar y analizar el entendimiento de la relación entre las prácticas de gestión del conocimiento (transmitir y compartir conocimientos) y el espíritu emprendedor de las empresas familiares.

1.4.2. Alcances de la investigación

Los resultados de la presente investigación servirán para la toma de decisiones de las empresas familiares ubicadas en el la región Tacna y por ende el País, con la finalidad de que puedan tomar decisiones adecuadas que beneficien a los emprendimientos con la adecuada transmisión de conocimientos a las nuevas generaciones que se harán cargo de las unidades empresariales en el futuro.

1.4.3. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que podríamos enfrentar están focalizadas en el levantamiento de la información, la misma que puede afectar la validez externa, vale decir, la generalización de los resultados, dado que la información que se pretende obtener está relacionada con las familias, la misma que puede tener un carácter de reservada por la naturaleza de sus proyectos familiares.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

Se ha desarrollado un trabajo de investigación en la Unión Europea, específicamente en España, sobre los factores de éxito o fracaso de la sucesión de empresas familiares. El cual fue desarrollado por la Dra. María Cabrera Suarez, en la Universidad de la Palmas de Gran Canaria (2005). Donde el trabajo de investigación buscó tres objetivos fundamentales: (a) desarrollar un marco teórico para el estudio del problema de la sucesión directiva en la empresa familiar, (b) describir la diversidad de factores que pueden influir en la evolución del proceso de sucesión directiva en la empresa familiar, y (c) identificar los factores clave en la determinación del grado de éxito del proceso sucesorio y las interrelaciones entre ellos.

En América Latina, se desarrolló la investigación sobre empresa familiar, la cual fue desarrollada por el Dr. Santiago Doderó, para lo cual se tomó como muestra empresas familiares de los países de Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú. Este trabajo de investigación fue desarrollado el año 2002.

En el Perú a través de la Universidad San Martín de Porres, el Lic. Darío Montoya de la Torre, objetivo principal de este estudio fue identificar los factores relacionados que influyen en el proceso de sucesión de empresas familiares en la región de Lima. Este estudio buscó contrastar cuál de los factores son importantes en el proceso de sucesión. Es importante para la continua prosperidad de la empresa familiar y la armonía dentro de la familia que los líderes de las empresas familiares y todos los interesados deben tener una buena comprensión de los factores críticos de éxito para la sucesión. Finalmente se intentó identificar empíricamente cuales son los factores relacionados en la determinación del grado de éxito del proceso de sucesión en la empresa familiar a través de un modelo de regresión. Esta investigación se desarrolló en el año 2007.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. La empresa Familiar

En el mundo empresarial actual, la empresa familiar tiene una importancia fundamental. La mayoría de ellas son micro, pequeñas y mediana empresas y constituyen la base sobre la cual se asienta la creación de empleo, la generación de riqueza de una economía (Saiz, 2009) y la generación de bienestar de toda la sociedad.

La familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial. Desde sus inicios la empresa nace en el seno de la propia familia. Sewart (2007) analiza que el fenómeno del parentesco y la familia deben ser definidos sin perder de vista los valores socio-económicos y culturales de los individuos. La familia no está limitada solo a las relaciones de sangre de los cónyuges e hijos (familia nuclear) sino que también implica relaciones de parentesco (extensión de la familia) basada en los lazos entre los miembros de la familia. Sin embargo, el concepto de familia ha evolucionado bastante en los últimos años, debido a los diferentes tipos de familias existentes hoy en día: familiar tradicional, con el padre, la madre y los hijos, familia monoparental, familia homosexual, familias separadas, entre otras (González, 2010). En este trabajo de investigación utilizaremos la visión tradicional de la familiar.

2.2.2. Concepto de empresa familiar

Con respecto al concepto de empresa familiar, es un interrogante planteado que sigue abierto después de décadas estudiando e investigando las empresas familiares (Pérez, Giménez y Sanchez, 2007). Todavía no hay consenso sobre cuáles son los parámetros que delimitan este concepto.

El concepto de empresa familiar y su definición ha sido materia de varios encuentros, además de estudios especializados. La mayoría de autores identifican los siguientes aspectos como dimensiones principales que se encuentran presentes en las empresas familiares: la participación de la familia en la propiedad y/o en la dirección de la empresa, la interdependencia de las variables propiedad y dirección y la transferencia generacional (Ruiz, Sanza, 2010).

Podemos encontrarnos tanto con definiciones exigentes y restrictivas como con otras más flexibles y menos exigentes (Vallejo, 20005). En ese sentido, Whesthead y Cowling (1998) seleccionaron distintas definiciones de empresa familiar que luego utilizaron en un estudio en el que demostraron que los resultados de sus investigaciones dependían y diferían en función del concepto de empresa familiar utilizado.

Dentro del conjunto de definiciones, hay investigadores que afirman que el hecho de que una empresa sea familiar o no, es una cuestión que se determina por la distribución de la propiedad, así por ejemplo Lansberg y Perrow (1988) definen una empresa familiar como una “empresa en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad”.

La implicación familiar, es decir, la participación activa de la familia en el negocio, es otra dimensión utilizada para definir la empresa familiar. De este modo, para Handler (1990) una empresa familiar es aquella en la que hay miembros de la familia implicados en la empresa y existen determinados objetivos impuestos por la familia propietaria. Para otros la definición la determina la continuidad de la propiedad de la empresa por parte de los miembros de la familia. Y finalmente, la existencia de un relevo generacional también puede definir a una empresa familiar. Chua y Chrisman (1997) defienden que para que una empresa sea considerada familiar debe ser gobernada o dirigida sobre la base de una transferencia generacional, orientada a mantener el negocio en manos de los miembros de una misma familia.

Para otros autores, el concepto de empresa familiar estaría formado por la combinación de algunas o todas las dimensiones anteriores. Por ejemplo Davis (1983) combina propiedad y gestión, definiéndola como “una organización en la que la política y la dirección están sujetas a la influencia significativa de una o más núcleos familiares”. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión

En conclusión, una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes (Barroso y Sanguino, (2012).

2.2.3. Propiedad, empresa y familia

Al igual que cualquier otra empresa, una empresa familiar se esfuerza por crecer y generar ingresos sin dejar de mantener la continuidad del negocio. Aunque en este sentido la empresa familiar parece similar a la empresa no familiar, hay una diferencia importante: la participación de los lazos familiares. La empresa familiar se puede dividir en dos sistemas: la familia y el negocio (Gersik, David, 1997). Las familias están conectadas por lazos emocionales, internamente orientadas y consideran la lealtad y el cuidado de los miembros de la familia como valores importantes. El sistema familia intenta limitar el cambio y mantener el equilibrio dentro de la familia. Un mínimo de conflictos se preferirá e incluso se negará o se reprimirá con el fin de mantener el equilibrio en la familia. Por otro lado, el sistema tiene como objetivo producir bienes o servicios para el mercado con el fin de obtener beneficios. Con el fin de sobrevivir, el sistema empresa utiliza el cambio para reaccionar con eficacia a las alteraciones en el entorno.

Tabla N° 01
Diferencias entre el sistema familia y empresa

Sistema familia	Sistema empresa
Conectado desde el nacimiento	Unirse es su propia elección
Para vivir	Temporal
Basado en emociones	Basado en racionalidad
Comportamiento inconsciente	Comportamiento consiente
Recompensa sobre la base de igualdad	Recompensa sobre la base de los logros
Orientado hacia el interior	Orientado hacia el exterior
Conservador	Dinámico

Fuente: Floren y Jansen (2005)

El Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1982), probablemente el primero que se presentó en el tiempo, ha sido uno de los más empleados para describir las distintas situaciones que pueden acontecer en la empresa familiar derivadas de la interrelación de los tres sistemas (familia, propiedad y empresa) que interactúan y conviven en ella. Este modelo pone de manifiesto el exclusivo entramado de personas y relaciones que componen una empresa familiar y que justifican la necesidad de estudiar los distintos roles que las personas pueden desempeñar en la misma (Corona, 2011).

2.2.4. Familiness

Investigadores de la empresa familiar continúan buscando vías para describir cómo las empresas familiares son diferenciadas de otras formas organizacionales (Craig y Moores, 2005). Aunque teorías como la de la agencia han incrementado el entendiendo de la empresa familiar, se necesita llegar a teorías que describan por qué ciertas relaciones causales comprenden aspectos de la familia que existen en estas empresas. De ahí el desarrollo del constructo conocido como familiness, el cual ha surgido como un concepto exclusivamente relacionalo con la investigación en empresa familiar.

Analizando este tipo de empresas, podemos observar la existencia de un conjunto de recursos idiosincráticos, los cuales diferencian a cada una de estas organizaciones del resto de empresas. Williams y Habbershon (1999) caracterizan a dicho conjunto de recursos como familiness, definiéndolo como el conjunto de recursos que son propios de una empresa como resultado de la implicación de la familia en la misma. Son recursos y capacidades únicas, inseparables y sinérgicos derivados de la participación e interacción de la familia; de modo que son las familias las que serán capaces de desarrollar familiness en las organizaciones.

Familiness se propone como un fuente de ventaja competitiva, generando riqueza y creación de valor para la empresa. Este constructo describe la influencia positiva de la implicación de la familia en la empresa (Pearson, 2008).

Este concepto parece apoyar la utilización de las distintas nociones del enfoque basado en los recursos y en el conocimiento para analizar las ventajas competitivas en el campo de las empresas familiares. Así, los recursos que integrarán familiness deben circunscribirse a determinados activos intangibles y capacidades y muy especialmente, a recursos basados en el conocimiento. De este modo, la construcción y aprovechamiento de los recursos que constituyen familiness ha de ser una de las prioridades de los gestores de una empresa familiar, ya que puede otorgarles ventajas competitivas sostenibles y por tanto, mayores rendimientos.

Sin embargo, la dimensión rendimiento no es lo que distingue una empresa familiar de una no familiar (Christian, Litz, 2003); la creación de valor es lo que hace diferentes a estas empresas. En el campo de familiness es necesario identificar sus recursos únicos, sus dimensiones, especialmente aquellos relacionados con los aspectos sociales y comportamientos de las empresas familiares. Para ello es necesario identificar una teoría adicional. En este sentido (Pearson, Carr y Saw, 2008) adoptan la teoría del capital social para identificar el comportamiento específico y los recursos sociales de la empresa, así como los antecedentes y los resultados de familiness. Estos autores proponen un modelo teórico donde identifican las tres dimensiones del

capital social que representan los recursos sociales y comportamiento de la empresa familiar junto con las capacidades que resultan de esos recursos.

El capital social se conceptualiza como un conjunto distintivo de recursos integrados en las relaciones. Nahapiet y Ghoshal (1998), propusieron que capital social está formado por tres dimensiones: estructural, cognitiva y relacional, siendo éstos elementos específicos de los recursos del familiness (Pearson y Shaw, 2008).

La dimensión estructural refleja los patrones y las fortalezas de los lazos entre los miembros de un grupo (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Esta dimensión sirve como un importante recurso para la creación del capital social interno en las empresas familiares, pues los miembros familiares son capaces de aprovecharse de sus propios lazos familiares y construir sobre sus patrones existentes de relaciones para beneficiarse de la empresa familiar.

La dimensión cognitiva comprende la visión compartida y el propósito del grupo, así como un lenguaje único, historio y la cultura de un colectivo (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Los miembros de la familia dentro de las empresas familiares a menudo tienen un profundo entendimiento y se encuentran arraigados en la cultura de su empresa, creando una visión y un propósito compartidos, que las empresas no familiares no pueden imitar fácilmente (Carr y Blettner, 2011).

Finalmente, la dimensión relacional consiste en la creación de resultado a través de las relaciones personales, incluyendo la confianza, obligaciones, normas, compromisos e identidad (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Esta dimensión representa las normas de obligación, confianza y un nivel de identidad de la familia y de la empresa que puede existir dentro de las empresas familiares; esta dimensión sirve como el recurso clave de la empresa familiar que sirve para crear las capacidades únicas y valiosas para las empresas familiares (Carr y Blettner, 2011).

2.2.4. Importancia de la empresa familiar

La importancia de la empresa familiar en el desarrollo económico de un país es un hecho indiscutible, aún más si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad.

La importancia de estas empresas se puede justificar desde múltiples perspectivas. En primer lugar, en la actualidad, las estadísticas y el contexto organizativo mundial así lo demuestran. La empresa familiar es un ente social que interviene con un papel activo e importante en las economías modernas a través de la generación de riqueza y la creación de puesto de trabajo, aportando seguridad, oportunidad y progreso (Neubauer y Lank, 2003).

Desde la perspectiva de la empresa familiar como agente de desarrollo, ésta interviene con un papel activo e importante en el desarrollo económico-social en las regiones desarrolladas, manteniendo los niveles de generación de riqueza y en las regiones en vías de desarrollo, las empresas familiares actúan generando el tejido industrial y comercial.

Datos de las empresas familiares en el mundo:

- Dos tercios de todas las empresas del mundo son familiares.
- En los países desarrollados, entre el 70 y 90% de las empresas son familiares. Su contribución al PIB y al empleo oscila entre el 45% y el 70%, la mayoría de los empleados creados durante la década de los noventa pueden atribuirse a empresas familiares.
- Representan entre el 80% y 90% del tejido empresarial Norteamericano (el 50% del PIB y el 60% del empleo).
- Representan el 90% del tejido empresarial chileno y el 80% del mexicano. En América Latina, en global, representan el 65% y el 90%.
- En Australia, las empresas familiares cuentan con más del 70% de todas las empresas.

- En Japón existen aproximadamente 6 millones de empresas familiares que comprenden el 99% de todas las empresas del país, empleando al 75% de la población trabajadora.
- En Taiwan, las empresas familiares constituyen el 96% de las 935.000 empresas establecidas, empleando al 78% de la población trabajadora.

2.3. La Gestión del conocimiento

2.3.1. Introducción

En un escenario económico como el actual, en el que las empresas se mueven hacia la globalización, las grandes operaciones de fusión o las alianzas estratégicas, subyace un profundo cambio en los modelos de negocio. En este nuevo entorno, la sociedad del conocimiento, las economías de los países desarrollados y en desarrollo han sufrido una serie de cambios estructurales que han modificado lo que resulta estratégico para las organizaciones.

El conocimiento es hoy en día la fuente que permite a las organizaciones obtener mejores resultados que la competencia (Miller y Shamsie, 1996), por eso la economía mundial avanza hacia un nuevo modelo basado en el conocimiento, que está por encima de los demás factores económicos tangibles. Por ello, Ireland y Hitt (1994) creen que la “capacidad para construir, compartir y aprovechar el conocimiento reemplazará la propiedad y/o el control de los activos como una fuente principal de ventaja competitiva”.

El campo del análisis del conocimiento es enorme, ya que desde el mismo momento en el que el hombre comienza a reflexionar sobre sí mismo, está explorando su propio conocimiento. Por tanto, el análisis del conocimiento puede realizarse desde tres perspectivas distintas: desde la filosofía, en donde se profundiza en el marco conceptual; desde la psicología, que indaga en la formación del conocimiento en el

individuo, y desde la sociología, en donde se estudia la influencia de la sociedad en la creación del conocimiento (Gracia y Salmador, 1999).

2.3.2. El conocimiento en la empresa familiar

Antes de empezar a definir la gestión del conocimiento se hace necesario previamente; qué entendemos por conocimiento. Así, bajo este contexto, Davenport y Prusak (2000) definieron el conocimiento como sigue: “El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los sujetos. En las organizaciones, se encuentra a menudo integrado no solo en documentos o bases de datos, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas organizacionales”.

El conocimiento tiene un impacto positivo sobre las organizaciones, puesto que implica que si una organización consigue controlar y dirigir su capacidad de aprender y reutilizar el conocimiento, su eficiencia y competitividad global pueden incrementarse; es por ello por lo que las organizaciones están dedicando cada vez más esfuerzo a la movilización y administración del conocimiento.

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

2.3.3. Competencia dinámicas en las empresas familiares

Para seguir siendo competitivo en el tiempo, el conocimiento no solo es necesario, sino que además una organización necesita competencias o capacidades dinámicas para hacer un mejor uso de sus recursos (Grant, 1996)

El término “competencias” se refiere a la capacidad de construir y combinar los recursos internos y externos a fin de conseguir congruencia con un entorno cambiante.

El término “dinámico” se refiere a la capacidad de renovación de la organización para adaptarse mejor a los cambios del entorno.

Las competencias dinámicas son procesos integrados en las empresas diseñados para adquirir, intercambiar y transformar recursos internos y externos de una manera nueva y distinta e incluso a veces están diseñados para desprenderse de esos recursos. Estas competencias se basan en los conocimientos existentes, mediante la acumulación, articulación y codificación de experiencia y en la creación de nuevo conocimiento.

Consecuentemente, las empresas familiares necesitan desarrollar competencias dinámicas con el fin de eliminar o redistribuir los recursos que minoran su valor y se vuelven obsoletos rápidamente para adaptarse a los mercados cambiantes.

Para Chirico y Nordqvist (2010) en las empresas familiares un componente dinámico de estas competencias puede ser encontrado en las características personales de los propietarios y gerentes familiares, en su manera de comportarse y también en su interacción con los demás y con los empleados y asesores no familiares. De esta modo, las competencias dinámicas son parte de la cultura de cada empresa familiar.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento va a permitir en las empresas familiares que los sucesores adquieran competencias dinámicas para poder ser creadores e innovadores con el fin de adaptarse y crecer en los nuevos entornos cambiantes.

2.3.4. El enfoque basado en los recursos y capacidades

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

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

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

Esta capacidad de desarrollar y construir activos intangibles en las empresas familiares para poder crear ventaja competitiva puede ser debido a los siguientes aspectos (Chirman, Chau y Sharma, 2003):

- La interacción entre familia, propiedad y dirección, la unidad familiar y el compromiso con la propiedad.
- Los valores y aspiraciones de los propietarios y directores familiares.
- La transposición de responsabilidades de propietarios y gerentes, junto con las dimensiones reducidas de la empresa.
- La concentración en la estructura de propiedad.

- La identificación que los propietarios sienten con la empresa y desean a toda costa mantener el negocio en la familia para futuras generaciones.
- Esta permanencia de la familia en la empresa hace que los empleados no familiares sientan una gran lealtad hacia la misma.
- Las percepciones de las obligaciones éticas.
- El deseo de proteger el nombre y la reputación de la familia y la consolidación en el mercado local.
- La flexibilidad en la organización y la capacidad de adaptación de la empresa, debido a su fuerte liderazgo en la propiedad.
- El reconocimiento de las oportunidades y las amenazas del entorno.
- El enfoque a los clientes y a los nichos de mercado especializados.

Por otro lado, las empresas familiares también presentan dificultades para adquirir recursos intangibles, ya que estos recursos requieren la realización de inversiones de largo plazo, con elevado grado de incertidumbre y sin garantías reales. Esto plantea problemas de financiación dado que suelen tener más dificultades para acceder a los mercados de capitales y normalmente son reacias a permitir el acceso de otros socios, ya que ello supondría compartir el control. Así pues, estas empresas intentarán, en la medida de lo posible, utilizar sus recursos financieros disponibles, dificultando así el desarrollo de ciertas estrategias.

La capacidad de una determinada empresa familiar para aprovechar estas ventajas de este enfoque depende de la calidad de la interacción entre los subsistemas familia y empresa.

2.3.4.1. El enfoque basado en el conocimiento

Dentro de los recursos y capacidades, los recursos que nos permiten obtener mayores ventajas competitivas son los intangibles y dentro de

ellos el conocimiento (Grant, 1996), especialmente el conocimiento existente en la organización. El conocimiento es reconocido como el recurso distintivo único y exclusivo y como el diferenciador clave y crucial para cualquier organización para mantener su ventaja competitiva (Sandhu, 2011). La creciente importancia que ha adquirido el conocimiento nos plantea la necesidad de pensar en cómo las organizaciones procesan sus bases de conocimientos, es decir, cómo las organizaciones crean o desarrollan nuevos conocimientos, los comparten y los transmiten.

La visión basada en el conocimiento de la empresa se encarga de la protección y transferencia del conocimiento como un medio para crear y preservar ventaja competitiva (Grant, 1996). Las teorías basadas en conocimiento sugieren que el éxito de una empresa dependerá de lo bien que puedan mejorar su propia base de conocimiento, integrar el conocimiento y aplicarlo tanto para desarrollar exitosamente nuevos productos o servicios como para mejorar los productos y procesos actuales.

Por tanto, con la evolución de la visión basada en los recursos surgió la “visión basada en el conocimiento”, donde el conocimiento es el activo clave o estratégico de las empresas.

2.3.4.2. La gestión del conocimiento

Debido a que el mercado actual es cada vez más competitivo y se mueve más rápidamente, la gestión del conocimiento se basa en que la única fuente de ventaja competitiva duradera para una organización es el conocimiento: el conocimiento de sus empleados y el conocimiento propio de las organizaciones (Marcu y Watters, 2003).

La gestión del conocimiento es una nueva manera de pensamiento de la organización, que sirve para compartir el capital intelectual y los recursos creativos de una empresa. Para Polucci (2003) la preocupación por la gestión del conocimiento se está incrementando tanto en la investigación como en la práctica. Fundamentalmente por dos razones: la primera de

ellas, el conocimiento juega y jugará un papel importante en el futuro para determinar la capacidad de la empresa para innovar y por tanto para su supervivencia y eficacia a largo plazo; la segunda razón, un porcentaje cada vez mayor del total de la fuerza de trabajo está compuesto por el conocimiento de los trabajadores, que piden formas organizacionales nuevas y más adecuadas y herramientas de apoyo.

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

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

2.3.5. Creación y transmisión de conocimiento en las empresas familiares

La creciente importancia que ha adquirido el conocimiento nos plantea la necesidad de pensar en cómo las organizaciones procesan sus bases de conocimientos, es decir, cómo las organizaciones crean o desarrollan nuevos conocimientos, los comparte y los transmiten (Wong, 2004).

Además, el conocimiento es útil solo cuando se comparte y solo tiene valor si se intercambia.

Para gestionar el conocimiento se consideran fundamentalmente dos procesos: la creación y la transferencia de conocimientos (Kumaar, 2009), que proporcionan una base para la ventaja competitiva en las organizaciones. Esta competitividad basada en el conocimiento es crucial para garantizar un rendimiento y crecimiento sostenible en regiones e industrias por igual.

El conocimiento específico de las empresas familiares así como la habilidad para crearlo y transmitirlo, es considerado una ventaja clave estratégica que podría estar positivamente asociado con altos niveles de rendimiento (Pérez, 2001).

2.3.6. Creación de conocimiento

Para Kumar (2009), “la creación de conocimiento se asemeja a la exploración, en la cual los individuos y los equipos generan nuevas ideas y conceptos mediante la combinación de los conocimientos existentes. La creación de conocimiento está íntimamente ligada a la innovación de productos y servicios”.

Desde el punto de vista del conocimiento, la empresa familiar se caracteriza por su capacidad de generar y adquirir conocimientos valiosos para la empresa. Por otra parte, el conocimiento de la organización es el resultado de los conocimientos de los agentes individuales que pertenece a ella (Schulte, 2007). Por ello, es necesario que este conocimiento a nivel individual sea transformado a nivel organizacional para convertirse en base de la capacidad organizativa. Es decir, el conocimiento adquirido por la nueva generación debe ser desarrollado para ser capaz de crear ventaja competitiva en la empresa y mayores rendimientos.

El aprendizaje de estos agentes individuales puede estar basado en la observación y posterior imitación, lo cual ha sido utilizado para explicar

distintos aspectos de los procesos de aprendizaje en las organizaciones. Las propias características del liderazgo familiar ejercido en las empresas familiares, especialmente el carisma o influencia idealizada y la motivación inspirada, potencian y estimulan los procesos de aprendizaje individual por observación e imitación, aprendizaje que posteriormente se traslada a la organización.

Para que se produzca este aprendizaje la empresa debe ser el principal impulsor de la creación de conocimiento valioso para la organización, ya sea a través de la utilización de los propios recursos de la empresa familiar, o ya sea mediante un adecuado sistema que motive a los empleados a adquirir conocimientos específicos para la organización. Este sistema de incentivos puede ser el incremento del salario (participando en los resultados), la promoción, un desarrollo profesional y personal o un incremento de la reputación en la organización.

Estos incentivos se ven automáticamente potenciados en una empresa con un alto nivel de familiness por varios motivos (Ward, 1988):

- La participación de los miembros de la familia en los resultados de la empresa es automática.
- La carrera de los miembros de la familia suele desarrollarse en el seno de la empresa, pudiendo alcanzar puestos de responsabilidad con mayor facilidad que en otras organizaciones. Esto le permite también un mayor desarrollo personal y profesional dentro de la empresa.
- Además, las empresa familiares, por el hecho de ser familiares, tienen un cierto prestigio, que se trasmite del mismo modo de sus empleados.

Por tanto, los miembros de las empresas familiares tienen unos incentivos mayores que los de las empresas no familiares para la adquisición, generación y transmisión de conocimientos específicos.

2.3.7. La transmisión de conocimientos

Argote e Ingram (2000), indican que las organizaciones que son capaces de transferir conocimiento eficazmente de una unidad o otra son más productivas y tiene mayor probabilidad de supervivencia que las organizaciones que son menos eficaces en dicha transferencia. La transmisión de conocimientos constituye un aspecto crítico en vista a la continuidad de la empresa, pues el conocimiento del titular y de algunos empleados clave puede ser la fuente de la ventaja competitiva de la empresa (Durst, 2012).

La transferencia de conocimiento se refiere al proceso de comunicación del conocimiento desde un agente a otro; en el caso de las empresas familiares, desde una generación a otra (desde el padre al hijo) o entre la misma generación. Kumar y Ganesh (2009), definen la transferencia de conocimiento como “un proceso de intercambio de conocimiento explícito o tácito entre los dos agentes, durante el cual un agente intencionalmente recibe y utiliza el conocimiento proporcionado por otro”. De este modo, para Hendriks (1999), supone una relación entre al menos dos partes, una que posee el conocimiento (normalmente los padres) y la otra que adquiere el conocimiento (normalmente los hijos). La primera parte deberá comunicar su conocimiento, ya sea de manera consciente o inconsciente, voluntaria o involuntariamente, de una forma y otra, es decir, por actos, hablado, escrito, entre otras: la otra parte debe ser capaz de percibir estas expresiones de los conocimientos y darles sentido mediante la imitación de los actos, observando, escuchando, leyendo, entre otras.

Siguiendo con este autor, dos subprocesos conforman el proceso de intercambio de conocimientos: la externalización y la internalización.

En primer lugar, el intercambio de conocimientos supone un acto de “externalización” de los que poseen el conocimiento. De entre las distintas formas que puede adoptar, incluye realizar acciones basadas sobre este conocimiento. Explicarlo en una conferencia o codificarlo en un sistema inteligente del conocimiento. La externalización del conocimiento no tiene por qué ser un acto consciente, ni tampoco tiene

que ser destinado a ser compartido por otros. De hecho, podemos aprender observando a alguien realizar una tarea, incluso si esta persona no es consciente de los conocimientos específicos necesarios para la tarea, o no es consciente de que e observada. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones en que se produce el intercambio de conocimientos, puede resultar fructífera para estimular y exteriorizar el conocimiento de los propietarios en una forma adecuada para la reconstrucción de los demás.

En segunda lugar, el intercambio de conocimientos también supone un acto de “internacionalización” por aquellos que tratan de adquirir conocimiento. La internalización también puede ocurrir en muchas formas diferentes, incluyendo el aprendizaje mediante la acción, la lectura de libros o tratando de entender el conocimiento codificado en una base de conocimientos. Existen barreras que pueden ser relativamente sencillas, como las barreras de espacio y tiempo. También puede ser más grave, como las barreras de la distancia social, la cultura, el idioma y las diferencias en los marcos mentales o conceptuales.

2.3.8. Factores que forman la transmisión de conocimientos

Atendiendo a la llamada de Sharma y Chua (1997) para que se realicen más estudios dirigidos a entender la transferencia del conocimiento tácito en empresas familiares, en este apartado vamos a analizar cuáles son los factores, los aspectos o las características que forman dicha transmisión de conocimientos, en función de las relaciones entre los miembros, compromiso, formación y experiencias de los sucesores, implicación del predecesor, relaciones con asociaciones, entre otros. Los factores que se proponen a fin de facilitar la transmisión de conocimientos, son los siguientes:

- Confianza entre miembros de la familia.

En el proceso de transferencia es muy importante el factor humano, así como la motivación, el compromiso, las relaciones familiares de trabajo dentro de la empresa familiar y la confianza entre sus

miembros. La adquisición del conocimiento solo es exitosa cuando la gente está dispuesta a cooperar. Esta voluntad para cooperar, a su vez, depende en gran medida del nivel de confianza en una organización.

El contexto familiar, caracterizado por la armonía, los valores y principios compartidos, tiene más posibilidades de fomentar una relación de calidad entre los miembros de la familia. Las empresas familiares son consideradas un contexto ideal para el desarrollo de malentendidos y conflictos que influyen en los resultados empresariales, ya sea en forma positiva y negativa.

- Compromiso con la empresa familiar

La falta de compromiso con la empresa familiar podría afectar negativamente a dicho proceso de acumulación de conocimientos dentro de la organización. A pesar de las dimensiones de compromiso (afectivo o normativo), el grado de compromiso hacia la empresa no es el mismo para todos los miembros, pues unos están más comprometidos que otros. Del mismo modo, el compromiso tiende a disminuir después de la segunda a tercera generación, es decir, como mayores sean las generaciones implicadas en la empresa, menores serán sus compromisos hacia la misma.

- Relaciones intergeneracionales

La calidad de las relaciones intergeneracionales es importante porque puede afectar a la habilidad del predecesor para enseñar y formar a sus descendientes, de forma que sea posible la transmisión del conocimiento importante para la empresa. Por consiguiente si la relación entre la anterior generación y la nueva generación se caracteriza por fundamentarse en una comunicación abierta, sincera y madura, será posible que ambas puedan expresar su visión real y sus expectativas y deseos en relación con la empresa, facilitándose de este modo la transmisión de conocimientos. Se requiere una constante

y efectiva comunicación interpersonal con objeto de maximizar los niveles de conocimientos; esta comunicación interpersonal produce el entendimiento y la comprensión de los miembros.

- Relaciones intrageneracionales

Se debe intentar que las relaciones sean menos conflictivas posibles para evitar que interfieran en el desarrollo óptimo de la empresa. Para ello, es necesario un esfuerzo consciente para atender y comprender las necesidades mutuas, una definición clara de los roles de cada miembro de la generación y una comunicación fluida y sincera que permita al mismo tiempo manejar las relaciones con el resto de familiares. Además es necesario el desarrollo de mecanismos para compartir información y tener una comunicación efectiva entre los miembros. Por lo tanto, buenas relaciones entre los miembros de la misma familia van a permitir una mayor transferencia de conocimientos.

- Propiedad psicológica de la empresa familiar

Se refiere al sentimiento emocional poseído por los miembros de la familia sobre la empresa familiar, con un fuerte sentido de identidad, permanencia, responsabilidad y control sobre ella.

El negocio se convierte en una extensión de ellos mismos con todos los miembros de la familia actuando para mantener la continuidad de la organización a través de la acumulación de conocimientos. La esperanza de las generaciones actuales es que las siguientes generaciones sientan la misma emoción por la empresa, lo que permitirá un proceso de transferencia de conocimientos más fácil.

Un requerimiento fundamental de esta implicación psicológica es la motivación. La falta de motivación puede dar lugar a demoras, pasividad o incluso rechazo en la adopción y utilización de nuevos conocimientos.

- Características y formación del sucesor

Es muy importante para un sucesor la realización de cursos académicos y cursos de formación práctica tanto dentro como fuera de la empresa familiar, pues esto le permite adquirir conocimientos explícitos y tácitos y desarrollar habilidades que, una vez incorporado en la empresa familiar, debe ser compartido y transferido a los otros miembros de la empresa.

Del mismo modo, trabajar fuera de la empresa familiar da una mayor perspectiva independiente sobre cómo dirigir y cómo introducir cambios e innovaciones en el negocio. Una vez adquirido, el conocimiento necesita ser compartido y transferido con el tiempo. La experiencia fuera de la empresa familiar ayuda al sucesor a desarrollar una base de conocimientos y un sentido de identidad.

- Implicación del predecesor en la formación del sucesor

El primer paso para conseguirlo es la conciencia de esta necesidad y la motivación y la implicación activa del predecesor en la formación y desarrollo del sucesor, provocando una transferencia de conocimientos eficaz, ya que es lo que va a facilitar su acceso a la empresa. De este modo, el predecesor debe involucrar y delegar funciones y poder al sucesor y a su vez mantener un papel de supervisión y observación.

En general, los propietarios de las empresas familiares se inclinan para enseñar a las nuevas generaciones todo lo que ellos saben acerca del negocio, ya que su principal deseo es que sus descendientes lo continúen y construyan sobre él. Los fundadores quieren enseñar a sus descendientes cómo aprender más rápido que sus competidores para mejorar las oportunidades de supervivencia de la empresa familiar. Una vez más encontramos que el mentoring es una modalidad de formación en el puesto de trabajo utilizado en el desarrollo de los líderes.

- Cultura organizacional

El conocimiento y las características de la cultura organizacional son cruciales para la creación de valor transgeneracional de las empresas familiares. Por ello proponen un modelo de creación de valor transgeneracional. En este modelo el conocimiento y la cultura pueden ser tanto facilitadores como inhibidores de los procesos de recombinación de recursos, a través del cual se facilita el rendimiento empresarial.

La cultura cerrada fomenta la inercia de la familia y por tanto afecta negativamente a los procesos de recombinación de recursos; y una cultura abierta tiene un efecto contrario, ya que afecta positivamente a los procesos de recombinación de recursos y por tanto el valor transgeneracional y el rendimiento empresarial.

- Toma de decisiones conjunta

La toma de decisiones conjunta crea mecanismos para intercambiar información y nuevas ideas, asegura las múltiples perspectivas que se tienen en cuenta en las decisiones y proporciona coherencia y sentido a la empresa. Cuando esto se da, se desencadena la búsqueda de productos innovadores y proactivos.

- Relaciones con Asociaciones de Empresa Familiares.

Para las empresas familiares es importante tener relaciones con las asociaciones pues les ayudará a la longevidad de las mismas, ya que sus funciones son, entre otras las siguientes:

- Contribuir a la continuidad y fortalecimiento de la empresa familiar, fomentando su mantenimiento de una generación a otra.
- Formación de los empresarios a través de seminarios, jornadas, conferencias, intercambiando la experiencia de los propios empresarios.
- Asesor al empresario familiar para organizar su empresa.

- Convencer a las empresas familiares de la necesidad de delegar en los miembros de la familia, siempre que haya miembros con actitudes que garanticen el éxito de la gestión.

2.4. El Espíritu Emprendedor

2.4.1. Introducción

La nueva economía en la que nos encontramos se caracteriza por la globalización de los mercados, los avances en las tecnologías de la información y de la comunicación, las nuevas industrias emergentes y los rápidos cambios en la demanda de los consumidores. Para estar al día con estos cambios que afectan a muchas empresas, se hace necesario fomentar el espíritu emprendedor de todas las empresas (Hall, 2001). Siguiendo estas ideas, estamos convencidos del papel esencial que juegan las empresas familiares.

Las empresas familiares emprendedoras son capaces de fomentar sus recursos competitivos hacia la creación de valor a través de las generaciones. Estas empresas forman un contexto específico para su investigación en el campo del emprendedurismo debido a la interacción entre la familia y la empresa.

El panorama competitivo del siglo XXI es muy dinámico e incierto, lo que requiere innovación y capacidad emprendedora para su supervivencia. Además, al igual que el resto de empresas, las empresas familiares deben desarrollar una mentalidad emprendedora que les permita identificar y explotar oportunidades. El emprendimiento es una parte central de la vida empresarial, que a menudo es visto como un estilo de vida de un individuo o una familia. El emprendedurismo no solo es necesario para la supervivencia de la empresa a largo plazo, sino también para administrar bien la empresa existente. De este modo, la gestión de recursos es fundamental para lograr y mantener ventajas competitivas (Simón, 2003).

2.4.2. Concepto de espíritu emprendedor

Las actividades emprendedoras son cada vez más importantes para las empresas, así en la compleja economía de hoy en día, el espíritu emprendedor se ha convertido en incluso aún más crucial hacia la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Un efectivo emprendedurismo corporativo permite a la empresa explotar sus actuales ventajas competitivas y a la vez explorar futuras oportunidades y competencias requeridas. Las mejores oportunidades son aquellas que satisfacen una necesidad indispensable y abordan el descontento de los clientes con la oferta actual. De este modo, el éxito a largo plazo de las empresas depende del emprendedurismo estratégico, explorar simultáneamente los dominios actuales mientras se exploran nuevos dominios, con el fin de mantener su competitividad y revitalizar su negocio.

Hay una gran variedad de definiciones de espíritu emprendedor o emprendedurismo (entrepreneurship) que podemos encontrar en la literatura existente, las cuales han enfatizado algunas actividades como la creación de riqueza, la creación de nuevas organizaciones, la innovación, la asunción de riesgos, cambios, la nueva combinación de los factores existentes, la exploración y explotación de oportunidades, la asunción de incertidumbre, la unión de los factores de producción, creación de valor, entre otros.

La definición de Schumpeter es inclusiva, en el sentido de que el espíritu emprendedor no se limita solo a los trabajadores por cuenta propia, sino que también se aplica a los empleados dependientes, como directivos e incluso accionistas de control que tengan la capacidad para llevar a cabo la función empresarial. Schumpeter también pone de relieve la distinción entre actividades emprendedoras y otras actividades empresariales.

El campo de las empresas familiares se caracteriza con necesidades conflictivas, ya que por un lado existe la necesidad de continuidad y estabilidad y por otro, la de cambio y novedad. Ambos procesos son necesarios para que una empresa familiar evolucione, pero al mismo tiempo son conflictivos en el sentido de que una persona no puede hacer los dos al mismo tiempo, ya que se requieren habilidades bastantes diferentes y tienen objetivos conflictivos.

Además de los conflictos anteriormente señalados, continuidad y estabilidad versus cambio y novedad, Amat y Gallo (2003) sostienen que uno de los problemas típicos de las empresas familiares es el acomodamiento de la familia y la pérdida del espíritu emprendedor, lo que supone una barrera a la hora de gestionar procesos de innovación tecnológica. De acuerdo con estos autores, para evitarlo es necesario promover una elevada concienciación estratégica, materializada en planes y crear instrumentos de gobierno familiar que permitan transmitir el espíritu emprendedor a las siguientes generaciones. La planificación de la sucesión es uno de los elementos clave para mantener vivo este espíritu. Ha de hacerse de forma que facilite la renovación del liderazgo de la empresa, elemento fundamental a la hora de llevar a cabo innovaciones de carácter estratégico.

2.4.3. El emprendedor

Como señala Pistrui (2003), el concepto de emprendedor se refiere a la predisposición psicológica de los individuos u organizaciones para investigar oportunidades, incluso cuando la expansión empresarial no es particularmente urgente ni obvia, en una búsqueda proactiva y constante de oportunidades ligadas a la innovación.

El desarrollo del espíritu emprendedor requiere de personas que gocen de una cierta libertad para entender y sumir las nuevas oportunidades que el entorno ofrece, o puede llegar a ofrecer. Los líderes de empresas emprendedoras muestran compromiso y entusiasmo para generar proyectos que ilusionan. Son muy críticos con todo, están dispuestos a hacer todo lo que sea necesario para logra los mejores resultados a largo

plazo y prestan especial interés a la preparación de sus sucesores y al trabajo en equipo.

Los requisitos que debe cumplir una persona para llegar a ser un emprendedor de éxito se basan en las características, cualidades y aptitudes que se suelen encontrar en los emprendedores y pueden ser los siguientes:

- Energía y motivación: uno debe tener la suficiente energía como para cumplir las diversas actividades, funciones y tareas que conlleva ser un emprendedor y debe estar siempre motivado para así poder hacer las cosas con entusiasmo, alegría y pasión.
- Paciencia y perseverancia: uno debe tener paciencia para no desmotivarse cuando el éxito tarda en llegar y perseverancia para seguir adelante a pesar de todas las dificultades que se presentan.
- Capacidad para detectar oportunidades: uno debe tener la costumbre de buscar siempre nuevas oportunidades, de estar siempre investigando el mercado, atento a los cambios, a las nuevas tendencias, a las necesidades, a las nuevas modas, nuevas necesidades, gustos y preferencias.
- Capacidad para asumir riesgos: uno debe tener valor para tomar decisiones que impliquen cierto riesgo y saber asumir la responsabilidad por lo que pueda pasar.
- Capacidad de liderazgo: uno debe tener la capacidad para identificar a las personas indicadas, la habilidad para convocarlas, para hacer que trabajen en equipo, para dirigir las, para hacer que lo sigan con entusiasmo y para liderarlas y motivarlas hacia el cumplimiento de los objetivos.
- Capacidad para planificar y organizar: uno debe tener la capacidad para analizar la situación, establecer objetivos y diseñar estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos; también debe tener la capacidad de reunir, organizar y coordinar recursos, para poner en práctica todo lo planificado.
- Capacidad para adaptarse a los cambios: uno debe tener la capacidad para responder rápidamente a los cambios del entorno, es

decir, a los cambios en el mercado, a las tendencias, a las nuevas modas, las nuevas necesidades, gustos y preferencias, a los nuevos competidores.

Por tanto, si alguien decide desarrollar una actividad emprendedora, debe ser consciente de que debe cumplir por lo menos con los requisitos anteriores, ya que sacar una idea adelante requiere de estos y muchos factores más.

2.4.4. El emprendedor en la empresa familiar

En una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Sin no hay empresarios no hay empresas, pues no hay creación de puestos de trabajo ni riqueza. Dentro del conjunto de empresas, las familias constituyen la espina dorsal del desarrollo económico. Una capacidad crítica es que las empresas familiares aprendan a identificar y explotar las mejores oportunidades para poder ser exitosas, las cuales tiene que satisfacer una necesidad indispensable. Las familias emprendedoras son subconjunto de familiar propietarias de negocios orientadas a objetivos o motivo emprendedores.

De un estudio realizado por Pistruì, Huang y Welsch (2001) acerca del espíritu emprendedor de las pymes familiares en China, podemos extraer las siguientes características a cerca de los emprendedores de las empresas familiares:

- Los emprendedores están motivados por la necesidad de realización personal y el deseo de hacer una contribución directa al éxito de una empresa. Además están motivados por el deseo de obtener mayores ganancias y una mayor seguridad de la familia.

- La edad media de los emprendedores es de 37 años. Los emprendedores masculinos tienden a ser mayores que las emprendedoras femeninas, aproximadamente 3 años mayores. Esto

nos demuestra que el espíritu emprendedor no es solo una actividad exclusivamente masculina, ya que casi 1/3 son mujeres.

- Desde el momento en que el emprendedor tiene la idea de comenzar un negocio hasta el momento en que realmente se crea, pasan aproximadamente 3 años.
- Los emprendedores están comenzando a identificar nichos de mercado rentables donde pueden obtener mayores ingresos y más independencia, estos son los negocios de venta al por menor y los negocios de hardware y software.
- Los emprendedores están de acuerdo en que la semilla del capital de la empresa debe obtenerse de los ahorros familiares en lugar de las instituciones públicas, tales como bancos o ayudas del gobierno.

2.4.5. La orientación emprendedora

La orientación emprendedora es uno de los conceptos más estudiados dentro la literatura de espíritu emprendedor, el cual se centra en los estilos de toma de decisiones, procesos, comportamientos y prácticas relacionadas con la actividad emprendedora de las empresas. Este constructo es inherentemente estático, pues es desarrollado y usado para medir el comportamiento emprendedor en un determinado momento en el tiempo. Se refiere a la mentalidad de las empresas dedicadas a la búsqueda de la creación de empresas y proporciona un marco útil para investigar en la actividad empresarial.

La orientación emprendedora es inevitable para las empresas que quieren prosperar en ambientes de negocios competitivos. Empíricamente, el impacto positivo de la orientación emprendedora sobre

los resultados empresariales y el crecimiento ha sido apoyado por varios estudios.

Los orígenes del constructo orientación emprendedora están ligados al concepto de emprendedurismo corporativo, que puede albergar dos formas diferentes:

- a. Una iniciativa empresarial de capital de riesgo que supone, entre otros, la entrada en un mercado nuevo implicando la creación de una nueva empresa.
- b. Un emprendimiento estratégico que puede ser entendido en términos de comportamientos de búsqueda de oportunidades y de ventajas, con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Para conseguir esta ventaja competitiva, algunos de los factores clave son la capacidad de las empresas para innovar, iniciar el cambio y reaccionar rápidamente para cambiar con flexibilidad y destreza; siendo estas características las que distinguen a una empresa emprendedora de otra que no lo es.

Tabla Nº 02

Dimensiones y subdimensiones de la orientación emprendedora

Dimensión	Sub dimensión
Autonomía	<p>Autonomía interna: libertad de los individuos y equipos para actuar dentro de una organización.</p> <p>Autonomía externa: independencia de terceras partes como bancos, proveedores, etc.</p>
Innovación	<p>Innovación interna: innovaciones dentro de una empresa, por ejemplo sistemas y estructuras.</p> <p>Innovación externa: innovaciones como nuevos productos, mercados, servicios.</p>
Propensión al riesgo	<p>Riesgo empresarial: riesgo asociado con decisiones operativas que comprometen a toda la compañía.</p> <p>Riesgo de propiedad: riesgo para la familia de invertir todos sus activos en una compañía.</p> <p>Riesgo de control: riesgo de perder el control de la compañía.</p>
Proactividad	Propensión a explotar nuevas oportunidades antes de la competencia.
Agresividad competitiva	Propensión a desafiar a la competencia de manera directa y agresiva.

Fuente: Lumpkin y Dress (1996) y Zellweger y Sieger (2012).

Todas estas dimensiones sugieren que las organizaciones que tienen una orientación emprendedora son más propensas a centrar la atención y el esfuerzo hacia las oportunidades.

Miller (1983) y Covin y Slevin (1989), entre otros, perciben la orientación emprendedora como un constructo en el que todas las dimensiones se correlacionan positivamente, es decir, es necesario alcanzar un alto nivel en todas las dimensiones para tener orientación emprendedora, ya que una alta puntuación en una de ellas promoverá un alto nivel en el resto. En cambio, otros autores perciben la orientación emprendedora como un constructo multidimensional.

De este modo y siguiendo a Miller (1983), debemos tener en cuenta las características únicas de las empresas familiares para poder estudiar a profundidad su espíritu emprendedor; ya que estas empresas son consideradas un tipo distintivo de empresas y son diferentes a otras empresas debido a la interacción única entre los miembros individuales de la familia, el sistema de familia y el sistema empresa, donde a menudo los intereses de la familia chocan con los intereses de la empresa (Ussman, 2004), influyendo, por tanto, en el ámbito del emprendedurismo. Así pues, la orientación emprendedora de las empresas familiares será diferente a la de las empresas no familiares, siendo uno de los motivos por lo que nos centraremos en este campo de estudio.

2.3. Definición de términos básicos

Transferencia generacional: Es la influencia que tienen los vínculos familiares en la determinación de un candidato a la sucesión directiva en la empresa. Es precisamente esta transferencia de la empresa a la siguientes generación de una familia lo que define a la empresa familiar como tal (Ward, 1998).

Empresa Familiar: Se considera que una empresa es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos

generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia.

Orientación emprendedora: Se centra en los estilos de toma de decisiones, procesos, comportamientos y prácticas relacionadas con la actividad emprendedora de las empresas. Este constructo es inherente estático, pues es desarrollado y usado para medir el comportamiento emprendedor en un determinado momento en el tiempo (Sieger, 2012).

Emprendedor: el concepto de emprender se refiere a la predisposición psicológica de los individuos y organizaciones para investigar oportunidades, incluso cuando la expansión empresarial no es particularmente urgente ni obvia, en una búsqueda proactiva y constante de oportunidades ligadas a la innovación.

Espíritu emprendedor: Según Miller (2007), lo define como una empresa que se dedica a la innovación de productos del mercado, se compromete con proyectos un tanto arriesgados y es el primero en llegar con innovaciones proactivas, superando a los competidores a la fuerza. Ulhoi (2005), define el espíritu emprendedor como la capacidad para reconocer y asumir riesgos para explotar oportunidades empresariales.

Creación de conocimientos: Para Kumar y Ganesh (2009), la creación de conocimientos se asemeja a la exploración, en la cual los individuos y los equipos generan nuevas ideas y conceptos mediante la combinación de los conocimientos existentes. La creación de conocimiento está íntimamente ligada a la innovación de productos y servicios.

2.4. Sistema de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La transferencia de conocimientos afecta la orientación emprendedora de las empresas familiares.

2.4.2. Hipótesis específicas

Primera Hipótesis

Ho: La confianza entre los miembros de la familia no tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: La confianza entre los miembros de la familia tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Segunda Hipótesis

Ho: El compromiso con la empresa familiar no tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: El compromiso con la empresa familiar tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Tercer Hipótesis

Ho: Las relaciones intergeneracionales no tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: Las relaciones intergeneracionales tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Cuarta Hipótesis

Ho: Las relaciones intrageneracionales no tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: Las relaciones intrageneracionales tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Quinta Hipótesis

Ho: La propiedad psicológica de la empresa familiar no tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: La propiedad psicológica de la empresa familiar tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Sexta Hipótesis

Ho: Las características y formación del sucesor no tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: Las características y formación del sucesor tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Séptima Hipótesis

Ho: La implicación del predecesor en la formación del sucesor no tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: La implicación del predecesor en la formación del sucesor tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Octava Hipótesis

Ho: La cultura organizacional no tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: La cultura organizacional tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Novena Hipótesis

Ho: La toma de decisiones conjunta no tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: La toma de decisiones conjunta tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Décima Hipótesis

Ho: Las relaciones con Asociaciones de empresas familiares no tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: Las relaciones con Asociaciones de empresas familiares tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Onceava Hipótesis

Ho: La innovación no tiene influencia significativa en la Orientación Emprendedora.

H1: La innovación tiene influencia significativa en la Orientación Emprendedora.

Doceava Hipótesis

Ho: La proactividad no tiene influencia significativa en la Orientación Emprendedora.

H1: La proactividad tiene influencia significativa en la Orientación Emprendedora.

Treceava Hipótesis

Ho: La asunción de riesgos no tiene influencia significativa en la Orientación Emprendedora.

H1: La asunción de riesgos tiene influencia significativa en la Orientación Emprendedora.

2.5. Sistema de variables

Con la finalidad de mostrar el sistema de variables se ha elaborado el siguiente cuadro que muestra además los indicadores y la escala de medición correspondiente.

Para la variable Transferencia de conocimientos y para la variable Orientación Emprendedora, se ha tomado una escala de intervalo de 7 puntos que va desde 1 = totalmente en desacuerdo a 7 = totalmente de acuerdo

VARIABLES	INDICADORES	ESCALA
<p>Variable dependiente: Orientación Emprendedora</p>	<p>Innovación Proactividad Asunción de riesgos</p>	<p>Intervalo</p>
<p>Variable independiente: Transferencia de Conocimientos</p>	<p>Confianza entre miembros de la familia Compromiso con la empresa familiar Relaciones intergeneracionales Relaciones intrageneracionales Propiedad psicológica de la empresa familiar Características y formación del sucesor Implicación del predecesor en la formación del sucesor Cultura organizacional Toma de decisiones conjunta Relaciones con Asociaciones de Empresas familiares</p>	<p>Intervalo</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, ya que se busca la aplicación o utilización de los conocimientos teóricos, como es el caso de la relación de variables que afectan la transferencia de conocimientos y la orientación emprendedora de las empresas familiares.

3.2. Diseño de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo no experimental, relacional y causal. La presente investigación es de corte transversal debido a que se tomara una muestra significativa en un momento en el espacio y tiempo.

De otro lado, se utilizará información secundaria con la finalidad de comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

3.3. Población y muestra

Con la finalidad de desarrollar la presente investigación se ha considerado solamente como población el sector de turismo, específicamente los establecimientos de hospedaje categorizados según MITINCE, la misma que está compuesta según el cuadro que se detalla a continuación:

Tabla N° 3
Alojamientos por categoría

Categoría	Nº	%
Hoteles	31	48%
Hostales	36	52%
Total	67	100%

Fuente: SUNAT Tacna

Esta actividad económica corresponde al código CIUU 55104 Hoteles, campamentos y otros, y dichos establecimientos se encuentran ubicados en el distrito de Tacna en sus diferentes categorías, tales como, Hoteles, Hostales (solamente establecimientos categorizados), cuya población asciende 67.

En consecuencia, dado que el número de unidades de análisis asciende a 67, se ha tomado la decisión de considerar toda la población para la presente investigación.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el presente estudio de investigación se decidió aplicar un cuestionario a la muestra calculada, el cual estará apoyado en la técnica de la encuesta a fin de recoger datos e información para nuestro estudio de investigación de tipo corte transversal.

3.5. Técnicas de procesamiento de datos

Para el análisis y procesamiento de datos se utilizará el software SPSS y se emplearán técnicas estadísticas que se presentarán a través de tablas y gráficos estadísticos, cada uno con sus análisis respectivos, para la comprobación de hipótesis nos valdremos de métodos estadísticos como la

prueba de correlación de variables, regresión, prueba “t” student, entre otras. Asimismo, las pruebas estadísticas para la validación de las hipótesis planteadas en la investigación serán aplicadas en función de las escalas del instrumento a utilizar.

3.6. Selección y validación de los instrumentos de investigación

Para el análisis de fiabilidad o confiabilidad se utilizará el alfa de Cronbach con la finalidad de lograr la consistencia interna a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. Con relación a la validez del instrumento, a fin de medir lo que se quiere medir, se ha utilizado un cuestionario probado en otras investigaciones a nivel internacional.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Características de la población

En el distrito de Tacna, se puede apreciar en la tabla N° 4, que dentro de la categoría de establecimientos de hospedaje categorizados, se cuenta con el 53,7% de hostales y el 46,3% de hoteles. Como referencia podemos mencionar que existen un total de 254 establecimientos que brindan el servicio pero que no se encuentran categorizados.

Tabla N° 4

Tipo de establecimiento categorizado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hotel	31	46,3	46,3	46,3
Hostal	36	53,7	53,7	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

Respecto a si los dueños de las empresas familiares cuentan con un protocolo, en la tabla N° 5, se puede apreciar que el 47,8% no cuenta con un protocolo pero está en proceso de elaboración, el 20,9% si cuenta con el mismo, sin embargo, existe un 19,4% que no tiene y además considera que no es necesario y finalmente el 11,9% tampoco cuenta con el protocolo, pero están pensando si lo elaboran. De aquí podemos deducir que existen empresas familiares que no le dan mucha importancia a la transferencia de conocimientos a fin de continuar generando una orientación emprendedora.

Tabla N° 5

¿Tiene un protocolo familiar por escrito?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	14	20,9	20,9	20,9
No, pero está en proceso de elaboración	32	47,8	47,8	68,7
No, pero lo estamos pensando	8	11,9	11,9	80,6
No, porque no lo consideramos necesario	13	19,4	19,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

Con relación a la generación en que se encuentra la empresa familiar podemos afirmar según se aprecia en la tabla N° 6, la mayor parte, es decir, el 62,7% se encuentra en la primera generación y el 37,3% está en la segunda generación. Esto evidencia que la mayoría de empresas son jóvenes relativamente.

Tabla N° 6

Generación en la que se encuentra la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	42	62,7	62,7	62,7
2,00	25	37,3	37,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

En la tabla N° 7, podemos contar información respecto a la antigüedad de la empresas familiares en el distrito de Tacna, al respecto podemos indicar que el 34,3% tiene una antigüedad de 3 a 6 años, entre 15 a 18 años (20,9%), de 11 a 14 años (17,9%), de 7 a 10 años (11,9%), más de 19 años (7,5%) y finalmente menos de 2 años representan el 7,5%. Esto nos muestra que los

emprendimientos familiares ya sean por oportunidad o necesidad, destacando este último como el principal en nuestro país, son relativamente jóvenes, es decir menos de 14 años.

Tabla N° 7
Años desde que se fundo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hasta 2 años	5	7,5	7,5	7,5
De 3 a 6 años	23	34,3	34,3	41,8
De 7 a 10 años	8	11,9	11,9	53,7
De 11 a 14 años	12	17,9	17,9	71,6
De 15 a 18 años	14	20,9	20,9	92,5
De 19 a más	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

En la tabla N° 8, se puede apreciar que en una mayor proporción, es decir, el 62,7% de las empresas familiares están siendo gestionadas por la primera generación y el 37,3% conducida por la primera y segunda generación en forma conjunta.

Tabla N° 8
Número de generaciones que participan en la gestión de la empresa de forma conjunta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	42	62,7	62,7	62,7
2,00	25	37,3	37,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

La tabla N° 9, nos muestra que una gran proporción de empresas familiares no tiene prevista la sucesión de la empresa, la cual representa el 62,7%, mostrando que sólo una pequeña parte si está previendo el futuro de las mismas.

Tabla N° 9
En la actualidad está prevista la sucesión del responsable principal de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	25	37,3	37,3	37,3
no	42	62,7	62,7	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

4.2. Transferencia de conocimientos

La transferencia de conocimientos como se ha dado a conocer en el marco teórico esta explicada por un conjunto de 10 variables, las mismas que tiene en promedio entre tres y cuatro ítems.

Primeramente se puede observar en la tabla N° 10, la primera variable que se denomina confianza entre los miembros de la familia, al respecto podemos indicar que las empresas familiares en el distrito de Tacna denotan un buen grado de confianza, ya que de la escala de 1 a 7, estos se encuentran por encima de 4.

Es necesario enfatizar que las relaciones entre los miembros de la familia deberían basarse en la confianza. La efectividad de este intercambio de conocimientos depende de la fortaleza de las relaciones entre las parte implicadas, lo cual refleja en la cercanía de dichas relaciones. De este modo, las relaciones deberían estar basadas en una confianza mutua y continúa con el fin de ser eficaces.

Tabla N° 10
Confianza entre los miembros de la Familia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,25	9	13,4	13,4	13,4
4,50	26	38,8	38,8	52,2
4,75	13	19,4	19,4	71,6
5,50	14	20,9	20,9	92,5
6,75	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

En la tabla N° 11, se puede apreciar el grado de compromiso con la empresa familiar, podemos apreciar que en la escala utilizada las empresas del distrito de Tacna, manifiestan un gran compromiso con la empresa, ya que la mayoría de las respuestas están por encima de 4 de una escala de 7.

Es necesario precisar que las empresas que son exitosas en la generación y transmisión de conocimientos, son aquellas que son capaces de crear altos niveles de motivación y compromiso de los empleados con la organización. En ese sentido, un mayor compromiso efectivo con la empresa familiar implica una mayor creación, compartición y transferencia de conocimientos. Por el contrario, la falta de compromiso con la empresa familiar podría afectar negativamente a dicho proceso de acumulación de conocimientos dentro de la organización.

Tabla N° 11

Compromiso con la empresa Familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	4	6,0	6,0	6,0
4,50	14	20,9	20,9	26,9
4,75	4	6,0	6,0	32,8
5,00	14	20,9	20,9	53,7
5,50	22	32,8	32,8	86,6
6,00	4	6,0	6,0	92,5
6,75	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

En la tabla N° 12, se puede apreciar la importancia de la relaciones intergeneracionales, al respecto se puede apreciar que las empresas familiares en el distrito de Tacna, consideran que están son relevantes, ya que las respuestas están por arriba de 4, de la escala utilizada.

Esto es muy importante debido a que la transferencia intergeneracional de conocimientos debería ser una oportunidad para las empresas familiares para dar continuidad y mejoras a sus ventajas competitivas.

Tabla N° 12

Relaciones Intergeneracionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,50	8	11,9	11,9	11,9
4,75	9	13,4	13,4	25,4
5,00	13	19,4	19,4	44,8
5,25	9	13,4	13,4	58,2
5,50	18	26,9	26,9	85,1
5,75	10	14,9	14,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

En la tabla N° 13, que se muestra a continuación podemos visualizar cómo es relevante las relaciones intrageneracionales en las empresas familiares. La opinión de la población es que estas son muy importantes, ya que las respuestas se enmarcan por encima de 4 en la escala propuesta, en una proporción superior al 50%.

Uno de los obstáculos más relevantes para el crecimiento de las empresas familiares es el aspecto relativo a los conflictos entre sucesores. Conforme las nuevas generaciones van entrando en el negocio familiar pueden surgir nuevas formas de conflicto, con las rivalidades entre hermanos primos y sus cónyuges, ya que traen diferentes valores, intereses y perspectivas en el proceso de toma de decisiones.

De este modo, se debe intentar que las relaciones intra-generacionales sean lo menos conflictivas posibles para evitar que interfieran en el desarrollo óptimo de la empresa.

Tabla N° 13

Relaciones Intrageneracionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,50	4	6,0	6,0	6,0
4,75	4	6,0	6,0	11,9
5,00	19	28,4	28,4	40,3
5,25	10	14,9	14,9	55,2
5,50	17	25,4	25,4	80,6
5,75	9	13,4	13,4	94,0
6,00	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

En la tabla N° 14, podemos concluir que las empresas familiares consideran importante el concepto de la propiedad psicológica, ya que las respuestas están en mayor proporción por encima de 5.

Es necesario recordar que la propiedad psicológica se refiere al sentimiento emocional poseído por los miembros de la familia sobre la empresa familiar, con un fuerte sentido de identidad, permanencia, responsabilidad y control sobre ella. Invertir mucha energía, tiempo, dinero y emociones en la empresa familiar es parte de la identidad y cultura de los miembros de la familia que incrementa sus sentimientos de posesión sobre la organización.

Tabla N° 14

Propiedad psicológica de la Empresa Familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,80	4	6,0	6,0	6,0
4,20	4	6,0	6,0	11,9
4,60	10	14,9	14,9	26,9
4,80	4	6,0	6,0	32,8
5,00	13	19,4	19,4	52,2
5,20	10	14,9	14,9	67,2
5,40	8	11,9	11,9	79,1
5,80	9	13,4	13,4	92,5
6,40	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

Con respecto a las características y formación del sucesor en la tabla N° 15, se puede deducir que las empresas familiares en el distrito de Tacna consideran que es muy importante este aspecto, ya que sus respuestas en más del 50% están por encima de 5 sobre la escala utilizada.

Al respecto, la preparación de los sucesores para el liderazgo implica conocer los aspectos claves de la empresa, el sector donde opera, desarrollar capacidades directivas y lograr conocimientos de sí mismos. Es necesario que el proceso de formación se produzca antes de incorporarse a la empresa como una vez incorporado en la misma. Por ello el sucesor debe tener una capacidad de absorción significativa para entender, adoptar y explorar el nuevo conocimiento adquirido a través de los predecesores.

Tabla N° 15

Características y formación del sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,20	5	7,5	7,5	7,5
4,60	9	13,4	13,4	20,9
5,00	18	26,9	26,9	47,8
5,20	9	13,4	13,4	61,2
5,40	4	6,0	6,0	67,2
5,60	14	20,9	20,9	88,1
5,80	8	11,9	11,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

En la tabla N° 16, se aprecia la implicación del predecesor en la formación del sucesor, al respecto las empresas familiares consideran que este aspecto es de vital importancia, ya que las respuestas están en una escala mayor a 5 en una proporción superior al 50%.

El predecesor o fundador representa la principal fuente de conocimiento en la empresa familiar. Debe estar motivado y ser consciente de los pasos necesarios hacia la sucesión del negocio y la progresiva pérdida de poder y actividad en el día a día y en las decisiones estratégicas. Por ello debe colaborar y poner su mayor esfuerzo para apoyar la transferencia de conocimientos.

Es necesario recalcar que en las empresas familiares de primera generación, existe falta de sistemas adecuados para la formación y el desarrollo de capacidades directivas, debido a que los fundadores no tienen tiempo para formar a los futuros líderes.

Tabla N° 16

Implicación del predecesor en la formación del sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,40	5	7,5	7,5	7,5
4,60	9	13,4	13,4	20,9
4,80	13	19,4	19,4	40,3
5,00	5	7,5	7,5	47,8
5,20	8	11,9	11,9	59,7
5,40	13	19,4	19,4	79,1
5,60	4	6,0	6,0	85,1
5,80	5	7,5	7,5	92,5
6,20	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

La tabla N° 17, nos muestra la importancia de la cultura organizacional como parte de la transferencia de conocimientos, al respecto la tabla nos da a conocer que la empresas familiares del distrito de Tacna, consideran que es muy importante, ya que más del 50% está por encima de la escala de 5.

La cultura organizacional es considerada como un factor crítico en la construcción y el refuerzo de la gestión del conocimiento en las organizaciones, ya que impacta en cómo los miembros aprenden, adquieren, y comparten conocimientos. El tipo de cultura dominante en la empresa va a facilitar o dificultar el compartir el conocimiento.

Tabla Nº 17

Cultura Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,80	14	20,9	20,9	20,9
5,00	13	19,4	19,4	40,3
5,20	13	19,4	19,4	59,7
5,40	4	6,0	6,0	65,7
5,60	4	6,0	6,0	71,6
5,80	9	13,4	13,4	85,1
6,00	10	14,9	14,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

En la tabla Nº 18, se puede apreciar que para las empresas familiares del sector hotelero en el distrito de Tacna la toma de decisiones conjunta es muy relevante, ya que más del 50% respondió en una escala superior a 5, lo cual representa una proporción superior al 75%.

Llevar a cabo una estrategia participativa es crucial para las empresas familiares para asegurar la creación de valor entre los miembros a través de las generaciones.

Tomar las decisiones de forma conjunta ayuda a reducir los conflictos relacionales y el aislamiento entre las diferentes áreas de la organización, ya que ofrece un contexto que anima a los miembros de la familia a expresar sus opiniones, lo que reduce los malos entendidos y frustraciones, a la vez que fomenta el compromiso.

Tabla N° 18**Toma de decisiones conjunta**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,60	9	13,4	13,4	13,4
4,80	5	7,5	7,5	20,9
5,00	9	13,4	13,4	34,3
5,20	13	19,4	19,4	53,7
5,40	8	11,9	11,9	65,7
5,60	18	26,9	26,9	92,5
15,20	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

La tabla N° 19, expresa la importancia de las relaciones con las asociaciones de empresas familiares, las mismas que se dan por relaciones entre las familias del mismo sector u otros sectores industriales del distrito de Tacna o por la convocatoria del gobierno a través de la creación de alianzas estratégicas como la asociatividad, entre otras. Como se puede apreciar más del 75% de las empresas familiares consideran importante este aspecto para la transferencia de conocimientos.

Las asociaciones están formadas por empresas familiares líderes en los distintos sectores de actividad de la región. Estas organizaciones surgen de la iniciativa de las empresas familiares o por el concurso del gobierno a fin de promover economía de escala o la generación de sinergias.

Tabla N° 19
Relaciones con asociaciones de Empresas Familiares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,40	4	6,0	6,0	6,0
5,00	13	19,4	19,4	25,4
5,20	23	34,3	34,3	59,7
5,40	4	6,0	6,0	65,7
5,60	14	20,9	20,9	86,6
5,80	9	13,4	13,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

4.3. Orientación emprendedora

Dentro de las dimensiones de la orientación emprendedora se encuentra la innovación, la misma que en la tabla N° 20, es considerada como importante con las empresas familiares del distrito de Tacna. Al respecto en una escala de puntos, han considerado una escala por encima de 4 en una proporción superior al 80%.

La globalización comercial implica nuevos retos, pues se origina la necesidad de acudir a nuevos nichos de mercado con mejores servicios. Las dificultades para las empresas son muy superiores si no se dispone de productos suficientemente diferenciados y competitivos. A esta diferenciación imprescindible contribuye de forma esencial la innovación.

La característica más importante es una organización es la presencia de innovación, entendida como un acto de colaboración creativa, como condición necesaria para la generación del espíritu emprendedor en la organización.

Tabla Nº 20**Innovación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	4	6,0	6,0	6,0
4,67	14	20,9	20,9	26,9
5,00	17	25,4	25,4	52,2
5,33	13	19,4	19,4	71,6
5,67	9	13,4	13,4	85,1
6,00	5	7,5	7,5	92,5
6,33	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

La tabla Nº 21, nos muestra que la proactividad es relevante para la orientación emprendedora, más del 50% de la población de las empresas familiares del distrito de Tacna lo refieren de esta manera ya que la escala considerada por estos está por encima de 4 en mayor proporción.

La proactividad se refiere a como una empresa reacciona ante las oportunidades del mercado, es decir, se actúa de manera anticipada a los futuros problemas, con una perspectiva de visión futura y búsqueda de nuevas oportunidades que son acompañadas por la innovación o la nueva actividad empresarial.

Las empresas proactivas adoptan una postura activa en la conformación de la industria y superan a sus competidores del mercado en la introducción de nuevos servicios o productos.

Tabla N° 21

Proactividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	9	13,4	13,4	13,4
4,33	5	7,5	7,5	20,9
4,67	5	7,5	7,5	28,4
5,00	20	29,9	29,9	58,2
5,33	13	19,4	19,4	77,6
5,67	10	14,9	14,9	92,5
6,00	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

Finalmente en la tabla N° 22, se puede apreciar la propensión al riesgo, las empresas familiares del sector servicios, específicamente hotelería en el distrito de Tacna, consideran pertinente asumir riesgos, ya que todo empresario debe asumirlos como por ejemplo a través de la innovación. Más del 85% de la población de empresas de distrito de Tacna, toman como relevante este aspecto.

La propensión a asumir riesgos describe la tendencia de una empresa a tomar medidas audaces en la asignación de los recursos organizacionales. Considera los riesgos en la toma de decisiones se define como el grado en el que una empresa está dispuesta a asumir grandes y arriesgados compromisos de recursos donde los resultados son inciertos.

De otra parte, es necesario precisar que el asumir riesgos está asociado a la búsqueda de altos rendimientos.

Tabla N° 22

Riesgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,33	4	6,0	6,0	6,0
4,67	17	25,4	25,4	31,3
5,00	9	13,4	13,4	44,8
5,33	9	13,4	13,4	58,2
5,67	19	28,4	28,4	86,6
6,00	9	13,4	13,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

CAPITULO V

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Con el propósito de comprobar las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación se utilizaron modelos de regresión lineal, dada la escala de intervalo (métrica) que se ha utilizado en el cuestionario. Así mismo, se ha utilizado la prueba “t” de student, a través de la cual se ha evaluado el nivel de significancia de cada una de las variables utilizadas.

Ho: La transferencia de conocimientos no tiene influencia significativa en la Orientación emprendedora.

H1: La transferencia de conocimientos tiene influencia significativa en la Orientación emprendedora.

Con relación a la hipótesis planteada se puede concluir que la transferencia de conocimientos influye significativamente en la orientación emprendedora, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través de p-value el cual asciende a 0.000, el mismo que es menor al 0.05 a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 23.

Tabla N° 23

Resultados de la relación de las variable Transferencia de conocimientos y Orientación al Mercado

Variable	Tipo	R cuadrado ajustado	Durwin Watson	ANOVA/ Fisher	Sig.	Coficiente	t	Sig.
Transferencia de conocimientos Orientación Emprendedora	Independiente Dependiente	0.395	1.977	16.977	0.000	0.455	4.120	0.000

Fuente: Elaboración propia

Ho: La confianza entre los miembros de la familia no tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: La confianza entre los miembros de la familia tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Ho: El compromiso con la empresa familiar no tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: El compromiso con la empresa familiar tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Ho: Las relaciones intergeneracionales no tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: Las relaciones intergeneracionales tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Ho: Las relaciones intrageneracionales no tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: Las relaciones intrageneracionales tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Ho: La propiedad psicológica de la empresa familiar no tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: La propiedad psicológica de la empresa familiar tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Ho: Las características y formación del sucesor no tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: Las características y formación del sucesor tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Ho: La implicación del predecesor en la formación del sucesor no tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: La implicación del predecesor en la formación del sucesor tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Ho: La cultura organizacional no tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: La cultura organizacional tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Ho: La toma de decisiones conjunta no tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: La toma de decisiones conjunta tiene influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Ho: Las relaciones con Asociaciones de empresas familiares no tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

H1: Las relaciones con Asociaciones de empresas familiares tienen influencia significativa en la Transferencia de conocimientos.

Respecto a las hipótesis planteadas se puede concluir que las variables confianza entre los miembros de la familia, compromiso con la empresa familiar, relaciones intergeneracionales, relaciones intrageneracionales, propiedad psicológica de la empresa familiar, características y formación del sucesor, implicancia del predecesor en la formación del sucesor, cultura organizacional, toma de decisiones conjunta y las relaciones con asociaciones de empresas familiares influyen significativamente la transferencia de conocimientos, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba "t" student, la misma que es calculada a través del p-value y es menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 24.

Tabla Nº 24

Resultados de las variables que afectan la variable dependiente Transferencia de conocimientos

Variable	Tipo	R cuadrado ajustado	Durwin Watson	ANOVA/Fisher	Sig.	Coficiente	t	Sig.
Confianza entre los miembros de la familia	Independiente	0.287	1.987	27.581	0.000	0.546	5.252	0.000
Compromiso con la empresa familiar	Independiente	0.366	1.995	14.154	0.000	0.423	3.762	0.000
Relaciones intergeneracionales	Independiente	0.349	1.976	36.386	0.000	0.599	6.032	0.000
Relaciones intrageneracionales	Independiente	0.327	2.021	10.589	0.002	0.374	3.254	0.002
Propiedad psicológica de la empresa familiar	Independiente	0.309	1.973	30.546	0.000	0.565	5.527	0.000
Características y formación del sucesor	Independiente	0.394	1.987	15.563	0.000	0.493	4.751	0.000
Implicación del predecesor en la formación del sucesor	Independiente	0.412	1.993	47.234	0.000	0.649	6.873	0.000
Cultura organizacional	Independiente	0.24	1.955	6.415	0.014	0.300	2.533	0.014
Toma de decisiones conjunta	Independiente	0.846	2.073	363.899	0.000	0.921	19.076	0.000
Relaciones con Asociaciones de empresas familiares	Independiente	0.201	1.985	4.436	0.039	0.253	2.106	0.039

Fuente: Elaboración propia

Ho: La innovación no tiene influencia significativa en la Orientación Emprendedora.

H1: La innovación tiene influencia significativa en la Orientación Emprendedora.

Ho: La proactividad no tiene influencia significativa en la Orientación Emprendedora.

H1: La proactividad tiene influencia significativa en la Orientación Emprendedora.

Ho: La asunción de riesgos no tiene influencia significativa en la Orientación Emprendedora.

H1: La asunción de riesgos tiene influencia significativa en la Orientación Emprendedora.

Con respecto a las hipótesis planteadas líneas arriba se puede concluir que las variables innovación, proactividad y asunción de riesgos influyen significativamente en la orientación emprendedora, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través de p-value el cual asciende a 0.000, que es menor al 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla N° 25.

Tabla N° 25

Resultados de las variables que afectan la variable Independiente Orientación Emprendedora

Variable	Tipo	R cuadrado ajustado	Durwin Watson	ANOVA/Fisher	Sig.	Coefficiente	t	Sig.
Innovación	Independiente	0.548	1.952	81.155	0.000	0.745	9.009	0.000
Proactividad	Independiente	0.35	1.975	36.599	0.000	0.600	6.050	0.000
Asunción de riesgos	Independiente	0.422	2.053	49.149	0.000	0.656	7.011	0.000

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

PRIMERA: En la presente investigación se ha evidenciado que existe una relación directa y significativa entre la transferencia de conocimientos y la orientación emprendedora de las empresas familiares del distrito de Tacna, la cual se ha comprobado a través de la prueba “t” de student, a un nivel de confianza del 95%.

SEGUNDA: El constructo de la transferencia de conocimientos está siendo explicada por las variables: confianza entre los miembros de la familia, compromiso con la empresa familiar, relaciones intergeneracionales, relaciones intrageneracionales, propiedad psicológica de la empresa familiar, características y formación del sucesor, implicancia del predecesor en la formación del sucesor, cultura organizacional, toma de decisiones conjunta y las relaciones con asociaciones de empresas familiares, lo cual se ha comprobado a través de la prueba estadística “t”, a un nivel de confianza del 95%, lo cual corrobora la teoría.

TERCERA: El constructo orientación emprendedora es explicado por las variables: innovación, asunción al riesgo y proactividad, lo cual contrasta con la teoría, y se ha comprobado a través de la prueba “t” a un nivel de confianza del 95%.

CUARTA: De la investigación se concluye que el 47,8% no cuenta con un protocolo de sucesión pero lo están desarrollando, ya que consideran que esto es relevante para la continuidad de la empresas familiar en el largo plazo y sólo el 19,4% empresas familiares del sector hotelero no cuentan con el mismo ni lo consideran necesario y el 11,9% están indecisos con relación a desarrollarlo.

QUINTA: Las empresas familiares del distrito de Tacna son relativamente jóvenes y se encuentran gestionadas por la primera generación, lo cual representan el 62,7% de la población.

SEXTO: La toma decisiones en forma conjunta es percibida como importante por más del 75% de la población, lo que ayuda a reducir los conflictos relacionales y el aislamiento entre las diferentes área de la organización ya que ofrece un marco de expresión de opiniones y por ende fomenta el compromiso entre los miembros de la familia.

RECOMENDACIONES

1. Debido a que las empresas familiares se encuentran en la primera generación deben considerar dentro de su plan estratégico la sucesión de la empresa a las nuevas generaciones, y considerar un protocolo con la finalidad de garantizar la continuidad de la misma en el largo plazo.
2. Con la finalidad de garantizar la transferencia de conocimientos es imprescindible que entre los miembros de la familia exista confianza, para que de esta manera el intercambio de conocimientos sea eficaz.
3. A fin de viabilizar la transferencia de conocimientos es necesario crear altos niveles de motivación y compromiso de los empleados con la organización, ya que ello generará una mayor creación, compartición y transferencia de experiencias y conocimientos.
4. Las relaciones intergeneracionales e intrageneracionales son relevantes para la transferencia de conocimientos con la finalidad de dar continuidad y mejorar las ventajas competitivas de las empresas familiares, en el mediano y largo plazo. Así mismo, contribuyen a disminuir los obstáculos relacionados a los conflictos o rivalidades que puedan surgir.
5. El sentimiento emocional poseído por los miembros de la familia sobre la empresa familiar, es relevante para lograr una importante transferencia de conocimientos que redunde en la sostenibilidad de la organización en el largo plazo, por lo que debe formar parte de la identidad y la cultura de los miembros de la familia.
6. Los sucesores deben prepararse en los aspectos claves de la empresa a fin de entender, adoptar y mejorar los conocimientos adquiridos de su predecesor.

Referencias Bibliográficas

- Alvarez, S. A., y Busenits, L. W. (2001). "The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27, 755-775.
- Anderson, R. C. y Reeb, D.M. (2003). "Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P", *The journal of Finance*, vol. 58, p. 1301-1328.
- Añez, C.; Nava, Y (2009). "Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas". *Omnia*, vol. 15, No. 1, pp. 162-177.
- Ariño, A. (2005). "Las alianzas estratégicas: una opción para potenciar el crecimiento de la empresa familiar", en Garrido, M. y Furgado, J.M. (ccords). *El Libro Blanco sobre patrimonio familiar, empresarial y profesional. Sus protocolos. Tomo VI*, 631-675. Edit. Bosch, S.A. Barcelona.
- Ayala, J.C. (2004). "Efectos tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas familiares riojanas". *Cuaderno de Gestión*, vol. 4, No. 1, p. 35-53.
- Bañegil Palacios, T.M., Barroso Martínez, A. y Tato Jiménez, J.L. (2011). "Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe". *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 23-37.
- Bañegil, T. (2010). "Sucesión: el último desafío del liderazgo". *Revista Viceversa Uex & Empresa*, mayo 2010, No. 8.
- Bañegil, T. M. & Sanguino, R. (2008). "Estrategia basada en el conocimiento y competitividad de ciudades: análisis empírico en las corporaciones locales españolas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (4), 85-94.
- Barach, J. A., Ganitsky, J.B. (1995). "Successful Succession in FAmily Business". *Family Business Review*, 8(2), 131-155.

- Barroso, A.; Sanguino, R.; Bañegil, T.M: (2012). "Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España". Ide@s Concyteg, vol. 7, No. 83, pp. 611-622.
- Cabrera, M. K.; García, J.M. (2000). "Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar". Cuaderno de economía y dirección de la empresa. Mayo-Agosto, 6, 187-212.
- Casillas, J.C. (coords). (2005). "Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar". Documento de investigación No. 132, Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers.
- Comeche Martínez, J.M. (2007). "Influencia de los factores conductuales en la capacidad de acumulación, generación y transmisión de conocimientos en los entrepreneurial team de la organización" en Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso Anual de AEDEM, vol. 1, p. 73.
- Fuentes, J. (2007). De Padres a Hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar. Pirámide: Madrid.
- Gallo, M. A.; Amat, J.M. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Ediciones Deusto, Colección del Instituto de la empresa familiar, Bilbao.
- Gómez-Betancourt, G. (2006). ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Hernández, R.; Bañegil, T. M. (2010). "Propuesta de una herramienta metodológica para determinar el grado de familiaridad de una empresa". Trabajo Fin de Master. Universidad de Extremadura.
- Kellermanns, F.; Eddleston, K.; Sarathy, R.; Murphy, F. (2012). "Innovativeness in family firms: a family influence perspective". Small Business Economic. 38 (1), pp. 85-101.

- Lozano, M. (2003). "Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar". Revista Pensamiento y Gestión, No. 15, pp. 83-110.
- Machorro, A.; Cortés, G.; Villafañez, A.; Martínez, J.A.; Torres, A.; Montiel, E. (2008). "Gestión del conocimiento y de la tecnología en la pequeña y mediana empresa mexicana". Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad, vol. 2, No. 1.
- Marcu, R.; Watters, B. (2003). Portales de conocimiento: colaboración y productividad de nueva generación. Ed. McGraw Hill. Madrid.
- Morris, M. H.; Kuratko, D.F., % Covin, J.G. (2010). Corporate entrepreneurship & innovation South-Western Pub.
- Pérez, M.J.; Basco, R.; García- Tenorio, J.; Giménez, J.; Sánchez, I. (2007). Fundamentos en la Dirección dela Empresa Familiar: Emprendedor, empresa y familia. Thomson. Madrid.
- Saiz, J. M. (2009). "Capital intelectual, protocolo y empresa familiar". Anuario Jurídico y Económico Escurialense. XLII, 337-388.
- Vallejo, M. C. (2005). "Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 11, NO. 3, pp. 151-171.
- Zellweger, T.; Sieger, P. (2012^a). "Entrepreneurial orientation in long-lived family firms". Small Business Economics. 8 (1), pp. 67-84.

ANEXOS

CUESTIONARIO

Compromiso con la Empresa Familiar							
El sucesor disfruta trabajando en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Es importante para el sucesor permanecer como miembro de la familia	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor está contento de dedicar el resto de su carrera a esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor no se sintió presionado para entrar en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Confianza entre miembros de la Familia							
Existen fuertes relaciones entre los miembros de la familia	1	2	3	4	5	6	7
Existen contactos personales entre los miembros de la familia	1	2	3	4	5	6	7
Las distintas generaciones trabajan bien juntas	1	2	3	4	5	6	7
La comunicación entre los miembros de la familia es fluida	1	2	3	4	5	6	7
Propiedad psicológica de la empresa familiar o sentimiento de propiedad							
El sucesor siente la empresa como parte de la familia	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor le dedica todo el tiempo necesario a la empresa	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor se identifica con la empresa familiar	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor siente realmente los problemas de la empresa como suyos	1	2	3	4	5	6	7
La empresa tiene un gran significado personal para el sucesor	1	2	3	4	5	6	7
Relaciones intergeneracionales (miembros de distintas generaciones)							
Los miembros de las distintas generaciones son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista	1	2	3	4	5	6	7
Los miembros de las distintas generaciones tiene una relación de respeto y confianza mutuos	1	2	3	4	5	6	7
Las relación entre los miembros de las distintas generaciones es la de compañeros de trabajo, con independencia de sus lazos familiares	1	2	3	4	5	6	7
Los miembros de las distintas generaciones se comunican bien y hablan frecuentemente	1	2	3	4	5	6	7
Relaciones intra generacionales (miembros de la misma generación)							
La miembros de la misma generación son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista	1	2	3	4	5	6	7
Los miembros de la misma tiene una relación de respeto y confianza mutuos	1	2	3	4	5	6	7
Las relación entre los miembros de las misma generación es la de compañeros de trabajo, con independencia de sus lazos familiares	1	2	3	4	5	6	7
Los miembros de la misma generación se comunican bien y hablan frecuentemente	1	2	3	4	5	6	7
Implicación del predecesor en la formación del sucesor							
Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor	1	2	3	4	5	6	7
El predecesor debe tener la intención de enseñar al sucesor todo lo que sabe sobre la empresa	1	2	3	4	5	6	7
El predecesor debe presentar al sucesor a los clientes, proveedores, instituciones financieras, etc.	1	2	3	4	5	6	7
El predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores	1	2	3	4	5	6	7
El predecesor en la empresa asume la mayor responsabilidad	1	2	3	4	5	6	7

Aspectos y formación del sucesor							
El sucesor tiene una capacidad de absorción significativa para entender y adoptar el nuevo conocimiento	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor ha realizado cursos académicos y de formación dentro o fuera de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor ha trabajado fuera de la empresa familiar	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor tiene capacidad para establecer y mantener contactos dentro y fuera de la organización	1	2	3	4	5	6	7
El sucesor en la empresa asume la mayor responsabilidad	1	2	3	4	5	6	7
Relaciones con la Asociación de empresa familiar							
La empresa tiene buena relación con la Asociación	1	2	3	4	5	6	7
La empresa utiliza los servicios que ofrece la Asociación	1	2	3	4	5	6	7
La empresa participa en las actividades que realiza la Asociación	1	2	3	4	5	6	7
Ser miembro de la Asociación es útil	1	2	3	4	5	6	7
En general, la Asociación desarrolla un papel importante	1	2	3	4	5	6	7
Cultura organizacional							
Un ambiente de franqueza y confianza prevalece en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
La empresa tolera errores cuando alguien está aprendiendo una nueva tarea o habilidad	1	2	3	4	5	6	7
En general, las nuevas ideas, antes de saber si son positiva o no, son bien valoradas	1	2	3	4	5	6	7
Se discuten los problemas con los miembros de la organización	1	2	3	4	5	6	7
En la toma de decisiones importantes se tiene en cuenta la opinión de los miembros de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
Toma de decisiones conjunta							
Quienes toman las decisiones importantes en la empresa interactúan con todos los miembros de la familia de manera informal	1	2	3	4	5	6	7
Todos los miembros de la familia en la empresa participan en lo toma de decisiones estratégicas de manera regular	1	2	3	4	5	6	7
La toma de decisiones en la empresa es participativa	1	2	3	4	5	6	7
La toma de decisiones en la empresa es interactiva	1	2	3	4	5	6	7
Hay un intercambio libre y abierto de ideas ente los miembros de la familia sobre cualquier tema estratégico	1	2	3	4	5	6	7
Innovación							
La empresa prefiere resaltar de forma evidente la I + D de los productos de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
La empresa ha introducido nuevos tipos de productos/servicios, técnicas administrativas o tecnologías de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Ha habido importantes cambios en los producto/servicios , técnicas administrativas o tecnologías de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Proactividad							
La empresa inicia los cambios antes que los competidores	1	2	3	4	5	6	7
La empresa es a menudo, la primera compañía en ofrecer nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5	6	7
La empresa normalmente toma una orientación competitiva agresiva	1	2	3	4	5	6	7

Riesgo asumido							
La empresa tiene una fuerte tendencia a involucrarse en proyecto de alto riesgo	1	2	3	4	5	6	7
El entorno empresarial de la compañía es complejo para lograr los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
En situaciones de inseguridad en la toma de decisiones, la empresa toma una posición valiente y agresiva	1	2	3	4	5	6	7
Compartir conocimientos							
Se comparte información que pueda ser de ayuda al trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6	7
Se mantiene informado al resto del equipo para incrementar la productividad	1	2	3	4	5	6	7
Se busca información valiosa para compartir con el grupo	1	2	3	4	5	6	7
Se comparten las mejores prácticas para ayudar a resolver problemas	1	2	3	4	5	6	7
Se ofrecen ideas innovadoras que pueden beneficiar a la empresa	1	2	3	4	5	6	7

Datos generales de la empresa hotelera	
Años de existencia	
Generación en la que se encuentra la empresa	
En la actualidad ¿está prevista la sucesión del responsable principal de la empresa?	
Número de generaciones que participan en la gestión de la empresa en forma conjunta	

¿Tiene un protocolo familiar por escrito? Señale la opción que proceda				
Si	No, pero está en proceso de elaboración	No, pero lo estamos pensando	No, porque no lo consideramos necesario	No, no sé qué es eso

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Modelo de Regresión: Transmisión de conocimientos y Orientación emprendedora

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,455 ^a	,307	,295	,36491	1,787

a. Variables predictoras: (Constante), Transferencia de conocimientos

b. Variable dependiente: Orient_Empr

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2,261	1	2,261	16,977	,000 ^b
	Residual	8,655	65	,133		
	Total	10,916	66			

a. Variable dependiente: Orient_Empr

b. Variables predictoras: (Constante), Transferencia de conocimientos

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2,852	,556		5,125	,000
	Transferencia de conocimientos	,463	,112	,455	4,120	,000

a. Variable dependiente: Orient_Empr

Modelo de Regresión: Innovación y Orientación emprendedora

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,745 ^a	,555	,548	,27329	1,952

a. Variables predictoras: (Constante), Innovacion

b. Variable dependiente: Orient_Empr

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	6,061	1	6,061	81,155	,000 ^b
	Residual	4,855	65	,075		
	Total	10,916	66			

a. Variable dependiente: Orient_Empr

b. Variables predictoras: (Constante), Innovacion

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2,423	,303		7,993	,000
	Innovacion	,522	,058	,745	9,009	,000

a. Variable dependiente: Orient_Empr

Modelo de regresión: Proactividad orientación emprendedora

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,600 ^a	,360	,350	,32778	1,975

a. Variables predictoras: (Constante), Proactividad

b. Variable dependiente: Orient_Empr

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3,932	1	3,932	36,599	,000 ^b
	Residual	6,984	65	,107		
	Total	10,916	66			

a. Variable dependiente: Orient_Empr

b. Variables predictoras: (Constante), Proactividad

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3,040	,349		8,709	,000
	Proactividad	,417	,069	,600	6,050	,000

a. Variable dependiente: Orient_Empr

Modelo de Regresión: Riesgo Orientación emprendedora

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,656 ^a	,431	,422	,30924	2,053

a. Variables predictoras: (Constante), Riesgo

b. Variable dependiente: Orient_Empr

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4,700	1	4,700	49,149	,000 ^b
	Residual	6,216	65	,096		
	Total	10,916	66			

a. Variable dependiente: Orient_Empr

b. Variables predictoras: (Constante), Riesgo

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3,057	,299		10,217	,000
	Riesgo	,401	,057	,656	7,011	,000

a. Variable dependiente: Orient_Empr

Modelo de Regresión: Compromiso Transferencia de conocimientos

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,423 ^a	,379	,366	,40658	1,995

a. Variables predictoras: (Constante), Compromiso

b. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2,340	1	2,340	14,154	,000 ^b
	Residual	10,745	65	,165		
	Total	13,084	66			

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

b. Variables predictoras: (Constante), Compromiso

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3,815	,384		9,929	,000
	Compromiso	,277	,074	,423	3,762	,000

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

Modelo de Regresión: Confianza Transferencia de Compromiso

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,546 ^a	,298	,287	,37594	1,987

a. Variables predictoras: (Constante), Confianza

b. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3,898	1	3,898	27,581	,000 ^b
	Residual	9,186	65	,141		
	Total	13,084	66			

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

b. Variables predictoras: (Constante), Confianza

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3,497	,337		10,386	,000
	Confianza	,358	,068	,546	5,252	,000

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

Modelo de Regresión: Propiedad Tránsito de conocimientos

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,565 ^a	,320	,309	,37006	1,973

a. Variables predictoras: (Constante), Propiedad

b. Variable dependiente: Tránsito_Conocimientos

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4,183	1	4,183	30,546	,000 ^b
	Residual	8,901	65	,137		
	Total	13,084	66			

a. Variable dependiente: Tránsito_Conocimientos

b. Variables predictoras: (Constante), Propiedad

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3,229	,368		8,772	,000
	Propiedad	,396	,072	,565	5,527	,000

a. Variable dependiente: Tránsito_Conocimientos

Modelo de Regresión: Implicación Transferencia de conocimientos

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,649 ^a	,421	,412	,34144	1,993

a. Variables predictoras: (Constante), Implicacion

b. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	5,507	1	5,507	47,234	,000 ^b
	Residual	7,578	65	,117		
	Total	13,084	66			

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

b. Variables predictoras: (Constante), Implicacion

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2,274	,435		5,231	,000
	Implicacion	,578	,084	,649		

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

Modelo de Regresión: Formación Transferencia de conocimientos

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,433 ^a	,429	,394	,36673	1,987

a. Variables predictoras: (Constante), Formacion

b. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	,112	1	,112	15,563	,000
	Residual	12,972	65	,200		
	Total	13,084	66			

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

b. Variables predictoras: (Constante), Formacion

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	4,788	,616		7,778	,000
	Formacion	,489	,119	,493	,751	,000

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

Modelo de Regresión: Asociación Transferencia de conocimientos

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,253 ^a	,221	,201	,43409	1,985

a. Variables predictoras: (Constante), Asociacion

b. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	,836	1	,836	4,436	,039 ^b
	Residual	12,248	65	,188		
	Total	13,084	66			

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

b. Variables predictoras: (Constante), Asociacion

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3,558	,804		4,422	,000
	Asociacion	,320	,152	,253	2,106	,039

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

Modelo de Regresión: Cultura Transferencia de conocimientos

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,300 ^a	,290	,246	,42804	1,955

a. Variables predictoras: (Constante), Cultura

b. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,175	1	1,175	6,415	,014 ^b
	Residual	11,909	65	,183		
	Total	13,084	66			

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

b. Variables predictoras: (Constante), Cultura

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3,608	,650		5,555	,000
	Cultura	,309	,122	,300	2,533	,014

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

Modelo de Regresión: Decisiones Transferencia de conocimientos

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,921 ^a	,848	,846	,17466	2,073

a. Variables predictoras: (Constante), Decisiones

b. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11,101	1	11,101	363,899	,000 ^b
	Residual	1,983	65	,031		
	Total	13,084	66			

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

b. Variables predictoras: (Constante), Decisiones

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	4,336	,052		82,816	,000
	Decisiones	,154	,008	,921	19,076	,000

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

Modelo de Regresión: Intergeneraciones Transferencia de conocimientos

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,599 ^a	,359	,349	,35924	1,976

a. Variables predictoras: (Constante), Intergeneracionales

b. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4,696	1	4,696	36,386	,000 ^b
	Residual	8,389	65	,129		
	Total	13,084	66			

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

b. Variables predictoras: (Constante), Intergeneracionales

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1,847	,566		3,265	,002
	Intergeneracionales	,656	,109	,599	6,032	,000

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

Modelo de Regresión: Intrageneraciones Transferencia de conocimientos

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,374 ^a	,340	,327	,41605	2,021

a. Variables predictoras: (Constante), Intrageneracionales

b. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,833	1	1,833	10,589	,002 ^b
	Residual	11,251	65	,173		
	Total	13,084	66			

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

b. Variables predictoras: (Constante), Intrageneracionales

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2,981	,699		4,267	,000
	Intrageneracionales	,429	,132	,374	3,254	,002

a. Variable dependiente: Transferencia_Conocimientos

Tablas de frecuencias

El sucesor disfruta trabajando en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	5	7,5	7,5	7,5
4,00	13	19,4	19,4	26,9
5,00	27	40,3	40,3	67,2
6,00	13	19,4	19,4	86,6
Totalmente de acuerdo	9	13,4	13,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

Es importante para el sucesor permanecer como miembro de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	8	11,9	11,9	11,9
4,00	22	32,8	32,8	44,8
5,00	17	25,4	25,4	70,1
6,00	15	22,4	22,4	92,5
Totalmente de acuerdo	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

El sucesor esta contento de dedicar el resto de su carrera a esta empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	5	7,5	7,5	7,5
4,00	17	25,4	25,4	32,8
5,00	13	19,4	19,4	52,2
6,00	22	32,8	32,8	85,1
Totalmente de acuerdo	10	14,9	14,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

El sucesor no se sintió presionado para entrar a la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	4	6,0	6,0	6,0
4,00	10	14,9	14,9	20,9
5,00	14	20,9	20,9	41,8
6,00	23	34,3	34,3	76,1
Totalmente de acuerdo	16	23,9	23,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

Existen fuertes relaciones entre los miembros de la familia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	14	20,9	20,9	20,9
4,00	21	31,3	31,3	52,2
5,00	13	19,4	19,4	71,6
6,00	9	13,4	13,4	85,1
Totalmente de acuerdo	10	14,9	14,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

Existen contactos personales entre los miembros de la familia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	4	6,0	6,0	6,0
4,00	18	26,9	26,9	32,8
5,00	31	46,3	46,3	79,1
6,00	9	13,4	13,4	92,5
Totalmente de acuerdo	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

Las distintas generaciones trabajan bien juntas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	8	11,9	11,9	11,9
4,00	14	20,9	20,9	32,8
5,00	28	41,8	41,8	74,6
6,00	8	11,9	11,9	86,6
Totalmente de acuerdo	9	13,4	13,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

La comunicación entre los miembros de la familia es fluida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	8	11,9	11,9	11,9
4,00	18	26,9	26,9	38,8
5,00	9	13,4	13,4	52,2
6,00	28	41,8	41,8	94,0
Totalmente de acuerdo	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

El sucesor siente la empresa como parte de su familia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	4	6,0	6,0	6,0
4,00	14	20,9	20,9	26,9
5,00	17	25,4	25,4	52,2
6,00	18	26,9	26,9	79,1
Totalmente de acuerdo	14	20,9	20,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

El sucesor le dedica todo el tiempo necesario a la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	13	19,4	19,4	19,4
4,00	23	34,3	34,3	53,7
5,00	22	32,8	32,8	86,6
6,00	5	7,5	7,5	94,0
Totalmente de acuerdo	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

El sucesor se identifica con al empresa familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	4	6,0	6,0	6,0
4,00	17	25,4	25,4	31,3
5,00	19	28,4	28,4	59,7
6,00	9	13,4	13,4	73,1
Totalmente de acuerdo	18	26,9	26,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

El sucesor siente realmente los problemas de la empresa como suyos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	4	6,0	6,0	6,0
4,00	18	26,9	26,9	32,8
5,00	13	19,4	19,4	52,2
6,00	23	34,3	34,3	86,6
Totalmente de acuerdo	9	13,4	13,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

La empresa tiene un gran significado personal para el sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	9	13,4	13,4	13,4
4,00	9	13,4	13,4	26,9
Válidos 5,00	21	31,3	31,3	58,2
6,00	19	28,4	28,4	86,6
Totalmente de acuerdo	9	13,4	13,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

Los miembros de las distintas generaciones son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	4	6,0	6,0	6,0
4,00	17	25,4	25,4	31,3
Válidos 5,00	28	41,8	41,8	73,1
6,00	13	19,4	19,4	92,5
Totalmente de acuerdo	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

Los miembros de las distintas generaciones tienen una relación de respeto y confianza mutuos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	18	26,9	26,9	26,9
5,00	13	19,4	19,4	46,3
Válidos 6,00	23	34,3	34,3	80,6
Totalmente de acuerdo	13	19,4	19,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

**La relación entre los miembros de las distintas generaciones es la de compañeros de trabajo,
con independencia de sus lazos familiares**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	18	26,9	26,9	26,9
5,00	13	19,4	19,4	46,3
Válidos 6,00	22	32,8	32,8	79,1
Totalmente de acuerdo	14	20,9	20,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

**Los miembros de las distintas generaciones se comunican bien y hablan
frecuentemente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	8	11,9	11,9	11,9
4,00	13	19,4	19,4	31,3
Válidos 5,00	28	41,8	41,8	73,1
6,00	18	26,9	26,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

**Los miembros de la misma generación son capaces de alcanzar un acuerdo
incluso cuando tienen diferentes puntos de vista**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	5	7,5	7,5	7,5
4,00	17	25,4	25,4	32,8
Válidos 5,00	27	40,3	40,3	73,1
6,00	18	26,9	26,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

Los miembros de la misma generación tienen una relación de respeto y confianza mutuos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	14	20,9	20,9	20,9
5,00	18	26,9	26,9	47,8
Válidos 6,00	22	32,8	32,8	80,6
Totalmente de acuerdo	13	19,4	19,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

La relación entre los miembros de la misma generación es al de compañeros de trabajo, con independencia de los lazos familiares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	17	25,4	25,4	25,4
5,00	21	31,3	31,3	56,7
Válidos 6,00	25	37,3	37,3	94,0
Totalmente de acuerdo	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

Los miembros de la misma generación se comunican bien y hablan frecuentemente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	9	13,4	13,4	13,4
5,00	28	41,8	41,8	55,2
Válidos 6,00	17	25,4	25,4	80,6
Totalmente de acuerdo	13	19,4	19,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

Es conveniente que el predecesor asuma la formación del sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	27	40,3	40,3	40,3
5,00	17	25,4	25,4	65,7
Válidos 6,00	18	26,9	26,9	92,5
Totalmente de acuerdo	5	7,5	7,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

El predecesor debe tener la intención de enseñar al sucesor todo lo que sabe sobre la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	5	7,5	7,5	7,5
4,00	9	13,4	13,4	20,9
Válidos 5,00	22	32,8	32,8	53,7
6,00	21	31,3	31,3	85,1
Totalmente de acuerdo	10	14,9	14,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

El predecesor debe presentar al sucesor los clientes, proveedores, instituciones financieras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	5	7,5	7,5	7,5
4,00	17	25,4	25,4	32,8
Válidos 5,00	13	19,4	19,4	52,2
6,00	23	34,3	34,3	86,6
Totalmente de acuerdo	9	13,4	13,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

El predecesor debe supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	13	19,4	19,4	19,4
5,00	31	46,3	46,3	65,7
Válidos 6,00	14	20,9	20,9	86,6
Totalmente de acuerdo	9	13,4	13,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

El predecesor en la empresa asume la mayor responsabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	23	34,3	34,3	34,3
Válidos 5,00	27	40,3	40,3	74,6
6,00	17	25,4	25,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

El sucesor tiene la capacidad de absorción significativa para entender y adoptar el nuevo conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	19	28,4	28,4	28,4
5,00	21	31,3	31,3	59,7
Válidos 6,00	23	34,3	34,3	94,0
Totalmente de acuerdo	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

El sucesor ha realizado cursos académicos y de formación dentro o fuera de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	8	11,9	11,9	11,9
4,00	14	20,9	20,9	32,8
5,00	17	25,4	25,4	58,2
6,00	19	28,4	28,4	86,6
Totalmente de acuerdo	9	13,4	13,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

El sucesor ha trabajado fuera de la empresa familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	13	19,4	19,4	19,4
5,00	23	34,3	34,3	53,7
6,00	22	32,8	32,8	86,6
Totalmente de acuerdo	9	13,4	13,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

El sucesor tiene capacidad para establecer y mantener contactos dentro y fuera de la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	5	7,5	7,5	7,5
4,00	20	29,9	29,9	37,3
5,00	17	25,4	25,4	62,7
6,00	17	25,4	25,4	88,1
Totalmente de acuerdo	8	11,9	11,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

El sucesor en la empresa asume la mayor responsabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	13	19,4	19,4	19,4
5,00	37	55,2	55,2	74,6
6,00	17	25,4	25,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

Un ambiente franqueza y confianza prevalece en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	17	25,4	25,4	25,4
5,00	22	32,8	32,8	58,2
6,00	14	20,9	20,9	79,1
Totalmente de acuerdo	14	20,9	20,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia

La empresa tolera errores cuando alguien esta aprendiendo una nueva tarea o habilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	5	7,5	7,5	7,5
4,00	8	11,9	11,9	19,4
5,00	27	40,3	40,3	59,7
6,00	23	34,3	34,3	94,0
Totalmente de acuerdo	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario/Elaboración propia