Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

Gestión del conocimiento en empresas familiares del Estado de Querétaro

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de

Maestro en Administracion con Área terminal en Finanzas

Presenta:

Neryda de Jesús Yáñez García

Dirigido por:

Dr. Moisés Gómez Salazar

Co-dirigido por:

Dr. Moisés Gómez Salazar
Presidente
Mtra. Monica Lopez Arellano
Secretario
Mtro. Luis Lozano Fuentes
Vocal
Mtra. Sandra G. Morales Olivas
Suplente
Mtro. Alfonso German Nieto Irigoyen
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.
Agosto 2026
México

REPOSITORIO INSTITUCIONAL DGBSDI-UAQ

La presente obra está bajo la licencia:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es

CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:

Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada , brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios . Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales .

SinDerivadas — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una excepción o limitación aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como publicidad, privacidad, o derechos morales pueden limitar la forma en que utilice el material.

RESUMEN

La presente investigación analiza la gestión del conocimiento en las empresas familiares del estado de Querétaro, reconociéndola como un elemento estratégico que influye directamente en la toma de decisiones, la visión de largo plazo y la sostenibilidad organizacional. El problema que dio origen al estudio radica en que, a pesar de que estas empresas representan una parte significativa del sector económico, muchas de ellas carecen de procesos formales para crear, compartir y aprovechar el conocimiento generado por sus integrantes, lo que puede afectar su permanencia y competitividad en el mercado, bajo este contexto, el estudio tuvo como objetivo identificar de qué manera la gestión del conocimiento se relaciona con la planeación estratégica, la administración integral y la capacitación continua dentro de este tipo de organizaciones. Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado con escala tipo Likert a empresas familiares dedicadas principalmente al sector servicios, tales como centros dentales, inmobiliarias, supermercados, constructoras y empresas de transporte, los resultados obtenidos evidencian que la gestión del conocimiento constituye un factor clave que permite orientar la toma de decisiones, fortalecer la visión empresarial a largo plazo y favorecer la rentabilidad y sostenibilidad organizacional. Asimismo, se confirma que la planeación estratégica, una administración integral y la capacitación continua facilitan la creación, transferencia y aprovechamiento del conocimiento organizacional, contribuyendo a la permanencia y competitividad de estas empresas a lo largo del tiempo.

Palabras clave: Administración de Empresas, Empresas de Familia, Dirección Estratégica, Empresas Problemas y Retos, Gobierno Corporativo

ABSTRACT

This research analyzes knowledge management in family businesses in the state of Querétaro, recognizing it as a strategic element that directly influences decision-making, long-term vision, and organizational sustainability. The problem that gave rise to this study lies in the fact that, although these companies represent a significant part of the economic sector, many of them lack formal processes to create, share, and leverage the knowledge generated by their members, which may affect their continuity and competitiveness in the market, within this context, the study aimed to identify how knowledge management is related to strategic planning, comprehensive management, and continuous training within this type of organization. Methodologically, the research was developed under a qualitative approach through the application of a structured questionnaire with a Likert-type scale to family businesses primarily engaged in the service sector, such as dental clinics, real estate agencies, supermarkets, construction companies, and transportation companies, the results show that knowledge management constitutes a key factor in guiding decision-making, strengthening the long-term business vision, and promoting organizational profitability and sustainability. Likewise, it is confirmed that strategic planning, comprehensive management, and continuous training facilitate the creation, transfer, and use of organizational knowledge, contributing to the continuity and competitiveness of these companies over time.

Keywords: Business Administration, Family Businesses, Strategic Management, Business Challenges and Issues, Corporate Governance.

DEDICATORIAS

A mi madre que ha sabido formarme con buenos hábitos y valores, y que me ha ayudado en todo momento para salir adelante, y lograr todos mis proyectos.

A mi padre que desde el cielo me cuida y me acompaña en mi camino.

También dedico este proyecto a mi hija Luciana quien ha sido mi mayor motivación para no rendirme y siempre ser un buen ejemplo para ella.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a dios quien ha sido mi mayor fortaleza para nunca rendirme.

Y a todas las personas que me ayudaron a realizar esta investigación, de una u otra forma.

También quiero Agradecer, además, entre otros, al director de tesis, a los Sinodales, y a la Campaña ¡Titúlate Ya! 2025 de la Facultad de Contaduría y Administración.

ÍNDICE

Contenido

RESUMEN i
ABSTRACT II
DEDICATORIAS III
AGRADECIMIENTOS IV
ÍNDICE V
ÍNDICE DE FIGURAS VII
ÍNDICE DE TABLAS VIII
1. INTRODUCCIÓN 1
1.1 Planteamiento del Problema 1
1.2. Justificación de la Investigación 3
1.3 Preguntas de investigación 4
1.4 Objetivo 5
1.5 Objetivos específicos: 5
1.6 Postulado de investigación: 5
2. MARCO TEÓRICO 6
2.1 Antecedentes 6
2.2 Generalidades del tema 10
2.2.1 Empresas Familiares 12
2.2.2 Empresas Familiares en Querétaro 13
2.2.3 Importancia económica social de empresas familiares en Querétaro 14
2.2.4 Estructura de las empresas familiares 14
2.2.5 Estructura organizacional 15
2.2.6 Ventajas y desventajas de empresas familiares 17
2.2.7 Aspectos positivos en las empresas familiares de Querétaro 18
2.2.8 Ciclos de vida de las empresas familiares 23
2.2.9 Empresas familiares en Querétaro y su importancia 26
2.3 Modelo de Empresas familiares 27
2.3.1 Modelo de equilibrio 27
2.3.2 Modelo de los dos círculos (MDC) 28
2.3.3 Empresas familiares retos y desafíos 29

2.3.4 División del trabajo en conjunto familiar 29
2.4 Gestión del conocimiento 30
2.4.1 Beneficios de la gestión del conocimiento explicito y tácito 30
2.4.2 Conocimiento tácito, explicito y sus dos dimensiones 31
2.4.3 Procesos para institucionalizar empresas familiares 32
2.4.4 Clasificación de empresas 34
2.4.5 Modelo de Gestión del conocimiento – Equilibrio 35
2.4.6 Modelo de gestión del conocimiento – dos círculos 35
2.4.7 Modelo de gestión del conocimiento – Desafío 37
2.4.8 Gestión del Conocimiento en Empresas Familiares 38
2.4.9 Modelo del conocimiento - Nonaka y Takeuchi 38
2.5 Generación del conocimiento en la organización 39
2.5.1 Conocimiento político dentro de las empresas 41
2.5.2 Conocimiento social dentro de las empresas 42
2.5.3 Limitantes internas 44
3. METODOLOGÍA 45
3.1 Metodología de la investigación 46
3.2 Enfoque principal de la investigación 46
3.3 Diseño de la investigación 47
3.3.1 Técnicas de análisis para la aplicación del cuestionario cualitativo 47
3.3.2 Procedimiento para la aplicación del cuestionario cualitativo 47
4. RESULTADOS 52
5. CONCLUSIONES 63
6. REFERENCIAS 65
7. ANEXOS 68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Distribución de las empresas familiares en México.....11
Figura 2 Aspectos positivos en la gestión del conocimiento de empresas familiares.....17
Figura 3 Evolución en las tres etapas de crecimiento.....21
Figura 4 Modelo del equilibrio de empresas familiares.....26
Figura 5 Diagrama general de identificación y organización de procesos.....27
Figura 6 Espiral del conocimiento en empresas familiares.....29
Figura 7 Gestión del conocimiento en empresas familiares.....32
Figura 8 Modelo de creación del conocimiento en empresas familiares.....35
Figura 9 Generación del conocimiento en la organización.....37
Figura 10 Conocimiento político.....39
Figura 11 Proceso de análisis de datos.....45
Figura 12 Selección de participantes.....47
Figura 13 creación del conocimiento.....64
Figura 14 Estructura organizacional.....64
Figura 15 Ciclo de vida.....65
Figura 16 Modelos de la gestión del conocimiento.....65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características de las empresas familiares vs no familiares.....22

Tabla 2 Relación entre la dotación de recursos familiares, la gestión del conocimiento y la efectividad organizacional.....31

Tabla 3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....48

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones familiares en Querétaro enfrentan diversas problemáticas que dificultan su operación en el mercado. Una de las principales radica en la altivez o resistencia al cambio por parte de la primera generación, lo que complica la gestión del conocimiento y la transmisión del conocimiento. Este fenómeno suele originarse en el temor a perder el poder y la jerarquía adquiridos lo que obstaculiza los procesos de delegación, sucesión generacional, transferencia de propiedades y administración eficiente de recursos (Antognolli, 2008).

La gran influencia de los tres círculos en la que podemos entender a lo que se refiere una empresa familiar y su organización y funcionamiento, es decir la familia ocupa puestos gerenciales y donde en algunas ocasiones también participan miembros independientes a la organización (Ramirez y Fonseca, 2010).

La importancia de las empresas familiares es imprescindible a nivel mundial, ya que entre el 80% y 90% del producto interno proviene de empresas familiares, sin embargo, no se tiene un número exacto de empresas familiares, creadas de manera formal en México, se calcula que hay aproximadamente un 90% de empresas mexicanas (Belausteguigoitia, 2010).

Sin embargo, las empresas familiares tienen un alto nivel de mortalidad, lo que refleja baja planeación, desempeño y desarrollo, especialmente en relación con la visión y dirección del fundador. Esta situación representa una alta amenaza de

fracaso, evidenciada por el hecho de que solo el 13% de las empresas cuentan con algún tipo de plan de sucesión (Belausteguigoitia, 2010).

Las organizaciones se crean con la intención de satisfacer las necesidades de la familia y no con una visión de crecimiento o desarrollo empresarial. Como resultado, suelen descuidar la planeación y la estructura organizacional. Por ello, una de las primeras reglas en las empresas familiares es limitar el negocio de la familia (Belausteguigoitia, 2010).

Las organizaciones que verdaderamente quieran sobresalir de manera exitosa deben tener la visión de institucionalizar y formalizar la empresa y evitar involucrar la familia sin ninguna estructura y actividades explicitas, donde se especifiquen los derechos y obligaciones (Belausteguigoitia, 2010).

Específicamente institucionalizar, se define como la gestión profesional que se tiene para definir actividades, funciones objetivas, y responsabilidades, bajo normas, lineamientos específicos, que se basen en criterios eficaces y sobre todo con eficiencia, con la finalidad de establecer los planes de sucesión de conocimiento a la nueva generación (Ayranci, 2010).

En las empresas familiares al momento de conformarse como empresa, los acuerdos familiares trascienden del terreno familiar al terreno empresarial y lo cual resta objetividad a las decisiones que deben tomarse y que resultan en una falta de protocolo.

Estas empresas familiares enfrentan muchos problemas por la mala administración y tienden a desaparecer cuando muere el principal fundador, es decir

la continuidad es crítica y comienzan a involucrar a nuevos integrantes que no tienen la misma visión y objetivo de emprendimiento.

Las empresas familiares tienen una capacidad para adaptarse ante cualquier situación económica sin embargo tienen dificultad para delegar mantener el control y el liderazgo, por lo que se consideró en este proyecto, facilitar modelos de administración que redireccionen de manera estratégica y se consideraron hacer evaluaciones que sean propias a cada empresa familiar y a cada etapa de evolución del negocio, mediante análisis e investigación.

Las empresas familiares, de acuerdo con diversos estudios, de un modelo explícito de gestión del conocimiento. Esta ausencia dificulta su capacidad para trascender en el tiempo y limita el fortalecimiento de su crecimiento organizacional. En consecuencia, los procesos internos no se aplican de manera correcta ni eficiente, ya que la visión y dirección de los fundadores, en muchos casos, restringen el desarrollo y la posibilidad de que la empresa evoluciona haca etapas más avanzadas.

Por ello, resulta fundamental identificar y aplicar herramientas que permitan estructurar metas claras y establecer objetivos precisos, con el propósito de alcanzar la operatividad exitosa y sostenible en el tiempo.

1.2. Justificación de la Investigación

Las empresas familiares constituyen un componente fundamental de la economía en Querétaro; no obstante, muchas de ellas enfrentan dificultades para mantener su funcionamiento a lo largo del tiempo. Un factor determinante en su

continuidad era la manera en que estas organizaciones comparten, gestionan y preservaban el conocimiento dentro de la empresa.

Al analizar la forma en que dichas organizaciones gestionaban el conocimiento, fue posible identificar los procesos que realizaban adecuadamente, así como aquellos que requerían fortalecerse. El estudio también permitió reconocer prácticas que podían contribuir a mejorar su estructura interna, facilitar una transición generacional más ordenada y reducir la dependencia del negocio respecto a la experiencia acumulada por un grupo limitado de personas. De esta manera, se obtuvo una visión de elementos que favorecían o limitaban la continuidad de las empresas a lo largo del tiempo.

Este estudio resultó útil porque aportó información real sobre la situación que enfrentaban las empresas familiares en ese momento y sirvió como base para proponer acciones orientadas a mejorar su estabilidad, crecimiento y permanencia dentro del mercado.

1.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cómo comparten y transmiten el conocimiento las empresas familiares en Querétaro?
2. ¿Qué problemas enfrentan para conservar ese conocimiento dentro del negocio?
3. ¿Cómo afecta la gestión del conocimiento a la continuidad de la empresa?

1.4 Objetivo general

Identificar cómo las empresas familiares en Querétaro comparten, conservan y transmiten el conocimiento entre sus miembros, para entender los problemas que enfrentan en este proceso y cómo esto influye en la continuidad del negocio.

1.5 Objetivos específicos:

a) Analizar cómo se genera, comparte y aprovecha el conocimiento dentro de las empresas familiares a partir de las prácticas cotidianas de sus integrantes.
b) Identificar si las empresas familiares cuentan con procesos definidos para conservar y transmitir el conocimiento organizacional entre sus miembros y generaciones.
c) Examinar la relación existente entre la gestión del conocimiento y la planeación estratégica en las empresas familiares del estado de Querétaro.

1.6 Postulado de investigación:

La gestión dentro de las empresas familiares en Querétaro tiene un impacto directo en su permanencia, estabilidad y crecimiento. Las empresas que logran conservar, compartir y aplicar su conocimiento de manera organizada entre las nuevas generaciones suelen ser más eficientes, innovadoras y capaces de adaptarse a los cambios. En cambio, aquellas que no cuentan con procesos formales para manejar este conocimiento enfrentan más dificultades para mantenerse y competir en el mercado.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

El marco teórico de esta investigación se sustenta en el análisis de tres elementos principales: la empresa familiar, la gestión del conocimiento y la relación entre ambos dentro del contexto del estado de Querétaro. En primer lugar, se describen las características, modelos y desafíos que enfrentan las empresas familiares, especialmente durante los procesos de sucesión generacional. En segundo término, se aborda la gestión del conocimiento, destacando la importancia del conocimiento tácito y explícito y la forma en que este se genera, comparte y aplica dentro de las organizaciones. Finalmente, se integran estos conceptos para explicar cómo, en las empresas familiares, la experiencia y el saber acumulado de sus integrantes se convierten en un recurso esencial para el aprendizaje organizacional, la continuidad del negocio y su permanencia en el mercado, considerando además la relevancia económica que estas empresas tienen en Querétaro.

A lo largo del tiempo surgieron a partir de las propias familias. En estos negocios, el conocimiento sobre cómo producir o administrar se transmitía directamente de una generación a otra. Sin embargo, durante muchos años no se reconoció la importancia que tenían estos procesos informales de transmisión del saber para la sobrevivencia. En los últimos años, sobre todo en lugares con gran crecimiento económico como Querétaro, ha aumentado el interés por entender cómo las empresas familiares manejan su conocimiento y qué tan relacionado está esto con su permanencia y su desempeño.

Oficios tradicionales como la carpintería, el campo o la joyería se sostenían gracias a la transmisión continua del conocimiento en la familia. Este mismo comportamiento se identifica todavía en muchas empresas familiares en Querétaro, donde la mayoría del aprendizaje sigue siendo práctico y depende de la experiencia del fundador.

Según Dodero (2002), a las empresas familiares se les suele relacionar con negocios pequeños; sin embargo, lo que realmente las define es que tanto la propiedad como las decisiones clave quedan en manos de la familia. Esto permite que el conocimiento más importante del negocio se conserve dentro del propio grupo familiar. En el caso de Querétaro, esto es muy común: gran parte del conocimiento, la toma de decisiones y la dirección del negocio se concentran en el fundador o en unos pocos familiares (Dodero, 2002).

En México, y particularmente en Querétaro, la economía es gran parte de la economía. Varias empresas familiares generan empleo y sostienen buena parte de las actividades productivas del estado. Existen millones de unidades económicas en el país en sectores como industria, comercio y servicios; una parte importante funciona bajo un esquema familiar, aunque la mayoría aún no cuenta con una gestión del conocimiento formal.

La literatura disponible sobre empresas familiares y gestión del conocimiento incluye investigaciones, artículos y tesis que, aunque desarrollados en otros contextos, aportan información útil para entender la situación de las empresas familiares queretanas. De acuerdo con Salazar (2008) la estructura interna de una empresa familiar para definir perfiles y roles que permitieran aprovechar mejor el conocimiento interno. En Querétaro, este tipo de análisis resulta pertinente, ya que

muchas empresas no documentan procesos ni comparten de manera formal su conocimiento (Salazar, 2008).

Por su parte Roldán (2012) destaca la profesionalización de las empresas y los objetivos familiares con los empresariales. También señala que es fundamental fortalecer la cultura organizacional para facilitar la transferencia del conocimiento. Esto es especialmente relevante en Querétaro, donde el crecimiento económico ha sido acelerado y las empresas familiares necesitan procesos más organizados para poder seguir compitiendo (Roldán, 2012).

Asimismo, un estudio de empresas familiares analiza temas como la delegación de autoridad, el reclutamiento y la sucesión, los cuales están estrechamente relacionados con la gestión del conocimiento. En Querétaro, estos procesos suelen ser informales, lo que complica la transferencia del conocimiento clave cuando ocurre un cambio generacional (Soto, 2011).

González (2016) plantea la necesidad de integrar nuevas tecnologías, innovar y rediseñar los procesos de trabajo, aspectos esenciales dentro de la gestión moderna del conocimiento. Este enfoque coincide con los retos que enfrentan las empresas familiares queretanas, sobre todo aquellas vinculadas a sectores industriales donde la actualización del conocimiento es indispensable (González, 2016).

Además, autores como Soto (2011), aportan información sobre cultura organizacional, dinámicas laborales y aprendizaje dentro de las empresas, elementos que influyen directamente en cómo se genera, comparte o pierde el

conocimiento. En Querétaro, estos factores también están presentes, especialmente la dependencia del conocimiento del fundador.

Finalmente, estudios como el de Roldán (2012), sobre los procesos sucesorios muestran un problema frecuente: la falta de una sucesión planeada y la poca preparación del sucesor. Esto también ocurre en muchas empresas familiares de Querétaro. Aquí, la gestión del conocimiento es fundamental, pues sin un proceso claro para transferir el conocimiento del fundador a la siguiente generación, el seguimiento de la empresa se ve mermada.

En conjunto, estos trabajos permiten dimensionar la importancia que tienen las empresas familiares de Querétaro. No obstante, a pesar de la revisión realizada, no se identificaron estudios extensos que profundicen específicamente en cómo la gestión del conocimiento impacta su desempeño, permanencia o funcionamiento dentro del contexto queretano. Esto justifica la necesidad de desarrollar estudios que aborden esta problematica de manera más profunda y focalizada.

Conceptualizar a una empresa familiar resulta un tema complejo, ya que hasta el momento este tipo de empresas no se caracterizan necesariamente por su tamaño, su giro o su calidad; sino por la influencia directa que ejercen los integrantes de la familia, en muchos casos, por la figura del fundador. Su rasgo distintivo radica en la preservación de valores, objetivos y tradiciones que se transmiten y fortalecen a lo largo del tiempo (Navarrete, 2008).

Diversos estudios sobre las empresas familiares indican que, en la actualidad, no se cuenta con un registro exacto del número de estas organizaciones en México. Se estima que únicamente alrededor del 30% están formalmente

constituidas, y son precisamente estas las activas en la economía nacional a través de distintos sectores (Soto, 2011).

2.2 Generalidades del tema

En el marco conceptual se presentan los conceptos fundamentales que sustentan esta investigación, definidos de manera clara para facilitar su comprensión. Entre ellos se encuentran la empresa familiar, entendida como aquella donde la propiedad y la gestión están vinculadas a una familia; la gestión del conocimiento, como el proceso de creación, transferencia y aplicación del saber dentro de la organización; y el conocimiento tácito y explícito, que explican las distintas formas en que el conocimiento se manifiesta y se comparte. Asimismo, se consideran términos como transferencia del conocimiento, sucesión generacional y aprendizaje organizacional, los cuales permiten comprender cómo se conserva y aprovecha la experiencia dentro de las empresas familiares.

Las empresas familiares es uno de los pilares más importantes del país y de la economía de Mexico y muchos países del mundo ya que generan una parte significativa del empleo y contribuyen al desarrollo social y financiero de las comunidades. Es una característica principal porque la propiedad, la gestión y la toma de decisiones recaen, total o parcialmente, en los miembros de una misma familia, quienes además comparten valores, intereses y objetivos comunes (Echezárraga, 2011).

No solo busca la rentabilidad económica, sino también el legado, aspectos que le otorgan un sentido de identidad y compromiso único. Sin embargo, la convivencia familiar, y la empresa puede generar complejidades y desafíos,

especialmente cuando se mezclan los vínculos afectivos con las responsabilidades laborales y la dirección estratégica del negocio (Echezárraga, 2011).

Adicionalmente, suelen poseer ventajas competitivas distintivas, como el sentido de pertenencia, la flexibilidad, la transmisión del conocimiento y la planeación a largo plazo, elementos que fortalecen su estructura y garantizan su permanencia en el tiempo. No obstante, para lograr su consolidación y crecimiento sostenido, resulta fundamental avanzar hacia procesos de profesionalización e institucionalización que permitan equilibrar los intereses familiares con los objetivos empresariales (Echezárraga, 2011).

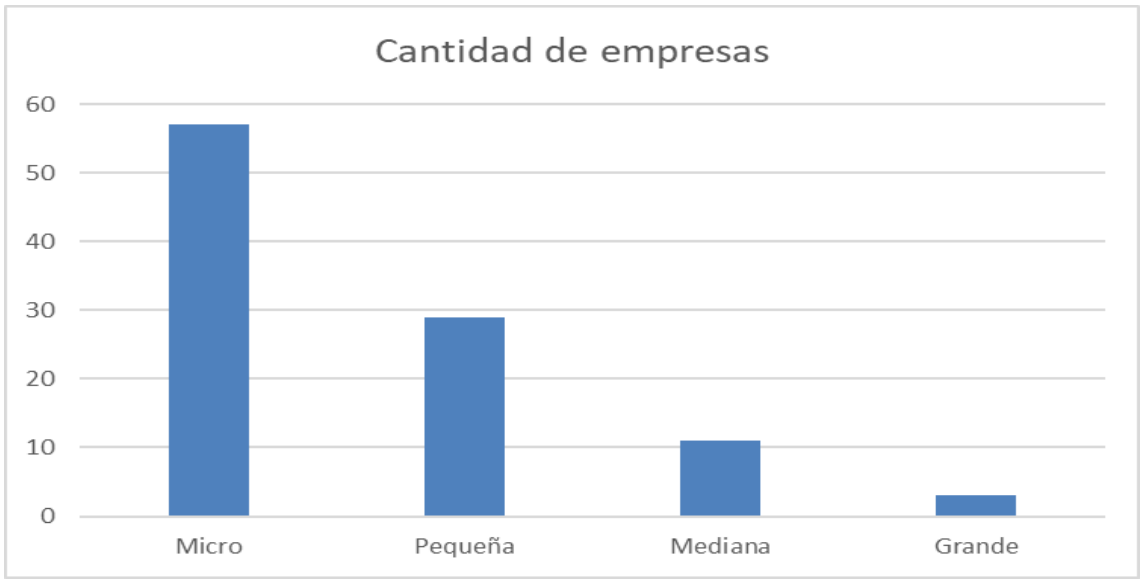
Más allá de la rentabilidad económica, las empresas familiares buscan preservar la donación del conocimiento y asegurar la continuidad generacional, aspectos que fortalecen su identidad y compromiso. Sin embargo, la familia, propiedad, empresa— puede generar tensiones y conflictos al mezclarse los lazos emocionales con las responsabilidades organizacionales. Aun así, las empresas familiares, bien gestionadas, pueden convertirse en ventajas competitivas sostenibles (Echezárraga, 2011).

Las empresas familiares en México, se reconoce además que la familia es la unidad primordial de organización social, a partir de la cual surgen estructuras más complejas. Por esta razón, existe una relación estrecha entre la familia y las empresas, ya que ambas requieren un plan que permita orientar su crecimiento, desarrollo y madurez con el fin de alcanzar estabilidad y continuidad en el tiempo.

2.2.1 Empresas Familiares

Las empresas familiares en México, se reconoce además que la familia es la unidad primordial de organización social, a partir de la cual surgen estructuras más complejas. Por esta razón, existe una relación estrecha entre la familia y las empresas, ya que ambas requieren un plan que permita orientar su crecimiento, desarrollo y madurez con el fin de alcanzar estabilidad y continuidad en el tiempo.

Figura 1. Distribución de las empresas familiares en México



Nota. Elaboracion propia con base en Durán (2017, p. 31).

Según Treviño y Rodríguez (2010), indica que las empresas familiares generan aproximadamente el 78% de los empleos en México, lo que evidencia el papel fundamental que desempeñan las pymes en el desarrollo económico del país. Asimismo, señala que cerca del 50% de estas organizaciones se encuentran en el tránsito entre la primera y la segunda generación, etapa en la que suelen presentarse conflictos asociados al proceso de sucesión.

De acuerdo con el autor, estas dificultades surgen principalmente porque el fundador no planifica de manera oportuna el futuro de la empresa y de la familia, ya sea por desconocimiento o por la resistencia a abordar este tema. Como consecuencia, menos del 40% de las empresas familiares en primera generación cuentan con un plan formal para la transmisión del mando. Revinyo (2010), señala que el 78% de los empleos existentes en México son creadas por las empresas familiares, debido a que las Pymes sostienen e impulsan gran parte del desarrollo económico del país. Asimismo, menciona que en México el 50% de las empresas familiares se encuentran entre la primera y la segunda generación, etapa en la que suelen atravesar diversos conflictos derivados del proceso de sucesión del mando.

2.2.2 Empresas Familiares en Querétaro

Se estima que alrededor del 80 % de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el estado de Querétaro corresponden a empresas familiares, de las cuales únicamente el 21 % logra trascender a la segunda generación. En este contexto, García (2024) señala que se ha brindado apoyo a más de 1,500 de estos negocios con el propósito de fortalecer su reactivación y favorecer su continuidad en el tiempo. Asimismo, en la región existen familias empresarias que han consolidado organizaciones de relevancia a lo largo de varias generaciones.

Entre algunos ejemplos representativos se encuentra el Grupo Fomento Queretano (FOQUE), fundado por Roberto Ruiz Obregón, reconocido como una de las embotelladoras locales de mayor importancia. De igual manera, destaca Gas Express Nieto, empresa dedicada a la distribución de gas licuado con amplia presencia a nivel nacional. Finalmente, el Grupo Dexel sobresale por su diversificación en sectores como medios de comunicación, energía, tecnología y transporte, bajo el control de la familia Hernández Yáñez.

La profesionalización también es crítica. Muchas empresas familiares no han formalizado procesos gerenciales o de gobierno corporativo, lo que puede poner en riesgo su sustentabilidad a largo plazo.

Para abordar estos retos, AMIQRO (Asociación de Mi pyme Industriales de Querétaro) impulsa programas para direccionar la profesionalización y la sucesión, como diplomados sobre dirección y sucesión.

2.2.3 Importancia económica social de empresas familiares en Querétaro

Las empresas familiares en Querétaro según Mancilla (2019) no solo contribuyen al empleo local, sino que también son motores de desarrollo: al profesionalizarse, pueden mejorar su competitividad y su capacidad para sobrevivir a cambios económicos. Además, su continuidad genera estabilidad social, pues las empresas que perduran entre generaciones tienden a mantener empleos, valores institucionales y conexiones locales (Mancilla, 2019).

2.2.4 Estructura de las empresas familiares

De acuerdo con Davis y Tagiuri (1982), las empresas familiares se componen de tres sistemas interrelacionados: la familia, la propiedad y la empresa. Esta interacción explica la complicado que caracteriza a este tipo de organizaciones (Leach, 2016).

La familia se rige por aspectos emocionales y afectivos, mientras que la propiedad y la empresa operan con base en objetivos y resultados concretos. Por ello, la interacción entre los tres sistemas puede generar tanto ventajas como desventajas. La familia tiende a actuar desde lo emocional, priorizando el bienestar de sus miembros, lo que puede limitar la definición de objetivos claros o una gestión eficiente (Leach, 2016).

No obstante, el vínculo afectivo presente en las empresas familiares puede convertirse en un elemento que favorezca la confianza y la comunicación dentro de la organización, aspectos fundamentales para su crecimiento y permanencia. Para ello, es indispensable que sus integrantes tengan la intención de transmitir tanto el conocimiento como el control del negocio a las futuras generaciones, con el propósito de asegurar su continuidad.

En este sentido, el éxito de estas organizaciones depende de mantener un equilibrio adecuado entre los tres sistemas que las conforman, mediante el establecimiento de límites, roles bien definidos y procesos claros de toma de decisiones que permitan prevenir conflictos y garantizar la continuidad empresarial (Leach, 2016).

2.2.5 Estructura organizacional

Toda empresa posee una estructura organizacional definida, diseñada de acuerdo con sus necesidades, características y fortalezas. Esta estructura permite organizar de manera sistemática las actividades y procesos que conforman su funcionamiento, facilitando la coordinación de los recursos y guiando los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

Existen diversos tipos de estructuras organizacionales, entre las que destacan la estructura funcional, basada en la división del trabajo por áreas como finanzas, producción o recursos humanos; la estructura divisional, que separa las operaciones por productos, regiones o líneas de negocio; la estructura matricial, que combina funciones y proyectos para mejorar la flexibilidad; y la estructura por procesos, centrada en el flujo de actividades que generan valor. Cada una de estas estructuras presenta ventajas y desafíos, por lo que su elección depende del tamaño de la empresa, su estrategia, su entorno y los recursos disponibles.

En el caso particular de las empresas familiares, la organizacional cumple un papel fundamental, ya que debe equilibrar los roles formales propios de la gestión empresarial con los vínculos afectivos y las relaciones familiares. Una estructura clara y bien definida contribuye a reducir conflictos, delimitar responsabilidades y facilitar la continuidad generacional, aspectos esenciales para garantizar su estabilidad y crecimiento a largo plazo.

A partir de estas definiciones, queda claro que el diseño de la estructura organizacional, establecer posiciones jerárquicas y definir obligaciones, normas y responsabilidades. De esta manera, la organización puede coordinar sus esfuerzos y orientar sus recursos hacia el logro de los objetivos establecidos por los altos mandos, asegurando orden, coherencia y eficiencia en el funcionamiento de la empresa.

2.2.6 Ventajas y desventajas de empresas familiares

Las empresas familiares presentan un alto índice de mortalidad, debido a que, en muchos casos, los miembros no comparten un mismo objetivo común, lo que genera conflictos internos que pueden derivar en una desventaja competitiva. No obstante, es importante destacar que las organizaciones familiares también poseen ventajas significativas que las diferencian de las empresas corporativas, como la lealtad, el compromiso entre generaciones.

Es importante mencionar que diferencias de las empresas familiares radica en su alto sentido de pertenencia, lo que comúnmente se conoce como “ponerse la camiseta”. Este y otros factores intangibles, aunque no se reflejan directamente en términos económicos, poseen un alto valor debido a los aspectos positivos que aportan a la cohesión, compromiso y estabilidad dentro de la organización (Leach, 2016).

Es decir, el éxito y el cumplimiento de sus objetivos dependen, en gran medida, de mantener una clara separación entre la pertenencia a la familia y la pertenencia a la empresa. Esto se debe a que existen miembros que pueden formar parte simultáneamente de los tres sistemas o grupos familia, propiedad y empresa, como ocurre con el fundador o propietario, quien puede pertenecer a más de un grupo, aunque no participe de manera activa en las operaciones diarias del negocio (Leach, 2016).

Una de las principales ventajas es la cultura organizacional estable, generada por la permanencia del fundador o del líder principal durante largos periodos (Echezárraga, 2011).

Otra ventaja significativa es la eficacia para la toma de decisiones. Al no depender de estructuras burocráticas, las empresas familiares pueden actuar con mayor agilidad frente a los cambios del mercado, a las grandes corporaciones que requieren más tiempo para aprobar acciones (Echezárraga, 2011).

La confiabilidad también es un elemento clave. Los clientes y proveedores suelen preferir hacer negocios con empresas familiares debido a la cercanía, el trato directo con las organizaciones y la relación personalizada, lo que fortalece la reputación y las relaciones comerciales a largo plazo (Echezárraga, 2011).

En conjunto, estas características permiten que las empresas familiares conserven su esencia, mantengan un ambiente laboral cohesionado y generen relaciones comerciales.

2.2.7 Aspectos positivos en las empresas familiares de Querétaro

En las empresas familiares de Querétaro, la gestión del conocimiento destaca por la transmisión directa de la experiencia del fundador a las nuevas generaciones mediante el aprendizaje práctico y la convivencia diaria. La comunicación cercana, la confianza y los valores compartidos facilitan el intercambio de información y la toma de decisiones. Esto favorece la mejora continua, el desarrollo de habilidades y la permanencia del negocio en el tiempo.

Figura 2. Aspectos positivos en la gestión del conocimiento de empresas



Nota. Elaboración propia con base en Echezárraga (2011, p.151).

Definición de cada uno de los conceptos:

Compromiso. - Se refiere a las personas que crean una empresa y que, por lo general, invierten en ella un fuerte componente emocional, ya que representa el proyecto que siempre habían esperado concretar. La dedicación y la pasión que depositan en su negocio se reflejan en su deseo de crecimiento y en el impulso que transmiten a los demás, factores que contribuyen directamente al éxito de la organización (Echezárraga, 2011).

Conocimiento. - Las empresas familiares poseen un conocimiento propio o secreto familiar, el cual es utilizado en la familia para realizar las actividades de la

empresa. Este conocimiento se basa en habilidades, experiencias y tecnologías específicas que únicamente dominan quienes forman parte del núcleo familiar. Con el tiempo, dicho saber se transmite a las siguientes generaciones, quienes lo mejoran y perfeccionan, asegurando así la continuidad y el fortalecimiento del negocio (Echezárraga, 2011).

Flexibilidad. - Este aspecto es fundamental, es la capacidad de consideración para adaptarse en diversos ámbitos, como el tiempo, las horas extra de trabajo, los pagos, los métodos y fechas de pago, así como la disponibilidad y la rapidez para responder ante situaciones complejas. Esta flexibilidad constituye una ventaja significativa frente a las empresas públicas o corporativas, donde los procesos suelen ser más rígidos y formales (Echezárraga, 2011).

Planeación a largo plazo. - En este aspecto, las organizaciones Queretanas suelen actuar de manera más eficaz y precisa, lo que les permite reducir riesgos y enfrentar imprevistos con mayor facilidad. Generalmente, poseen objetivos estrategias que desean implementar, aunque muchas veces no las formalizan por escrito ni siguen procesos estructurados de planificación o toma de decisiones.

Cultura Estable. – Por diversas razones, las empresas familiares, al contar con un creador o principal dueño que ha permanecido muchos años al frente de la organización, logran que todos los integrantes se comprometan con él y sean leales a la empresa. Esto genera una cultura sólida en la que todos saben cómo se hacen las cosas, simplemente por observar y replicar las prácticas establecidas, sin que exista necesariamente la necesidad de capacitar formalmente a los integrantes (Echezarraga, 2011).

Aun así, esta orientación representa una ventaja competitiva, ya que mantienen un pensamiento a largo plazo y un compromiso sostenido con la continuidad del negocio. Sin embargo, también puede convertirse en una desventaja, debido a la falta de evaluación de los puntos críticos y al escaso control operativo que puede derivar de una gestión poco organizada (Echezárraga, 2011).

Rapidez. - En las organizaciones familiares, las decisiones suelen ser mucho más rápidas, ya que no existe una estructura burocrática que requiera consultar a un grupo amplio antes de aprobar una acción. Esto representa una ventaja competitiva, al permitir respuestas más ágiles ante oportunidades o problemas, lo que a su vez les otorga un mayor valor comercial en comparación con las empresas corporativas, donde los procesos de decisión suelen ser más lentos (Echazarraga, 2011).

Confiabilidad. - En este aspecto, las personas o compradores prefieren hacer negocios sólidos, ya que esto genera confianza. Además, el hecho de tratar directamente con el dueño facilita el cierre de acuerdos, al ofrecer un servicio personalizado, cercano y confiable (Echezarraga, 2011).

Desventajas:

Rigidez. - En este aspecto, se identifica una tendencia al rechazo de los cambios externos, ya que el círculo familiar suele ser tan cerrado que no permite modificaciones en los procesos operativos ni administrativos. Sin embargo, esta postura implica riesgos comerciales importantes, debido a la limitación en la capacidad de adaptación y mejora continua (Echezárraga, 2011)

Una desventaja es la falta de estructura en la gestión. Al estar dirigida principalmente por familiares, las decisiones suelen basarse más en la confianza o la tradición que en criterios técnicos o estratégicos, lo que puede generar conflictos y una administración poco eficiente (Echezárraga, 2011).

Asimismo, la resistencia al cambio es un problema frecuente. Tal como señala (Echezárraga 2011), muchas empresas familiares muestran rigidez ante los cambios externos, manteniendo estructuras cerradas que impiden innovar o adoptar nuevas tecnologías por miedo a perder el control (Echezárraga, 2011).

Otra desventaja importante es la mezcla entre los asuntos familiares y empresariales, lo que puede provocar tensiones personales que afectan la operación del negocio. Los conflictos entre familiares por temas de poder, herencia o liderazgo pueden arriesgar la continuidad del negocio (Echezárraga, 2011).

Finalmente, la falta de planeación a largo plazo y de estrategias de sucesión suele dificultar el paso de la empresa a las siguientes generaciones. Muchas desaparecen al no contar con un plan estructurado que asegure su continuidad y adaptación al entorno competitivo (Echezárraga, R. 2011).

En síntesis, las empresas familiares enfrentan el reto de equilibrar los valores y la cohesión familiar con la necesidad de profesionalizar su gestión, innovar el negocio (Echezárraga, 2011).

2.2.8 Ciclos de vida de las empresas familiares

Echezárraga (2011) explica que el ciclo de vida de la empresa familiar describe las etapas y dificultades que estas organizaciones atraviesan a lo largo del tiempo. Analizar este proceso permite comprender cómo evoluciona el negocio y cómo se relacionan los tres elementos clave: la familia, la propiedad y la empresa.

Entender esta dinámica facilita reconocer los momentos de cambio y definir estrategias que aseguren la continuidad del legado críticos de cambio y las estrategias necesarias para mantener la continuidad del legado familiar (Echezárraga, 2011).

Figura 3. Evolución en las tres etapas de crecimiento en empresas familiares



Nota. Elaboración Propia con base en Echezarraga (2011, p. 21).

Los órganos familiares representan una forma de organización con una profunda carga emocional y cultural, donde los valores y tradiciones juegan un papel clave en su desarrollo. No obstante, su permanencia depende de la capacidad para profesionalizar la gestión, establecer procesos claros de sucesión, fomentar la comunicación asertiva y mantener la distinción entre familia y empresa.

Echezárraga (2011) y Dodero (2008) coinciden en que el éxito de la organización no solo se genera en la visión del fundador, también en la habilidad de las nuevas generaciones para adaptarse al cambio sin perder los principios que dieron origen al negocio, la correcta gestión de los lazos familiares y empresariales es, en definitiva, el factor que determina si una empresa familiar perdura o desaparece con el paso del tiempo.

Las empresas familiares y su entorno se pueden definir que son instituciones que se desarrollan dentro de un mismo entorno, conformado por tres elementos fundamentales: la familia, la propiedad y la empresa. Estos factores determinan, en gran medida, El resultado del negocio, ya sea favorable o desfavorable, depende en gran medida del grado de unión e integración que exista entre los miembros de la familia (Taguri y Davis,1982).

Los tres elementos mencionados hacen que cada empresa familiar sea única dentro del entorno económico, ya que su funcionamiento depende directamente del grado de interés, compromiso y profesionalismo que la familia demuestre en su participación dentro de la empresa (Taguri y Davis,1982).

Este factor es fundamental, ya que puede impulsar o frenar el desarrollo de las capacidades competitivas de la empresa, según cómo se manejen las relaciones entre la familia y el negocio (Taguri y Davis,1982).

Tabla 1. Características de las empresas familiares vs no familiares

Características	Empresas familiares	Empresas no familiares
Propiedad	Propiedad controlada por una o varias familias.	Propiedad distribuida entre varios socios o inversores.
Gestión	Dirigida por miembros de la familia y, a menudo, con baja supervisión externa.	Dirigida por profesionales sin vínculos familiares y con supervisión externa estructurada.
Objetivos	Enfoque en la estabilidad y el legado familiar a largo plazo.	Enfoque en la rentabilidad y metas financieras a corto y largo plazo.
Toma de decisiones	Influencia de valores familiares en la toma de decisiones; puede ser más rápida pero menos formal.	Decisiones basadas en criterios empresariales y análisis racional; procesos más formales.
Sucesión	Proceso de sucesión planeado dentro de la familia; posible conflicto generacional.	Sucesión planeada sin consideraciones familiares.
Valores y cultura organizacional	Valores familiares y cultura organizacional basada en la tradición.	Cultura organizacional enfocada en el desempeño y la competitividad.

Elaboracion propia con base en Taguri y Davis, (1982, p.76).

De acuerdo con distintos estudios, la permanencia de las empresas familiares se ve comprometida durante los procesos de sucesión generacional. Muchas no logran superar la primera transición, aproximadamente el 77% desaparece hacia la tercera generación y solo cerca del 4% alcanza con éxito una cuarta generación (Taguri y Davis, 1982).

Estudios recientes indican que, en México, alrededor del 60% de las empresas cierran antes de cumplir cinco años de funcionamiento. Entre las causas

más frecuentes se encuentran la carencia de procesos administrativos formales, la falta de planeación estratégica, debilidades en las estrategias financieras y las dificultades para acceder a financiamiento y créditos empresariales (Taguri y Davis, 1982).

2.2.9 Empresas familiares en Querétaro y su importancia

El análisis de las empresas familiares en el estado de Querétaro resulta relevante por la contribución que estas organizaciones hacen a la economía, especialmente en la generación de empleo y el desarrollo social de la región. En los últimos años, Querétaro se ha destacado como uno de los estados con mayor dinamismo económico del país, impulsado en gran medida por el emprendimiento local y la consolidación de negocios familiares que integran su estructura productiva (Taguri y Davis, 1982).

Las empresas familiares representan una parte importante del sector empresarial queretano, especialmente en áreas como el comercio, los servicios, la manufactura y la agroindustria. Estas organizaciones contribuyen no solo a la creación de empleos formales, sino también al fortalecimiento de la economía regional, generando ingresos que se reinvierten dentro del propio territorio (Taguri y Davis, 1982).

Por lo tanto, la importancia de haber estudiado este tema radica en los retos y problemáticas que enfrentan estas organizaciones. En Querétaro, al igual que en otras entidades del país, muchas empresas familiares se les complica crecer más a la segunda generación, debido a la falta de profesionalización, planeación estratégica y sucesión ordenada. Analizar este fenómeno permite identificar las

causas de su fragilidad y, al mismo tiempo, diseñar estrategias que fortalezcan su permanencia y competitividad en el mercado.

Asimismo, el estudio de las empresas familiares en Querétaro tuvo relevancia social, ya que promueve gestión empresarial aplicando valores familiares, el trabajo en equipo y la responsabilidad intergeneracional. Estos elementos contribuyen a consolidar un tejido empresarial más sólido y sostenible, capaz de adaptarse a los cambios económicos y tecnológicos del entorno.

Por lo tanto, el tema de las empresas familiares en Querétaro es de gran importancia para tema de tesis porque permite comprender este tipo de empresas que sostienen gran parte de la economía regional, generan empleos, impulsan la innovación local y conservan valores familiares y sociales. Analizar su funcionamiento y sus limitantes es esencial para fortalecer el desarrollo económico y social del estado, asegurando su continuidad en el largo plazo.

2.3 Modelo de Empresas familiares

2.3.1 Modelo de equilibrio

Investigadores explican este modelo mediante la comparación de la empresa familiar con un barco, con el fin de representar la situación que habitualmente enfrentan este tipo de organizaciones. En esta analogía, el barco está conformado por tres partes proa, popa y cabina de mando, donde se ubica el capitán y se mantiene a flote mientras conserve su estabilidad y evite que factores externos lo afecten. De la misma manera, la empresa familiar puede avanzar y mantenerse firme siempre que exista equilibrio entre sus componentes; si se inclina en exceso

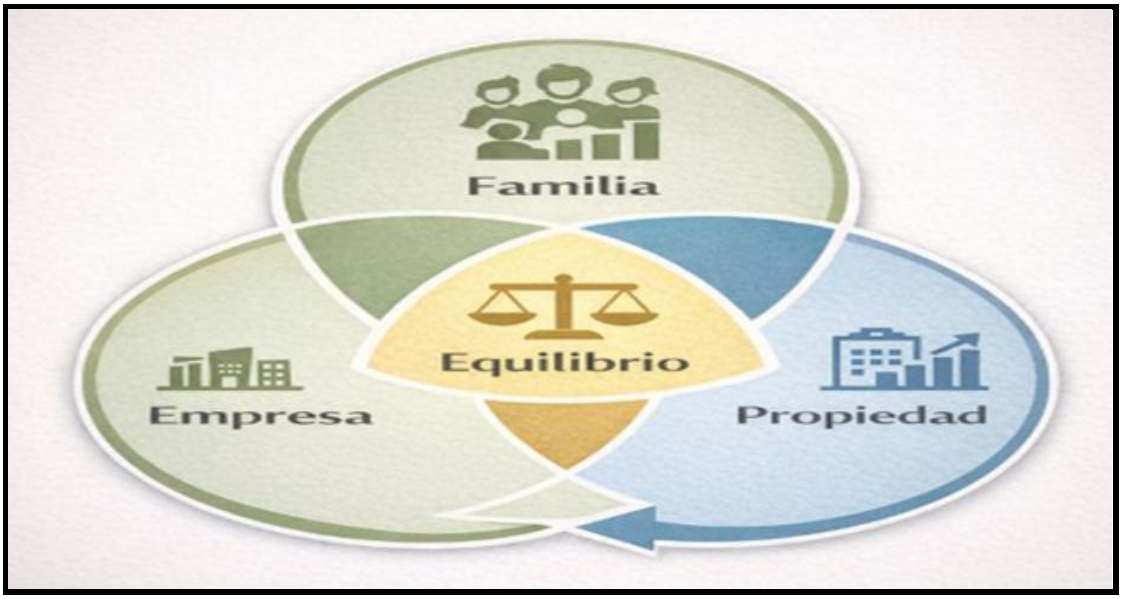
hacia alguno de ellos, corre el riesgo de desestabilizarse y fracasar (Belausteguigoitia, 2017).

2.3.2 Modelo de los dos círculos (MDC)

La empresa familiar, se entiende como una organización en la que convergen dos sistemas diferentes: la familia y la empresa, cuyos intereses y dinámicas pueden llegar a ser opuestos. En este contexto, los elementos propios de cada ámbito tienden a contrastarse. Como señalan Jaques, Cisneros y Mejía (2011). Mientras que la figura principal dentro de la familia busca preservar la armonía, el bienestar y la formación de sus integrantes, en el entorno empresarial el dirigente se orienta al crecimiento del negocio y a la obtención de utilidades.

De la interacción entre estos dos sistemas surge una zona de tensión, donde las decisiones empresariales pueden entrar en conflicto con los intereses familiares. Así, tanto la metáfora del barco como el modelo de los sistemas reflejan la necesidad de equilibrio en las empresas familiares: un balance constante entre las emociones, valores y vínculos afectivos propios del entorno familiar, y la racionalidad, disciplina y objetivos económicos que exige la gestión empresarial (Jaques, Cisneros y Morelos, 2011).

Figura 4. Modelo del equilibrio de empresas familiares



Nota. Elaboración propia, con base en Echezarraga, (2017, p.4).

2.3.3 Empresas familiares retos y desafíos

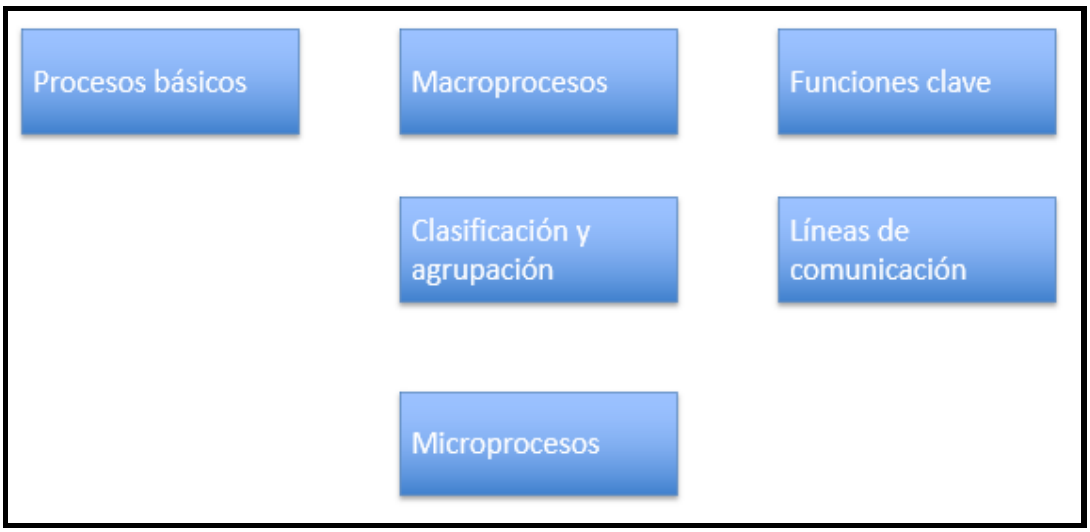
Las empresas familiares, en síntesis, los principales retos de las empresas familiares radican en adaptarse a los cambios del entorno, profesionalizar su gestión, planificar adecuadamente la sucesión y optimizar sus recursos financieros. Afrontar estos desafíos con apertura y visión estratégica les permitió fortalecer su posición competitiva y asegurar su permanencia a largo plazo (Echezárraga, 2011).

2.3.4 División del trabajo en conjunto familiar

La figura muestra la secuencia para la identificación y organización de los procesos dentro de la empresa. En primer lugar, se describen los procesos básicos que dan origen a los macroprocesos o funciones principales de la organización. Posteriormente, se definen las funciones más importantes, las cuales son

clasificadas y agrupadas de acuerdo con los macroprocesos establecidos. A partir de esta clasificación, se determinan las líneas de comunicación e interrelación entre áreas, lo que permite finalmente definir los micro procesos correspondientes a cada departamento o área funcional.

Figura 5. Diagrama general de identificación y organización de procesos



Nota. Elaboración propia con base Echezárraga (2011, p.62).

2.4 Gestión del conocimiento

2.4.1 Beneficios de la gestión del conocimiento explicito y tácito

La acumulación del conocimiento organizacional deriva, en gran medida, de la experiencia compartida entre generaciones, particularmente en el contexto de las empresas familiares. Desde edades tempranas, la familia adquiere conocimientos que posteriormente perfeccionan mediante la educación formal y la práctica profesional, tanto dentro como fuera de la empresa. Este proceso fortalece la

efectividad organizacional y contribuye a la generación de valor sostenible (Chirico, 2010).

Debido a que el conocimiento tácito no es fácil de expresar de manera formal, su transmisión depende en gran medida de la interacción social y las relaciones entre los miembros de la organización. Estrategias como la mentoría, el intercambio de experiencias, la observación directa y el uso de espacios colaborativos favorecen el aprendizaje continuo. Estas prácticas contribuyen a conservar el conocimiento esencial, fortalecer el aprendizaje organizacional y reducir el riesgo de perder saberes importantes cuando algún integrante deja la empresa (Chirico, 2008).

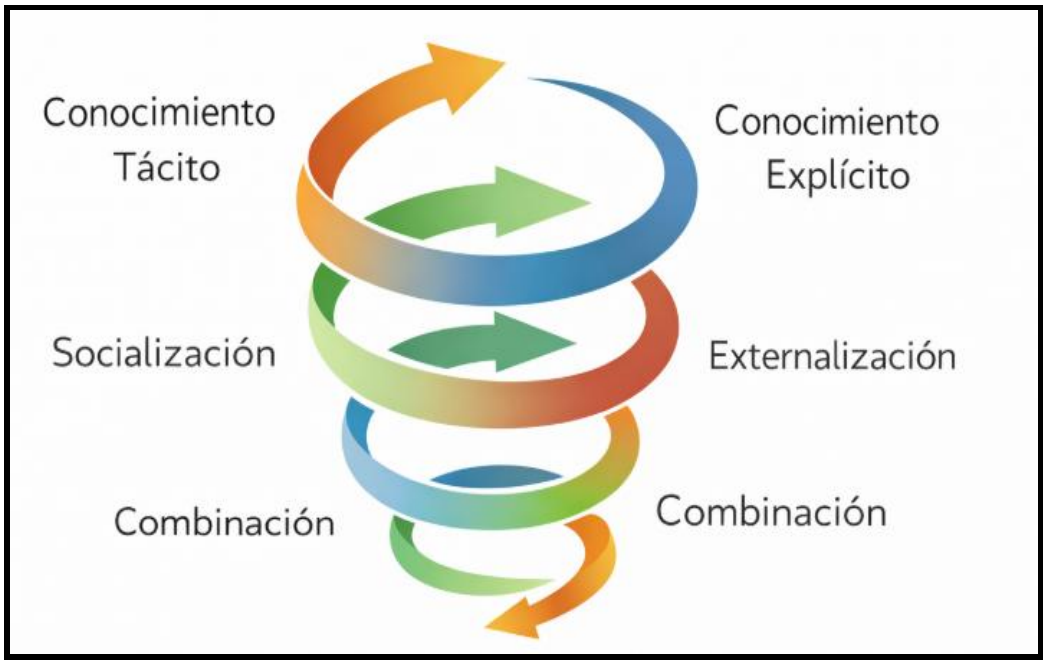
En el contexto de la empresa familiar, la adecuada gestión y transferencia tanto del conocimiento tácito como del conocimiento explícito resulta fundamental. La transmisión efectiva del conocimiento entre generaciones contribuye a la continuidad del negocio, al fortalecimiento de la cultura organizacional y a la profesionalización de la empresa, lo cual incide positivamente en su permanencia y competitividad en el mercado (Chirico, 2008).

2.4.2 Conocimiento tácito, explicito y sus dos dimensiones

Dimensión técnica: se refiere a la habilitad de las personas para realizar una actividad, sin embargo, le sería muy complicado poder plasmar la técnica en manuales o procedimientos formales detallados, es el know how (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Dimensión cognoscitiva: esta dimensión combina 2 imágenes entre lo que existe, lo que vemos y la realidad de lo que debería ser, por lo que se refiere a modelos mentales, creencias, vivencias, que representan la percepción y entender de cada persona (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Figura 6. Espiral del conocimiento en empresas familiares



Nota. Elaboración propia basada en Nonaka y Takeuchi (1995, p.604).

2.4.3 Procesos para institucionalizar empresas familiares

La siguiente figura representa los elementos fundamentales para fortalecer la gestión y seguimiento. En primer lugar, se establece la necesidad de definir y separar claramente los roles y tareas empresariales de los roles familiares, con el fin de que existan conflictos y ambigüedades para las decisiones que se tomen. A partir de esta separación, se promueve un gobierno empresarial transparente y regulado, que permita establecer normas claras de funcionamiento. Asimismo,

dicho gobierno facilita la planeación del proceso de sucesión generacional y la conformación de equipos de trabajo profesionales, contribuyendo a la estabilidad, profesionalización y sostenibilidad de la organización (Valls, 2016).

El proceso de institucionalización garantiza que una empresa se fortalezca, se vuelva productiva y con menos problemáticas. De esta manera, las empresas apuestan por su permanencia y evitan depender totalmente de las personas responsables de la administración, en este caso, los miembros de la familia (Valls, 2016).

Además, se estima que el promedio de vida de estas empresas es de aproximadamente 25 años, a diferencia de aquellas que se crean de manera institucional, con una estructura sólida y una adecuada planeación estratégica y financiera, las cuales pueden alcanzar una vida promedio de hasta 50 años (Valls, 2016).

Las empresas familiares son el reflejo del esfuerzo, la tradición y los valores transmitidos entre generaciones. Su fortaleza radica en el compromiso, la flexibilidad y el conocimiento acumulado, pero su sostenibilidad depende de su capacidad para profesionalizarse e institucionalizarse sin perder su esencia (Valls, 2016).

El equilibrio entre los aspectos emocionales y empresariales es el principal desafío, y lograrlo requiere liderazgo, comunicación y una gestión estratégica del conocimiento. De esta manera, las empresas familiares pueden no solo perdurar en el tiempo, sino también consolidarse como organizaciones competitivas, innovadoras y socialmente responsables (Valls, 2016).

Tabla 3. Relación entre la dotación de recursos familiares, la gestión del conocimiento y la efectividad organizacional

Dotación de recursos familiares	Gestión del conocimiento	Efectividad organizacional
• Experiencia familiar	• Acumulación del conocimiento	• Innovación en nuevos productos y servicios
• Confianza y psicología entre los miembros	• Creación y adquisición	• Identificación de oportunidades
• Lenguaje privado		• Rápida comercialización
		• Rápida respuesta a los nuevos cambios en el mercado

Nota. Elaboración propia, con base en Valls (2016, p.21).

2.4.4 Clasificación de empresas

De acuerdo con Bernal y Sierra (2008). En este punto es importante identificar los diferentes tipos de empresas, ya que esto permitió aplicar criterios adecuados de análisis y comparación. Esto se debe a que existen organizaciones con estructuras diversas que operan en distintos ámbitos. Reconocer dichas diferencias facilita comprender el comportamiento organizacional, los procesos administrativos y las estrategias de desarrollo que cada tipo de empresa puede implementar, dependiendo de su naturaleza y de los recursos con los que cuenta (Valls, 2016).

2.4.5 Modelo de Gestión del conocimiento – Equilibrio

Figura 7. Gestión del conocimiento en empresas familiares



Nota. Elaboración propia, con base en Belausteguigoitia (2017, p.724).

2.4.6 Modelo de gestión del conocimiento – dos círculos

La metáfora del barco como el modelo de los sistemas reflejan la necesidad de equilibrio en las empresas familiares: un balance constante entre las emociones, valores y vínculos afectivos propios del entorno familiar, y la racionalidad, disciplina y objetivos económicos que exige la gestión empresarial. Esta imagen permite comprender con mayor claridad la complejidad de las empresas familiares, ya que la problemática, se fundamenta principalmente en puntos emocionales, mientras que los otros dos sistemas se orientan hacia objetivos concretos, en los cuales se establecen metas y resultados (Davis y Tagiuri, 1982).

La interacción entre los tres sistemas suele generar ventajas como desventajas. Al momento de interactuar entre sí, se observa que la familia tiende a actuar desde lo emocional, predominando los sentimientos y la afinidad familiar. Este componente emocional, aunque brinda protección y apoyo entre los miembros, también puede limitar la definición de objetivos claros a corto y largo plazo, lo que a su vez dificulta una gestión eficiente dentro de este sistema Y por otro lado los otros dos sistemas tienen mayor interacción ya que se manejan procesos que priorizan la gestión del conocimiento, adicional a esto se fijan metas y objetivos (Davis y Tagiuri, 1982).

Por lo tanto, se consideró oportuno reconocer los enfoques administrativos, para definir una empresa familiar, la cual depende de cada organización, características y enfoque que desarrollan (Gimeno, 2004).

Es decir, las empresas familiares y el cumplimiento de sus objetivos dependen, en gran medida, de separar y no confundir la pertenencia a la familia con la pertenencia a la empresa. Esto se debe a que existen miembros que pueden pertenecer a los tres sistemas o grupos familia, propiedad y empresa, como es el caso del fundador o propietario, quien forma parte de más de un grupo, aunque no siempre participe activamente en las operaciones del negocio.

Por otro lado, también existen personas que trabajan en la empresa sin ser parte de la familia, lo que puede generar complejidad al distinguir los límites entre los distintos sistemas. Por ello, es fundamental mantener un equilibrio entre los tres círculos, estableciendo límites claros, procesos de decisión definidos y roles específicos, de manera que cada miembro comprenda las responsabilidades y funciones que debe desempeñar dentro de la organización (Leach, 2016).

2.4.7 Modelo de gestión del conocimiento – Desafío

Los desafíos que enfrentan las empresas familiares es sobresalir dentro de la economía nacional, debido a su baja esperanza de vida. En muchos casos, cuando el fundador fallece, no logra transferir adecuadamente la sucesión ni la gestión del conocimiento (Belausteguigoitia, 2017).

Según Ward (1994), solo el 13% de las empresas familiares no logran avanzar, mientras que el resto desaparece por el bajo nivel de formalización en los procesos internos. Esto ocurre porque el fundador, por miedo a compartir el conocimiento de manera explícita, limita la formación de los descendientes, dificultando la permanencia y el crecimiento del negocio (Belausteguigoitia, 2017).

Estas organizaciones se caracterizan por la interacción de tres componentes fundamentales: la propiedad, la familia y la empresa, los cuales establecen objetivos distintos pero interdependientes (Belausteguigoitia, 2017).

Es mantener la armonía del núcleo familiar y promover el bien común; el objetivo del propietario es incrementar las ganancias y mejorar la rentabilidad; mientras que el objetivo empresarial se enfoca en una gestión eficaz y eficiente.

Sin embargo, la persona que labora dentro de una empresa familiar debe atender simultáneamente los tres objetivos, lo que genera tensiones internas. El dueño, al confundir la parte sentimental con la gestión administrativa, puede propiciar conflictos familiares que derivan en mala administración y, en consecuencia, en una disminución de la rentabilidad.

2.4.8 Gestión del Conocimiento en Empresas Familiares

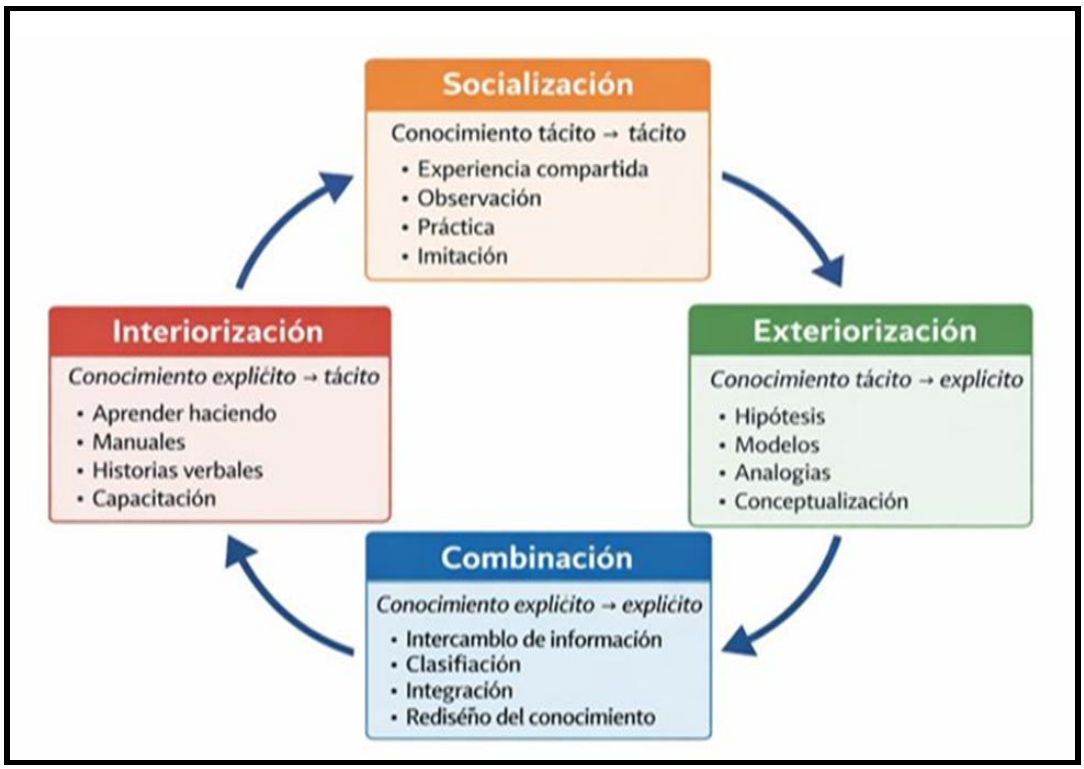
Se refiere al conocimiento y a la información útil en las empresas, que permite generar acciones asociadas de valor, con la finalidad de apoyar a las nuevas aportaciones de conocimiento, que integran a todos los miembros de la organización (Rivera, 2006).

2.4.9 Modelo del conocimiento - Nonaka y Takeuchi

Dicho proceso se compone de cuatro etapas: socialización, exteriorización, combinación e interiorización, las cuales permiten la generación de aprendizaje organizacional, innovación y transferencia del conocimiento dentro de las organizaciones (Nonaka y Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966).

Basado en lo anterior, la teoría de Nonaka y Takeuchi sobre la gestión del conocimiento se puede determinar que es una de las teorías más valiosas, para entender el origen de las organizaciones, que permite crear, compartir y aplicar el conocimiento de manera efectiva, de tal forma que para el éxito de las empresas es fundamental para estar en cambios constantes (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Figura 8. Modelo de creación del conocimiento en empresas familiares



Fuente: Elaboración propia, con base en Nonaka y Takeuchi (1995, p.318)

La espiral del conocimiento muestra la necesidad de contar con la relación o conectividad entre los manuales de información y la herramienta de la gestión del conocimiento, lo cual consiste en llevar de la mano el utilizar manuales o tecnología de la información específicas que nos ayuden a poder generar, conservar, almacenar, transferir y utilizar procedimientos fundamentales para llevar a cabo la gestión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi 1995).

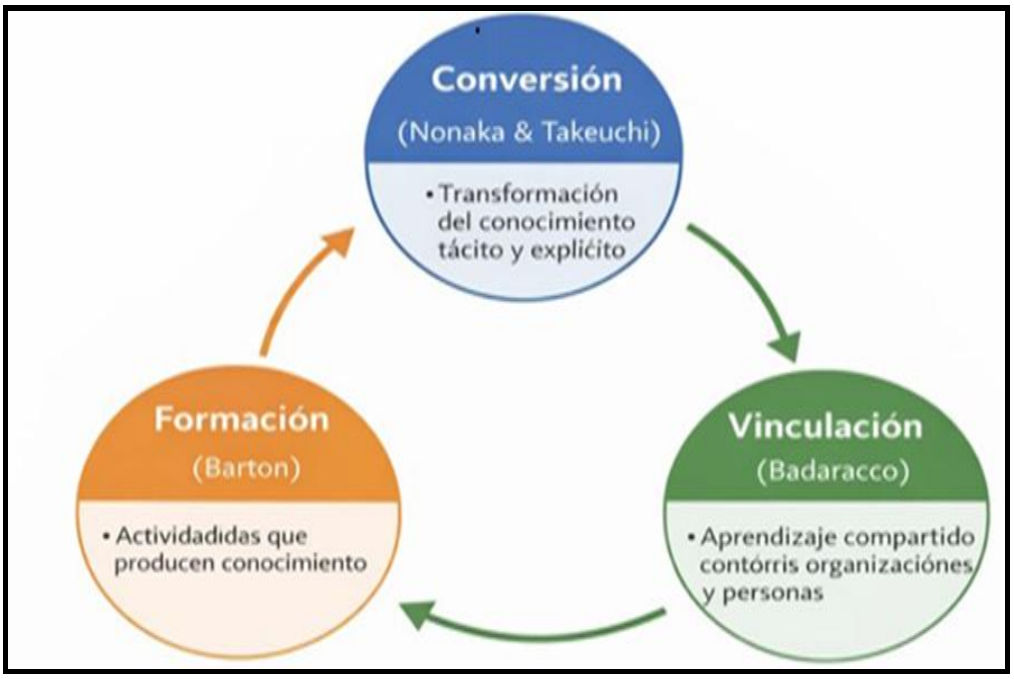
2.5 Generación del conocimiento en la organización

La creación de conocimiento dentro de la organización es un proceso clave que convierte la información y la experiencia en ventajas competitivas duraderas. No se trata solo de reunir datos, sino de generar, compartir y aplicar el conocimiento

mediante la interacción de las personas, tanto al interior de la empresa como con su entorno.

Según Nonaka y Takeuchi (1995). Explican que la creación de conocimiento se da a partir de un proceso de conversión constante entre el conocimiento tácito y el explícito. Este intercambio ocurre mediante la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización, lo que permite que el saber individual y basado en la experiencia se transforme en conocimiento compartido dentro de la organización. Este proceso impulsa la innovación y fortalece el aprendizaje continuo en la empresa (Nonaka y Takeuchi 1995).

Figura 9. Generación del conocimiento en la organización



Fuente: Elaboracion propia con base en Nonaka y Takeuchi (1995, P.319).

2.5.1 Conocimiento político dentro de las empresas

La capacidad de gestionar e influir en las relaciones de poder, autoridad y toma de decisiones, tanto dentro de la familia como en la organización. Este conocimiento no se limita a las estructuras formales, sino que también incluye aspectos informales, como alianzas, intereses personales, valores familiares y la dinámica de comunicación intergeneracional (Habbershon y Williams, 1999).

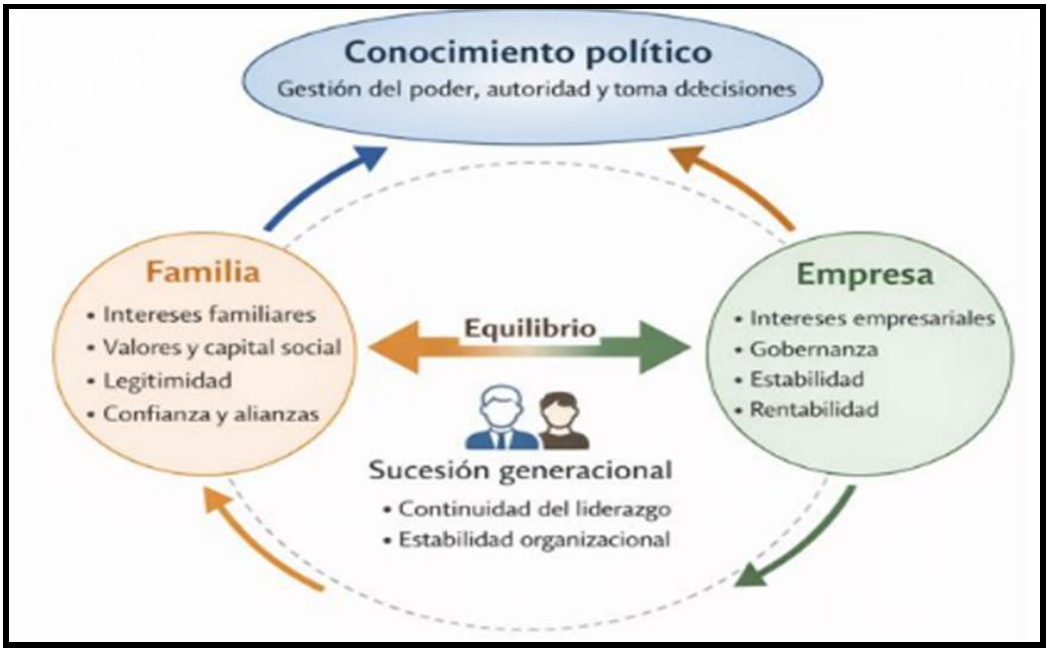
La familia y la empresa constituyen un sistema interdependiente en el que el liderazgo y la legitimidad del fundador o sucesor dependen tanto de la competencia profesional como de la habilidad para manejar las relaciones de poder (Cabrera, 2001).

De acuerdo con Habbershon y Williams (1999) sostienen que las empresas familiares poseen un capital familiar, es decir, un conjunto de recursos únicos derivados de la interacción entre familia, propiedad y empresa.

El éxito de la sucesión generacional consiste, en el manejo adecuado del poder dentro del grupo familiar. Cuando el poder no se distribuye con claridad o se ejerce de manera autoritaria, se generan conflictos y resistencia al cambio, especialmente entre las generaciones posteriores. Por el contrario, un conocimiento político bien desarrollado fomenta la confianza, fortalece las relaciones familiares, asegura la continuidad del liderazgo y mejora la efectividad en la toma de decisiones (Sharma, 2004).

En síntesis, el conocimiento político constituye un recurso estratégico intangible dentro de las empresas familiares, al mismo nivel que el conocimiento técnico o administrativo. Su correcta gestión permite interpretar los intereses internos, fortalecer la gobernanza familiar y garantizar la sostenibilidad intergeneracional de la organización (Cabrera, 2004).

Figura 10. Conocimiento político en empresas familiares



Fuente: Elaboracion propia con base en Sharma, (2004, p.702).

2.5.2 Conocimiento social dentro de las empresas

El conocimiento social en las empresas familiares es el conjunto de valores, normas, creencias, relaciones interpersonales y experiencias compartidas que se construyen a través del tiempo dentro de la organización. Este tipo de conocimiento es intangible, pero resulta esencial para la cohesión, la comunicación y el trabajo colaborativo entre los miembros de la familia y los empleados (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

De acuerdo con Nahapiet y Ghoshal (1998). El conocimiento social forma parte del capital social organizacional, el cual está compuesto por las redes de relaciones, la confianza mutua y las reglas de reciprocidad que facilitan la cooperación. En las empresas familiares, este capital social surge principalmente en los vínculos familiares, en la lealtad y en los valores heredados por el fundador,

los cuales influyen en la manera en que se aplican las decisiones y los conflictos internos.

El conocimiento social es un elemento clave para la transmisión a nuevas generaciones de conocimientos, ya que facilita el aprendizaje y la comunicación entre los miembros de distintas generaciones. La existencia de relaciones de confianza y respeto entre todos los integrantes de la familia y los empleados permite una mayor retención del talento humano, además de gestionar la identidad en el negocio (García, 2001).

Asimismo, Le Breton-Miller y Miller (2006) destacan que el conocimiento social fortalece la resiliencia y el compromiso emocional de los miembros hacia la empresa, lo que contribuye a la continuidad del negocio a largo plazo. Este conocimiento también permite construir redes externas de colaboración, al proyectar una imagen de ética, compromiso y responsabilidad social, que refuerza la reputación de la empresa familiar en el entorno empresarial.

En cambio, cuando el conocimiento social no se gestiona de manera adecuada, surgen conflictos relacionales, falta de comunicación y desconfianza, lo que puede afectar la toma de decisiones y el desempeño organizacional.

Es decir que el conocimiento social representa un activo intangible esencial para las empresas familiares, ya que fomenta la unidad, el sentido de pertenencia y la cooperación, elementos indispensables para la sostenibilidad y la competitividad en el largo plazo (Nahapiet y Ghoshal,1998).

2.5.3 Limitantes internas

Entre las limitantes más comunes se encuentran:

- Falta de planeación estratégica; muchas empresas operan sin una visión clara a largo plazo ni objetivos definidos, lo que impide anticipar cambios del entorno o adaptarse a ellos
- Deficiencia en la gestión administrativa y financiera; carencia de controles internos, presupuestos o registros contables precisos limita la toma de decisiones.
- Carencia de innovación y tecnología; la falta de inversión en modernización o digitalización reduce la competitividad frente a empresas más avanzadas.
- Resistencia al cambio; especialmente en empresas familiares, donde las decisiones se basan en la tradición o experiencia del fundador, sin abrirse a nuevas ideas, confusión entre roles familiares y empresariales:
- Lazos afectivos; pueden interferir en decisiones racionales, generando conflictos, favoritismos y pérdida de objetividad, falta de profesionalización.

Las limitantes internas pueden ser controladas mediante una gestión profesional, la capacitación del personal y la adopción de estrategias de innovación. En cambio, las limitantes externas requieren una visión flexible y adaptativa para responder de forma oportuna a los cambios del entorno.

En el caso de las empresas familiares, estas limitaciones se intensifican cuando no existe una separación clara entre los intereses de la familia y los de la empresa, lo que puede poner en riesgo su continuidad generacional y su permanencia en el mercado son factores del entorno que escapan al control directo

de la empresa, pero influyen de manera significativa en su desempeño. Entre ellas destacan:

- Condiciones económicas inestables: la inflación, las crisis económicas o la falta de acceso a financiamiento limitan el crecimiento.
- Alta competencia en el mercado: las pequeñas y medianas empresas enfrentan dificultades para competir con grandes corporativos.
- Carga fiscal y trámites burocráticos: los impuestos elevados y la complejidad administrativa reducen la rentabilidad y la agilidad operativa.
- Cambios tecnológicos acelerados: la rápida evolución de las herramientas digitales obliga a las empresas a adaptarse constantemente.
- Factores sociopolíticos y legales: la inseguridad, la corrupción o la falta de políticas públicas de apoyo pueden obstaculizar el desarrollo empresarial.

Representa un reto superar estas limitantes ya que requiere promover una gestión profesional, implementar mecanismos de gobernanza familiar, y fomentar la separación entre los intereses familiares y los del negocio, con el fin de garantizar la sostenibilidad y continuidad generacional (Echezárraga, 2011; Belausteguigoitia, 2017).

3. METODOLOGÍA

En este apartado se explica la manera en que se llevó a cabo la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares del estado de Querétaro. Se describe el enfoque del estudio, el tipo de investigación realizada,

la población considerada y el instrumento utilizado para obtener la información. También se señalan las técnicas empleadas para el análisis de los datos, con la finalidad de dar sustento y claridad al proceso seguido para cumplir con los objetivos planteados en el estudio.

3.1 Metodología de la investigación

Este estudio se realizó con un enfoque cualitativo, lo que facilitó el análisis de las percepciones de los participantes sobre las variables investigadas, utilizando la información recopilada a través de un cuestionario estructurado con escala tipo Likert.

3.2 Enfoque principal de la investigación

Esta investigación se realizó bajo un enfoque metodológico en el que se combinaron técnicas cualitativas, con la finalidad de obtener una comprensión más profunda del fenómeno estudiado. El componente cualitativo permitió analizar de qué manera los integrantes de las empresas familiares compartían el conocimiento, así como identificar los problemas que enfrentaban en este proceso y los factores familiares y organizacionales que influían en la dinámica interna de la empresa. Este enfoque facilitó interpretar las experiencias, percepciones y prácticas cotidianas relacionadas con la gestión del conocimiento dentro del contexto real de las empresas familiares.

3.3 Diseño de la investigación

- El estudio es descriptivo y exploratorio, porque primero se busca conocer y describir cómo trabajan la gestión del conocimiento estas empresas, y después identificar qué factores afectan su continuidad.
- El diseño es no experimental y transversal, ya que no se modificará ninguna variable y la información se recopilará en un solo momento.
- Asimismo, presenta un componente explicativo, y cualitativo ya que se analizó la relación entre la gestión del conocimiento y variables como continuidad, sucesión y desempeño empresarial.

3.3.1 Técnicas de análisis para la aplicación del cuestionario cualitativo

El estudio cualitativo utilizó estadística descriptiva, correlaciones para identificar relaciones entre variables, codificación abierta, axial y selectiva para identificar patrones, categorías relacionados con la gestión del conocimiento.

3.3.2 Procedimiento para la aplicación del cuestionario cualitativo

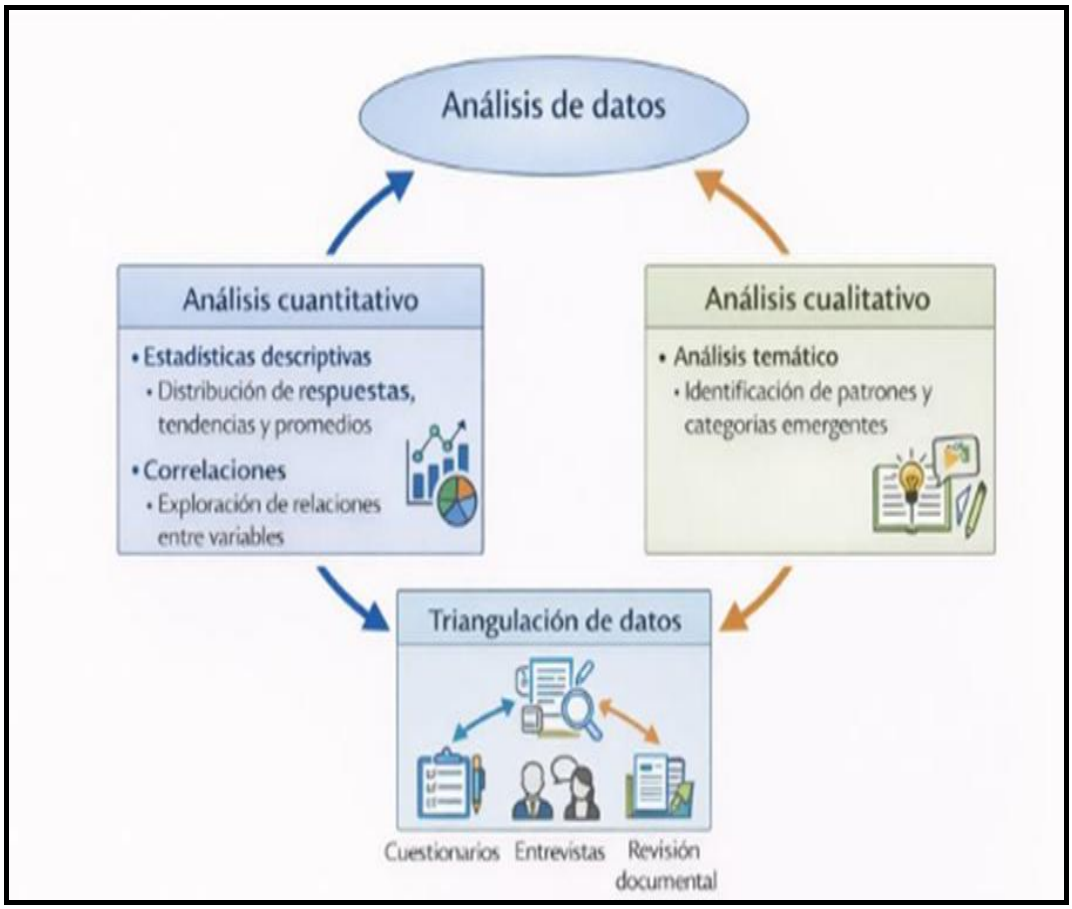
La aplicación del cuestionario se llevó a cabo durante el mes de noviembre del 2025, en el municipio de Querétaro, Querétaro. Previo a la aplicación del instrumento, se informó a los participantes sobre el objetivo de la investigación, garantizando la confidencialidad de la información y el uso exclusivo de los datos con fines académicos.

El cuestionario fue aplicado en línea a 56 organizaciones de empresas familiares. La participación fue voluntaria y se solicitó el consentimiento informado

antes de responder el instrumento. El enlace al cuestionario fue enviado a través de medios digitales, acompañado de instrucciones claras para su adecuado llenado.

Una vez concluido el periodo de recolección de datos, la información obtenida fue organizada, codificada y sistematizada para su análisis.

Figura 11. Proceso de análisis de datos



Nota. Elaboración propia con base en Belausteguigoitia, (2017, p.503).

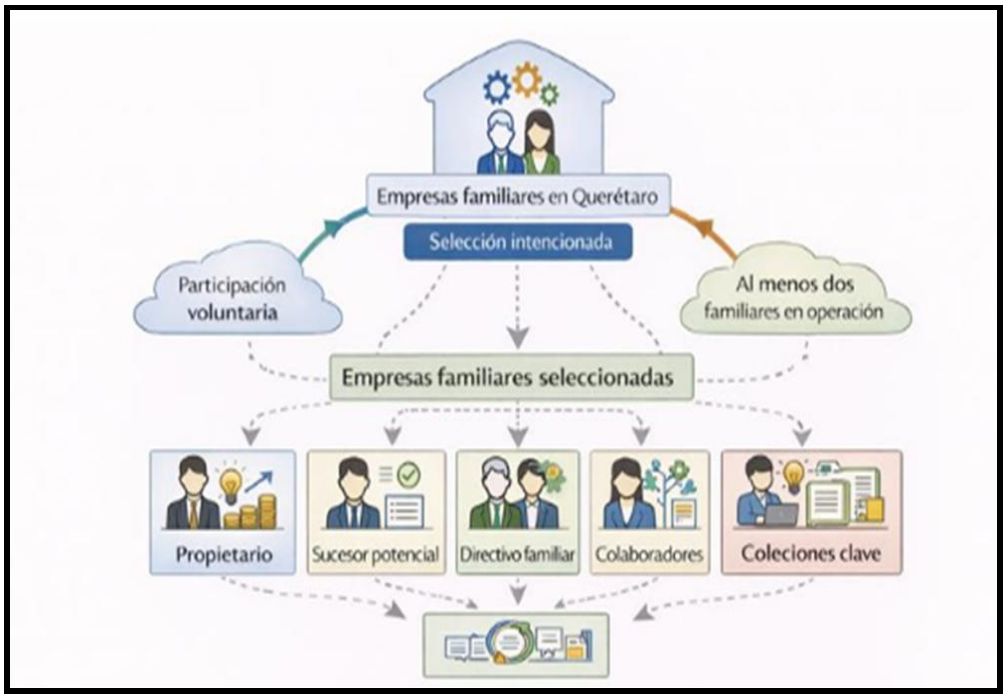
Se usaron estadísticas descriptivas para examinar la distribución de las respuestas de los cuestionarios, identificando tendencias y promedios de

percepción en variables como nivel de formalización organizacional, procesos de sucesión y desempeño organizacional.

La finalidad del cuestionario fue conocer de manera más profunda cómo se gestiona el conocimiento dentro de las empresas familiares; cómo se comparte entre sus integrantes y qué prácticas han resultado útiles para su operación y continuidad a lo largo del tiempo. Se aclaró a los participantes que no existían respuestas correctas o incorrectas, ya que lo relevante era su experiencia y percepción sobre la dinámica interna de la organización.

El instrumento de medición estuvo conformado por 26 preguntas cerradas, diseñadas bajo un formato estructurado que permitió obtener información cuantificable. Las preguntas se orientaron a analizar las variables sobre; prácticas de transmisión del conocimiento, comunicación entre generaciones, procesos de aprendizaje dentro de la empresa, participación de los miembros familiares en la toma de decisiones y mecanismos utilizados para conservar y transferir el conocimiento organizacional.

Figura 12. Selección de participantes y gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia con base en Belausteguigoitia Rius (2017, p.564).

El cuestionario estructurado utilizó una escala tipo Likert de cinco niveles de respuesta: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre, lo cual permitió medir de manera gradual las percepciones de los participantes en relación con las variables de estudio.

Cuestionario cualitativo. - Este instrumento permitió medir la percepción de los participantes en relación con las variables de gestión del conocimiento (creación, captura, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento).

Tabla 3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Variable	Técnica	Instrumento	Tipo de dato	Método de análisis
Nivel de formalización organizacional	Análisis de documentos	Manuales, organigramas, políticas	Cuantitativo	Análisis de contenido
Proceso de sucesión	Revisión de políticas	Protocolo de sucesión	Cuantitativo	Análisis de contenido
Percepción del desempeño	Encuesta	Cuestionario validado	Cuantitativo	Estadística descriptiva
Procesos formales e informales de transferencia de conocimiento	Observación y entrevistas	Revisión documental y entrevistas semiestructuradas	Cualitativo	Análisis de contenido
Barreras y facilitadores internos	Entrevistas y cuestionario	Entrevistas semiestructuradas y cuestionario	Cualitativo y cuantitativo	Análisis de contenido
Rol de la familia en la gestión del conocimiento	Entrevistas y revisión documental	Entrevistas y actas	Cualitativo	Análisis de contenido
Experiencias en sucesión generacional	Entrevistas y cuestionario	Entrevistas semiestructuradas y cuestionario	Cualitativo y cuantitativo	Análisis de contenido
Juicio de expertos y prueba piloto	Validación por expertos	Prueba piloto con alfa de Cronbach	Cuantitativo	Análisis de fiabilidad (Alfa de Cronbach)

Nota: Elaboración propia con base en Belausteguigoitia Rius (2017, p.602).

Las preguntas abordaron temas relacionados con:

- Procesos formales e informales de transferencia de conocimiento.
- Barreras y facilitadores internos.
- Rol de la familia en la gestión del conocimiento.
- Experiencias en sucesión generacional.

4. RESULTADOS

La investigación permitió identificar cómo las empresas familiares de Querétaro comparten la información, transmiten la experiencia y mantienen el conocimiento dentro del negocio. Asi como; cuáles son sus fortalezas, las áreas donde necesitan mejorar y qué prácticas podrían ayudarles a asegurar la continuidad de la empresa entre generaciones. En general, los resultados ofrecen una visión más completa sobre las empresas familiares gestionan el conocimiento y cómo esto influye en su funcionamiento y permanencia.

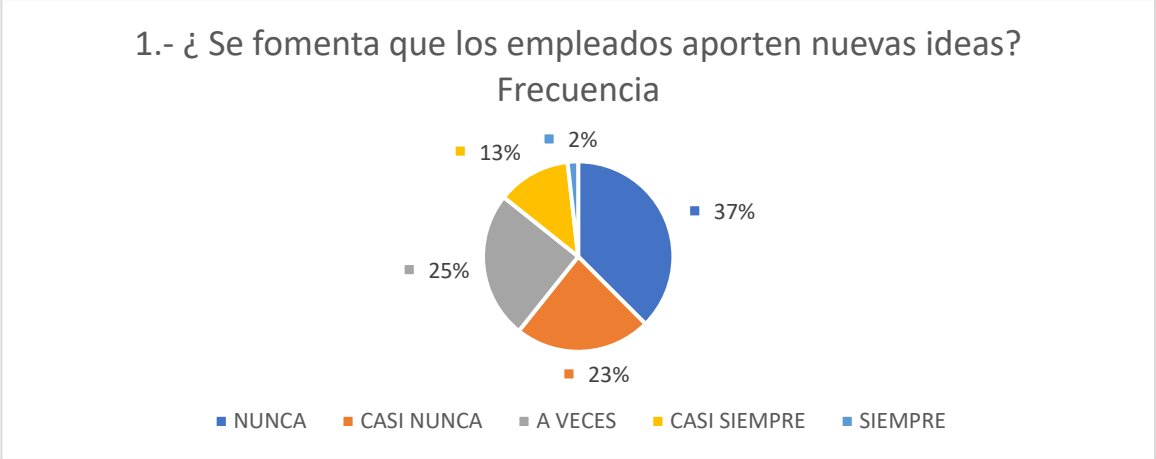
Los resultados tambien mostraron que, en general, la organización interna de estas empresas sigue un esquema jerárquico tradicional, con roles definidos principalmente entre los miembros de la familia. Sin embargo, se identificó que la formalización de procesos y la documentación de procedimientos varía considerablemente según el tamaño y la antigüedad de la empresa, donde la operación requiere mayor nivel de estandarización de actividades y control administrativo.

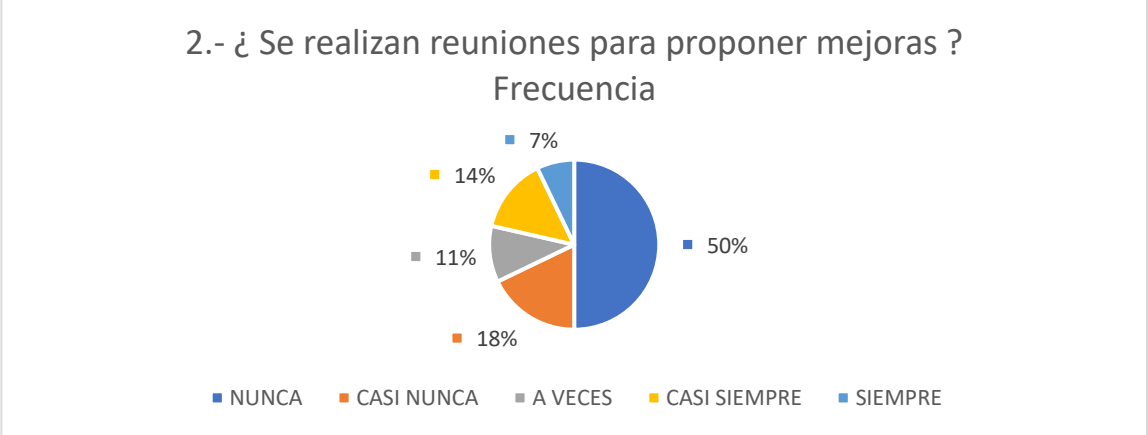
En cuanto a la transferencia de conocimiento, se encontró que muchas empresas analizadas carecen de un proceso formal para transmitir la experiencia a la siguiente generación, dependiendo en gran medida del conocimiento tácito de los fundadores o propietarios. Los centros dentales y las inmobiliarias, por ejemplo, dependen fuertemente de la mentoría directa y del aprendizaje por observación, mientras que las empresas de transporte y constructoras tienden a combinar la mentoría con procedimientos documentados, facilitando la interiorización del conocimiento en nuevos integrantes.

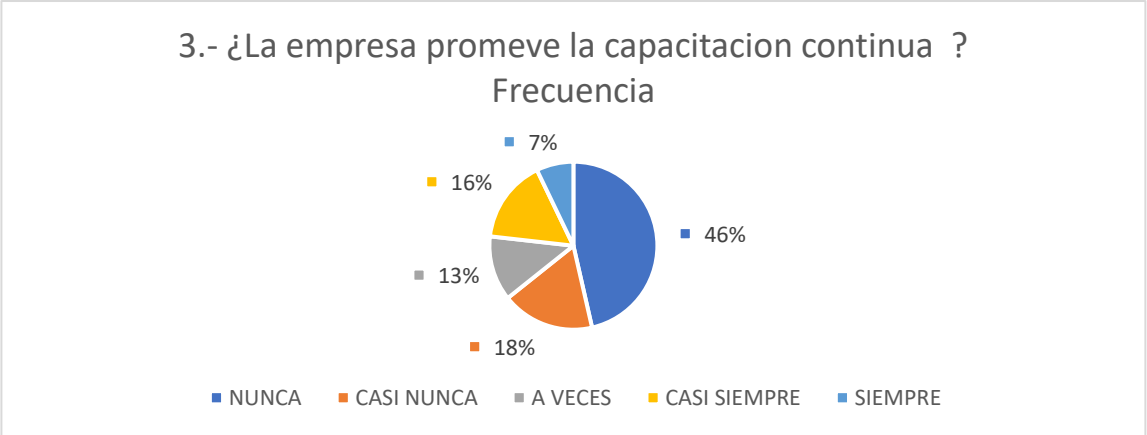
Asimismo, se identificaron barreras recurrentes para la conservación del conocimiento, como la resistencia al cambio por parte de la primera generación, la comunicación limitada entre miembros familiares y la falta de planificación en los procesos de sucesión. Por otro lado, se destacaron prácticas exitosas que contribuyen a la continuidad del negocio, incluyendo la creación de manuales de procedimiento, la asignación de roles claros y la integración de colaboradores externos que complementan la experiencia de la familia.

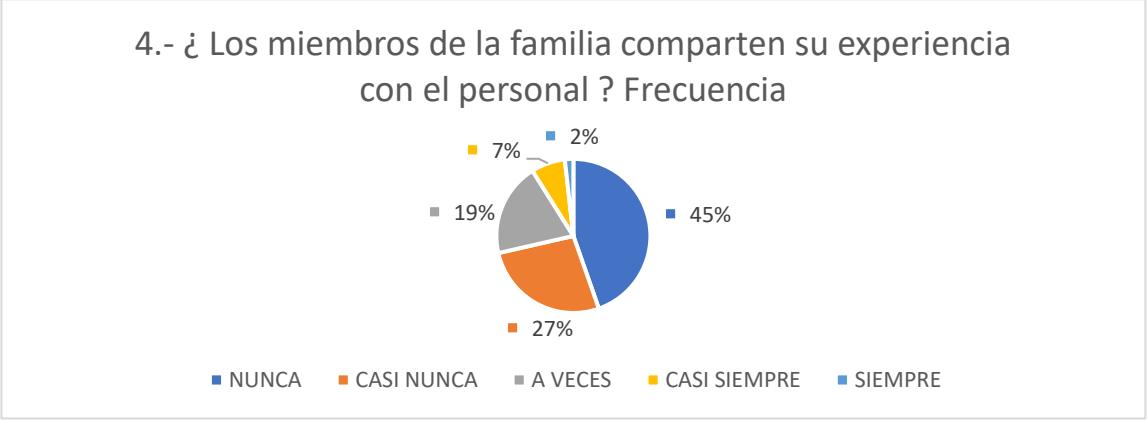
Estos hallazgos muestran que, aunque las empresas familiares de servicios en Querétaro enfrentan retos similares en la gestión del conocimiento y sucesión generacional, la implementación de estrategias formales y estructuradas para documentar, transferir y compartir la experiencia es un factor clave para garantizar su sostenibilidad y competitividad a largo plazo (Nonaka y Takeuchi, 1995).

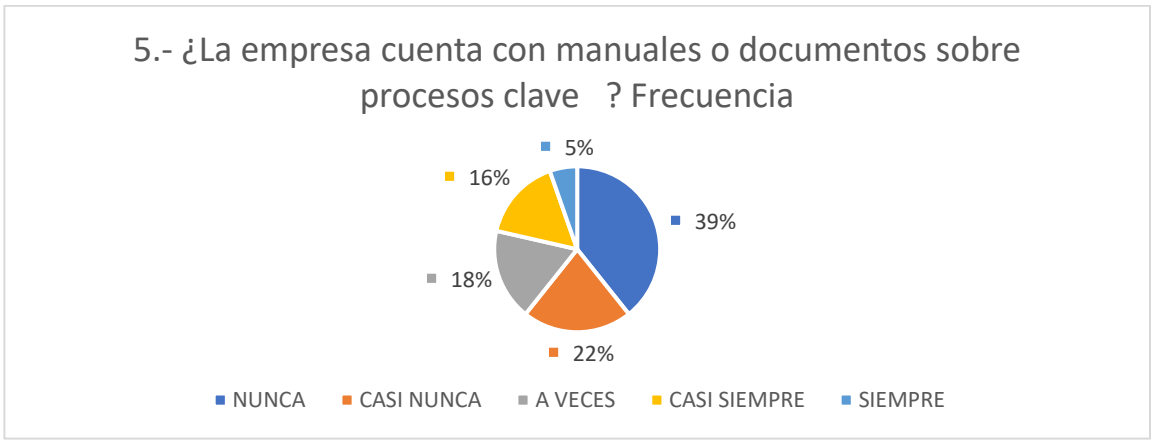
En este sentido, los estadísticos descriptivos obtenidos en el estudio son los que se muestran a continuación:

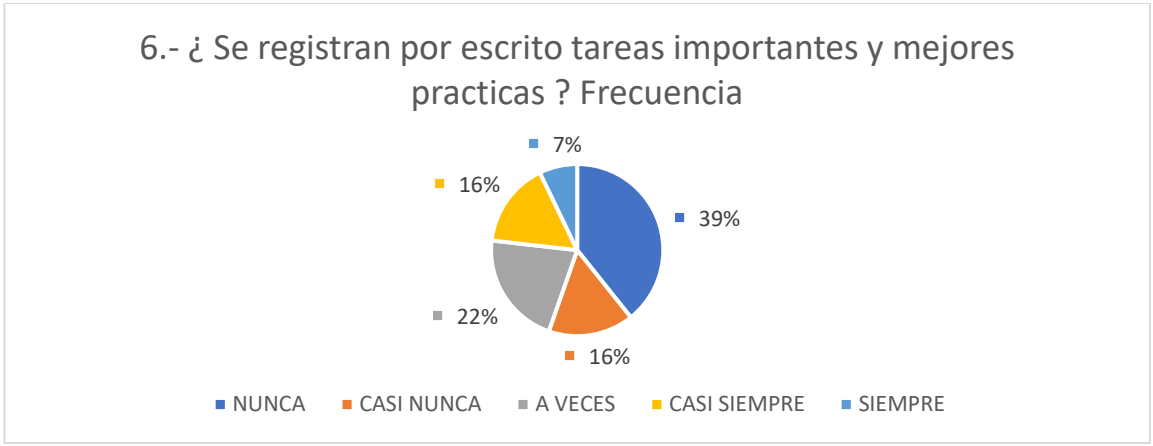


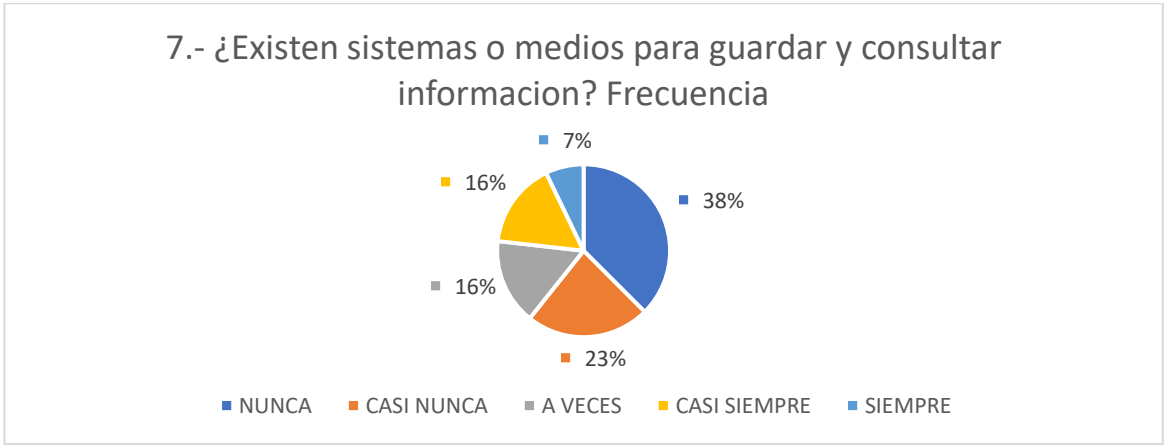

2.- ¿ Se realizan reuniones para proponer mejoras ? Frecuencia
7%
14%
50%
11%
18%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

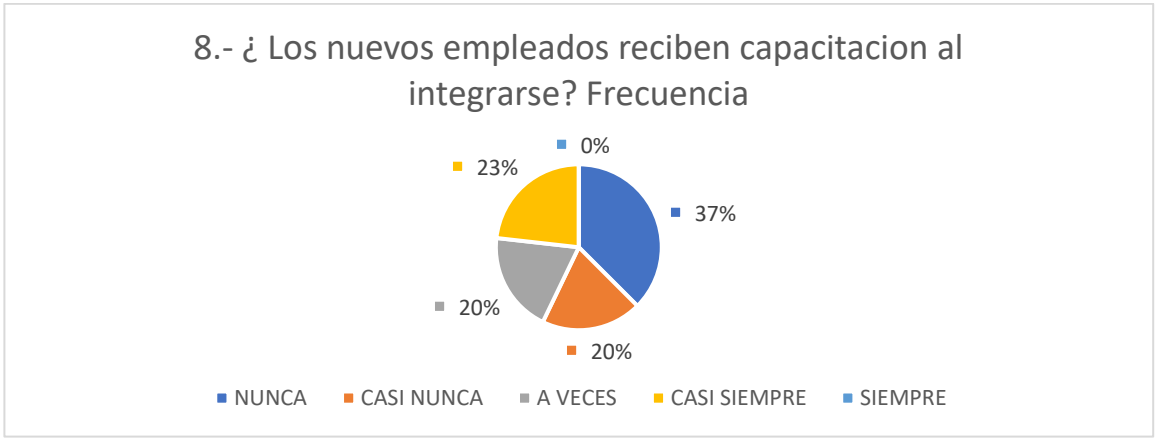

3.- ¿La empresa promeve la capacitacion continua ? Frecuencia
7%
16%
46%
13%
18%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

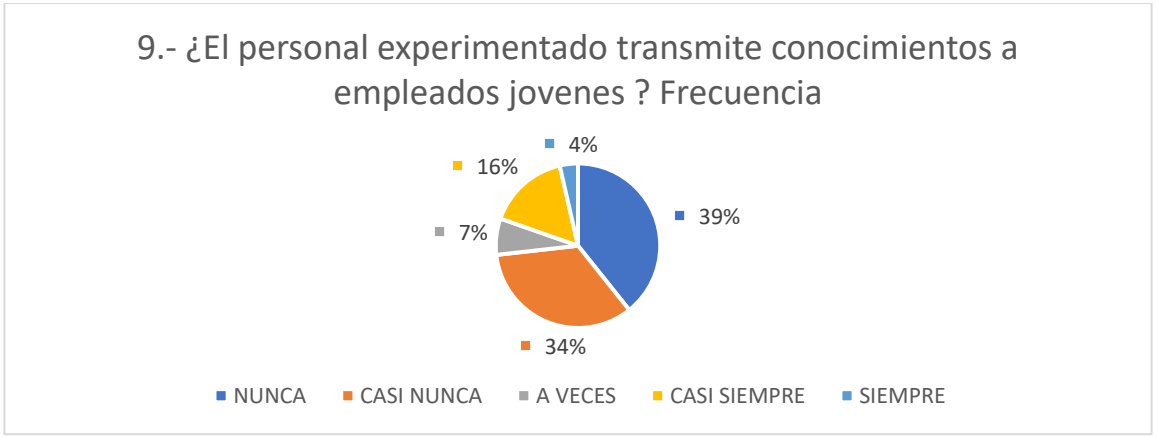

4.- ¿ Los miembros de la familia comparten su experiencia con el personal ? Frecuencia
2%
7%
19%
45%
27%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

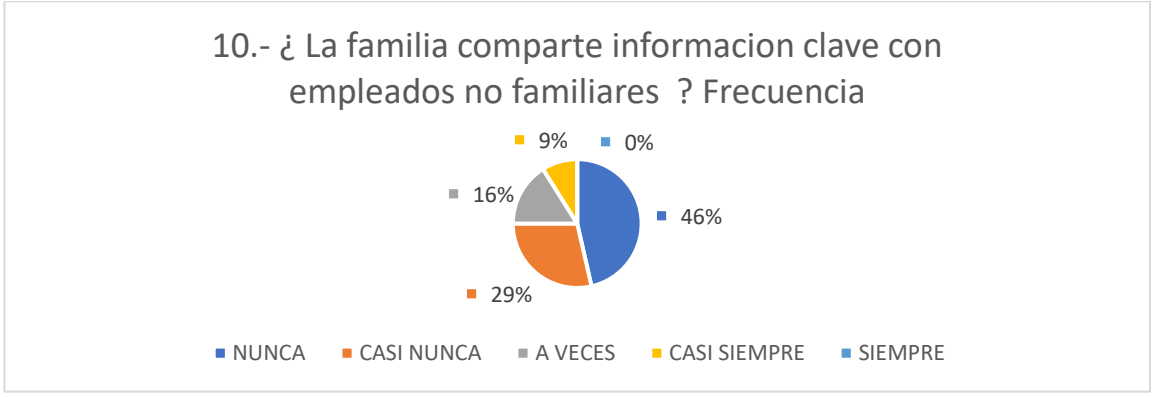

5.- ¿La empresa cuenta con manuales o documentos sobre procesos clave ? Frecuencia
5%
16%
39%
18%
22%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

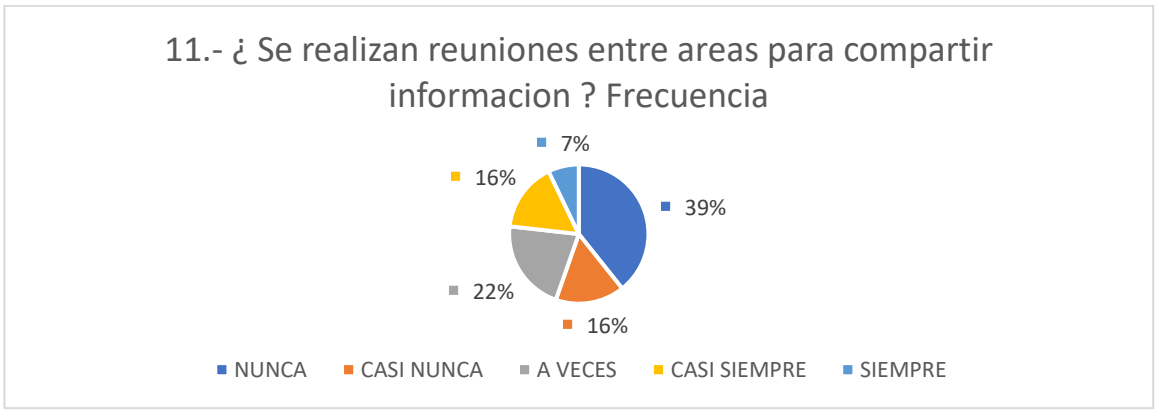

6.- ¿ Se registran por escrito tareas importantes y mejores practicas ? Frecuencia
7%
16%
39%
22%
16%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

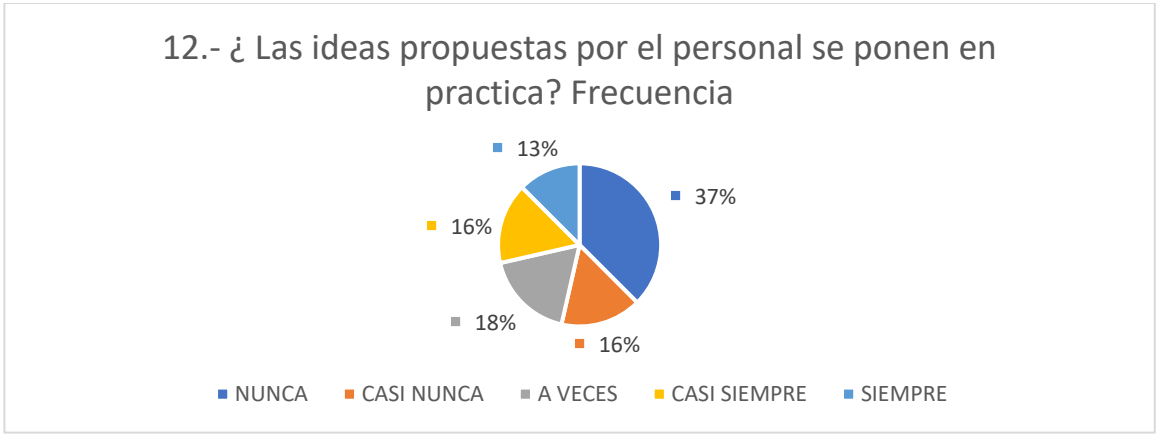

7.- ¿Existen sistemas o medios para guardar y consultar informacion? Frecuencia
7%
16%
38%
16%
23%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

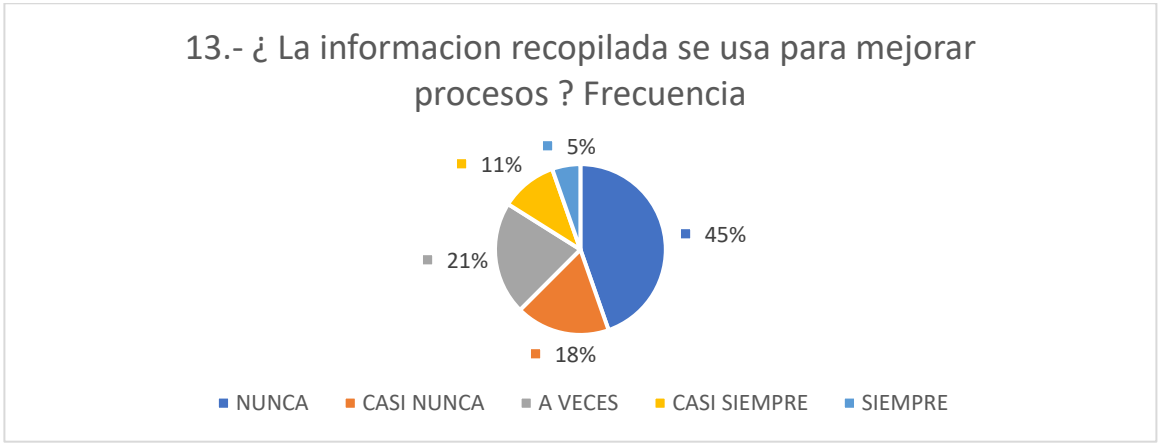

8.- ¿ Los nuevos empleados reciben capacitacion al integrarse? Frecuencia
0%
23%
37%
20%
20%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

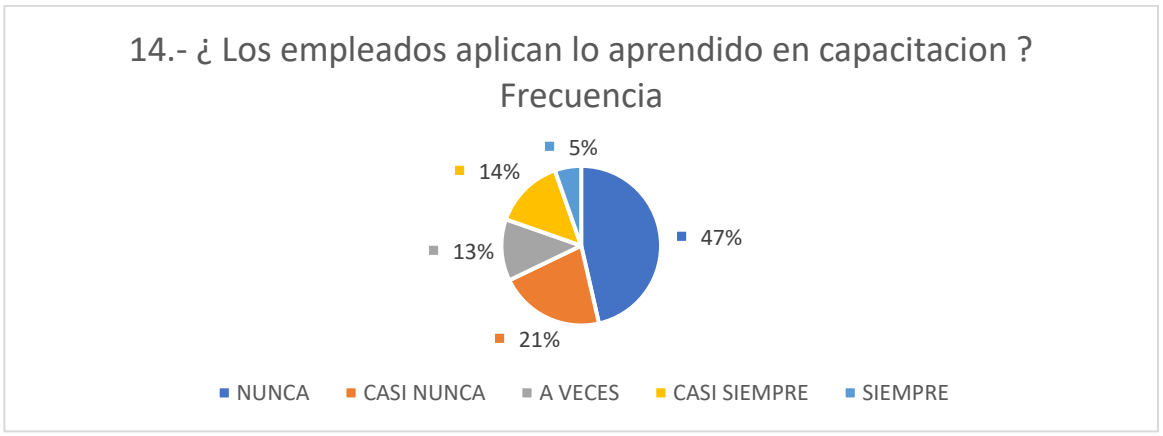

9.- ¿El personal experimentado transmite conocimientos a empleados jovenes ? Frecuencia
4%
16%
39%
7%
34%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

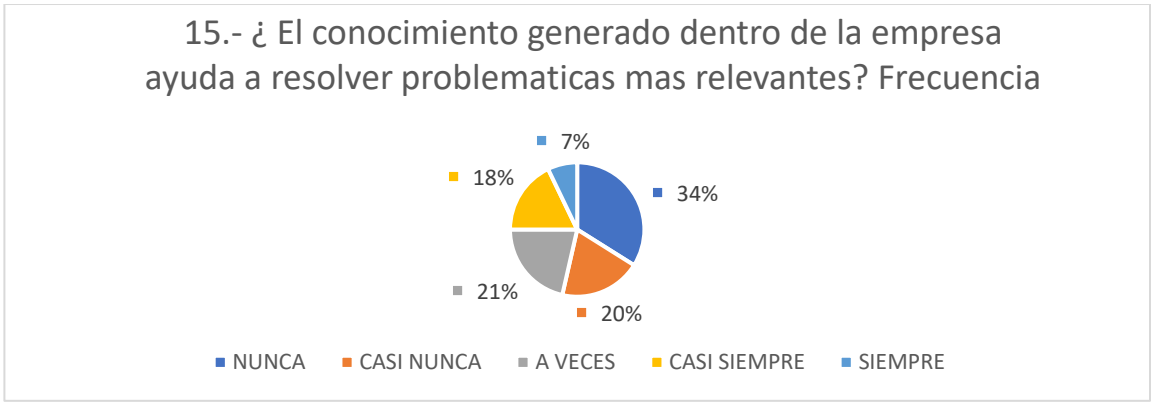

10.- ¿ La familia comparte informacion clave con empleados no familiares ? Frecuencia
9%
0%
16%
46%
29%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

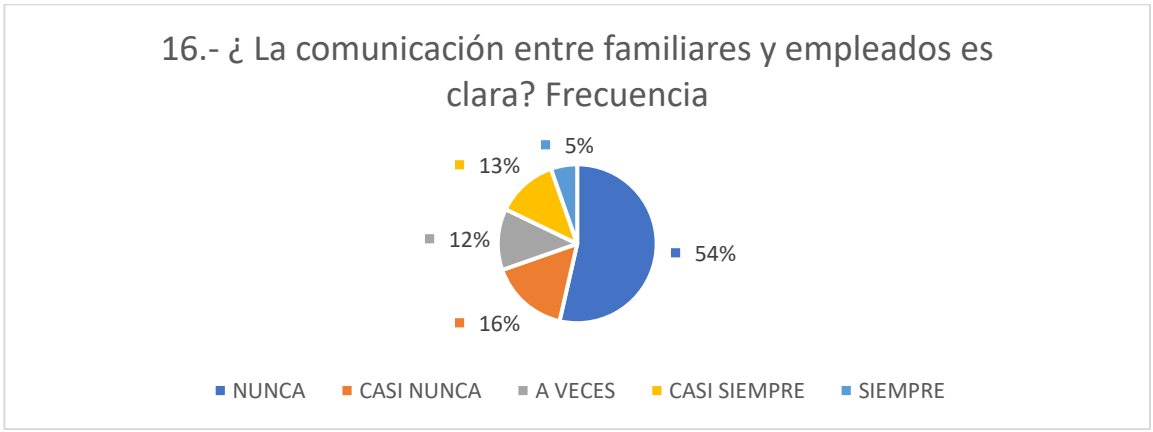

11.- ¿ Se realizan reuniones entre areas para compartir informacion ? Frecuencia
7%
16%
39%
22%
16%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

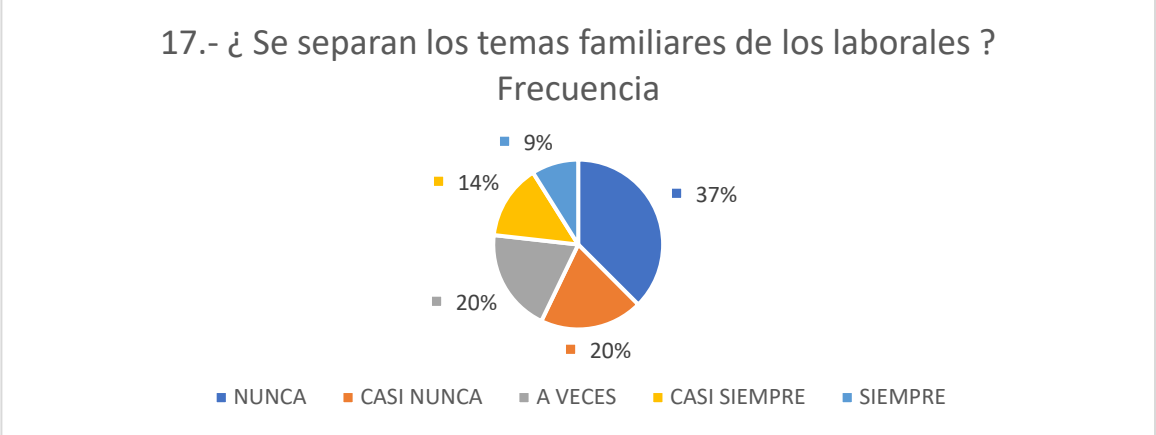

12.- ¿ Las ideas propuestas por el personal se ponen en practica? Frecuencia
13%
37%
16%
18%
16%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

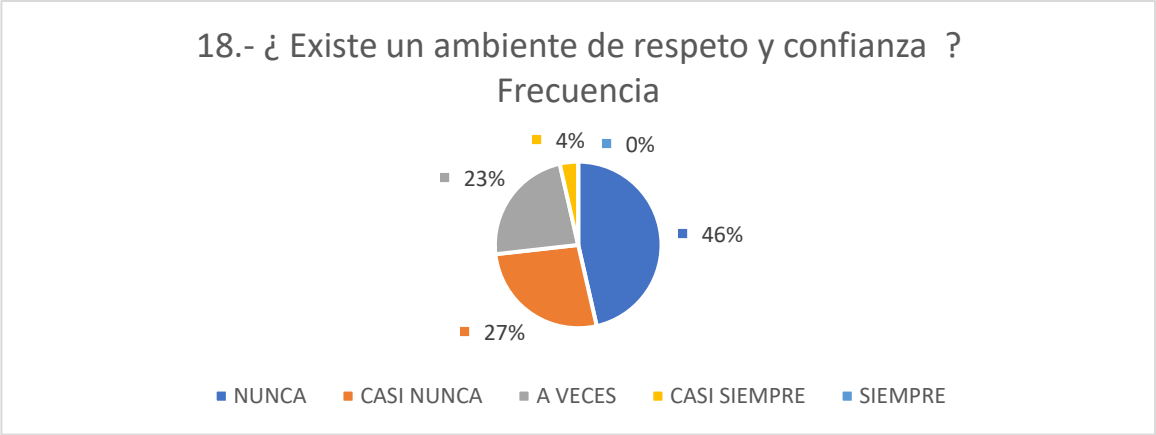

13.- ¿ La informacion recopilada se usa para mejorar procesos ? Frecuencia
5%
11%
45%
21%
18%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

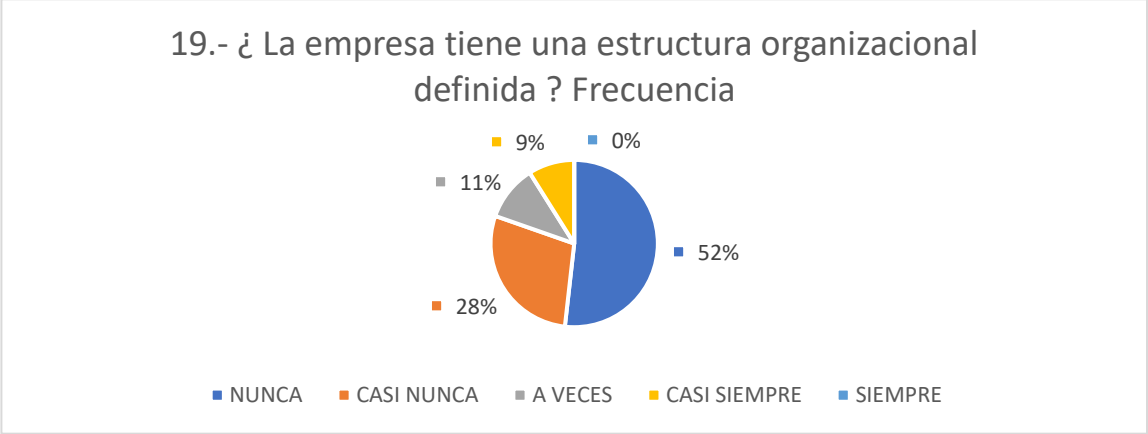

14.- ¿ Los empleados aplican lo aprendido en capacitacion ? Frecuencia
5%
14%
47%
13%
21%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

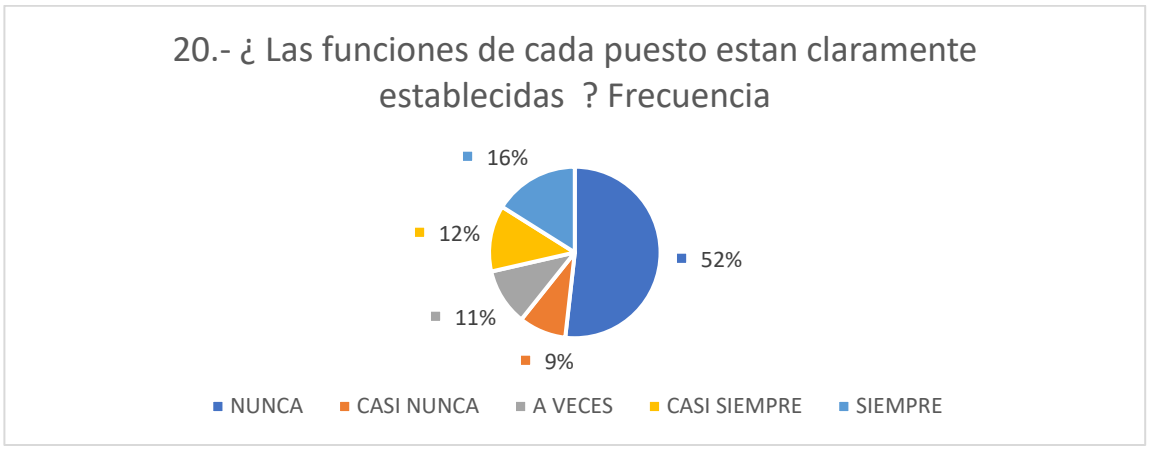

15.- ¿ El conocimiento generado dentro de la empresa ayuda a resolver problematicas mas relevantes? Frecuencia
7%
18%
34%
21%
20%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

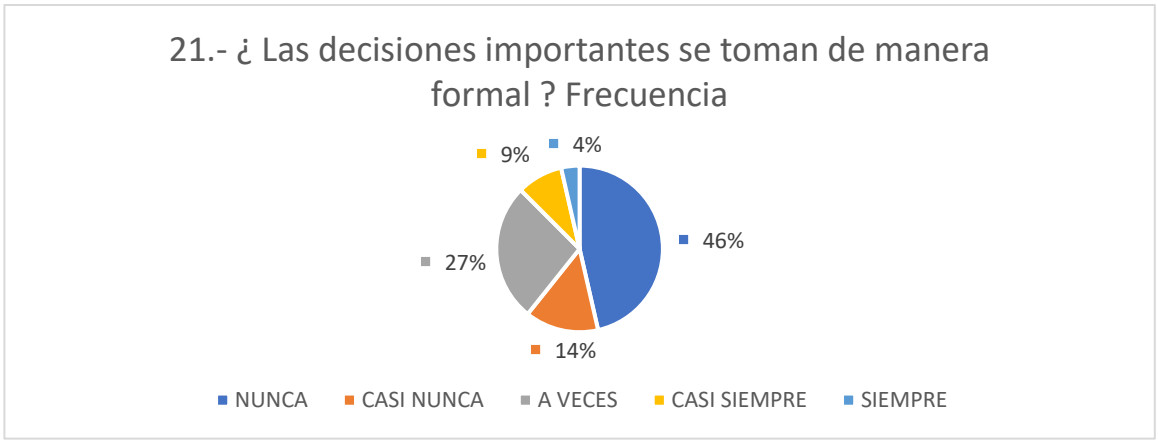

16.- ¿ La comunicación entre familiares y empleados es clara? Frecuencia
5%
13%
12%
54%
16%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

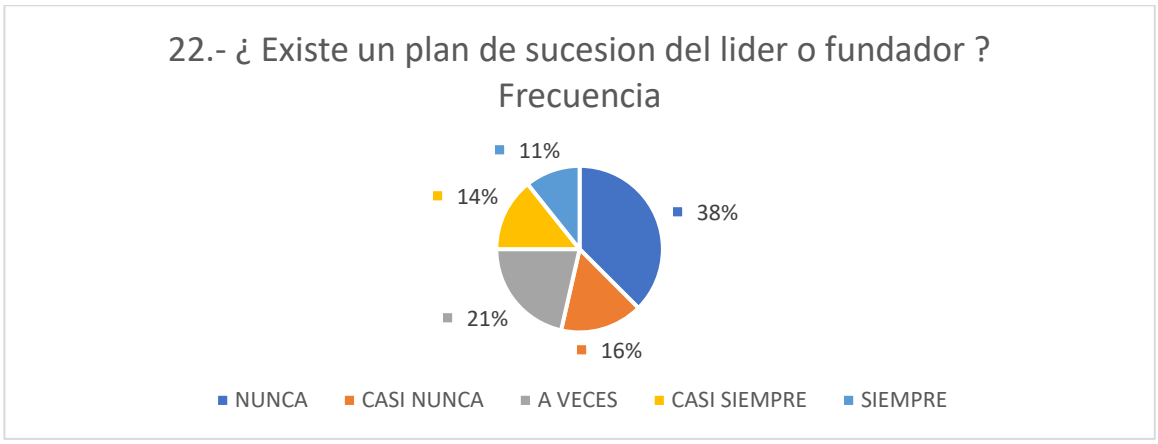

17.- ¿ Se separan los temas familiares de los laborales ? Frecuencia
9%
14%
37%
20%
20%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

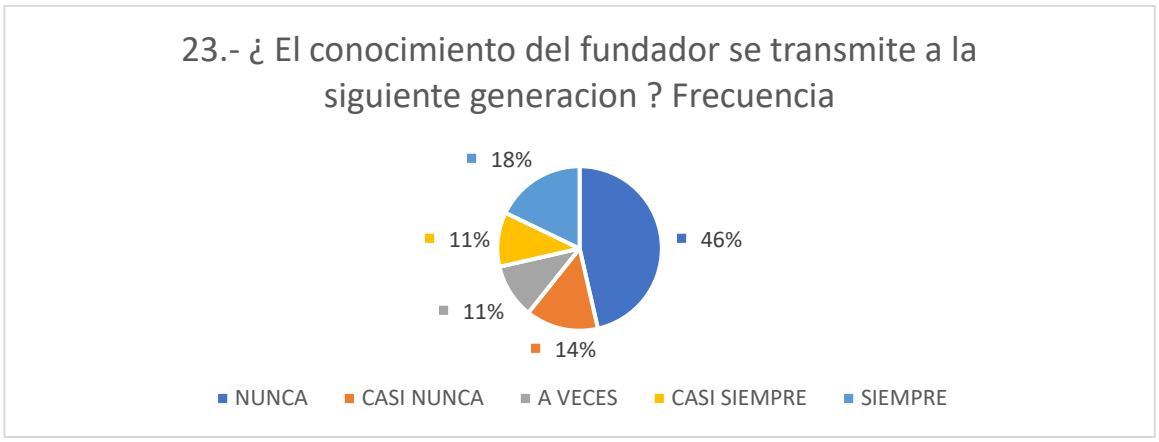

18.- ¿ Existe un ambiente de respeto y confianza ? Frecuencia
4%
0%
23%
46%
27%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

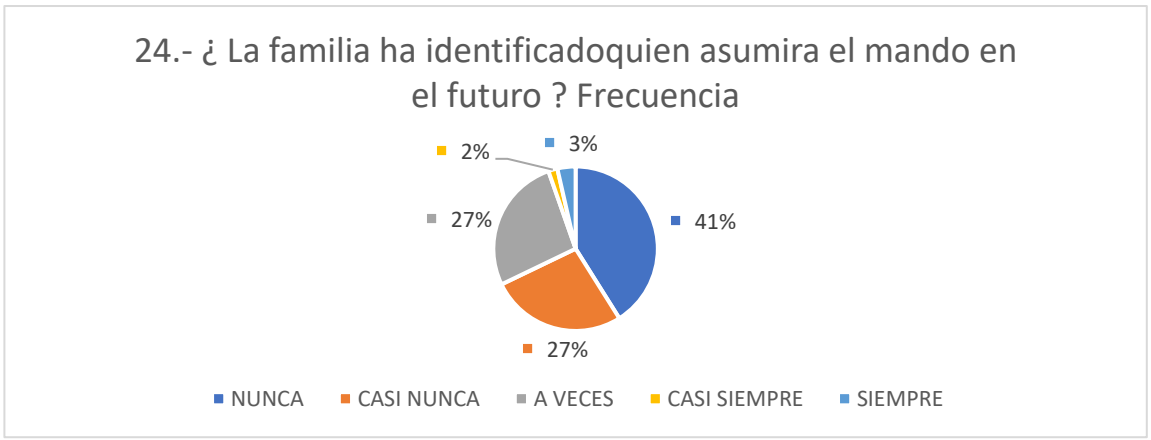

19.- ¿ La empresa tiene una estructura organizacional definida ? Frecuencia
9%
0%
11%
52%
28%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

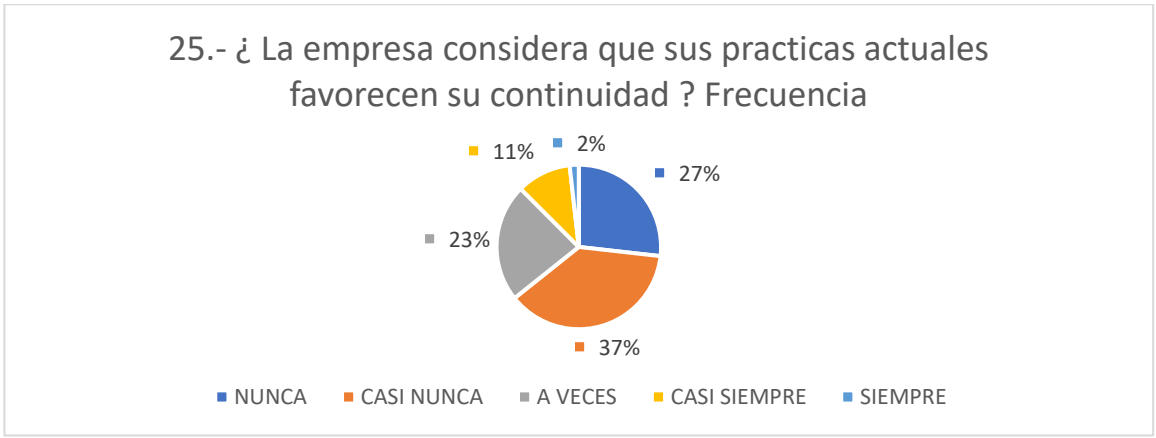

20.- ¿ Las funciones de cada puesto estan claramente establecidas ? Frecuencia
16%
12%
52%
11%
9%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

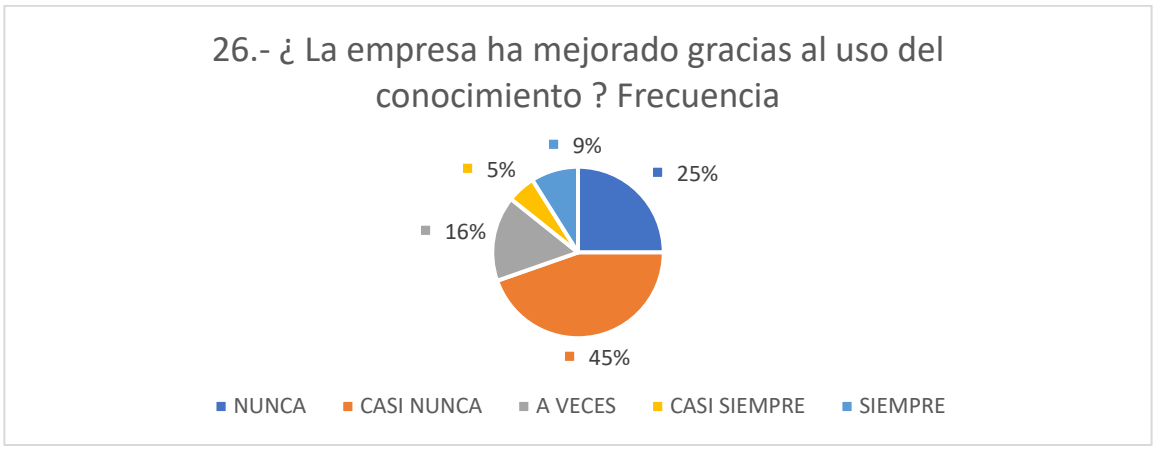

21.- ¿ Las decisiones importantes se toman de manera formal ? Frecuencia
9%
4%
46%
27%
14%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

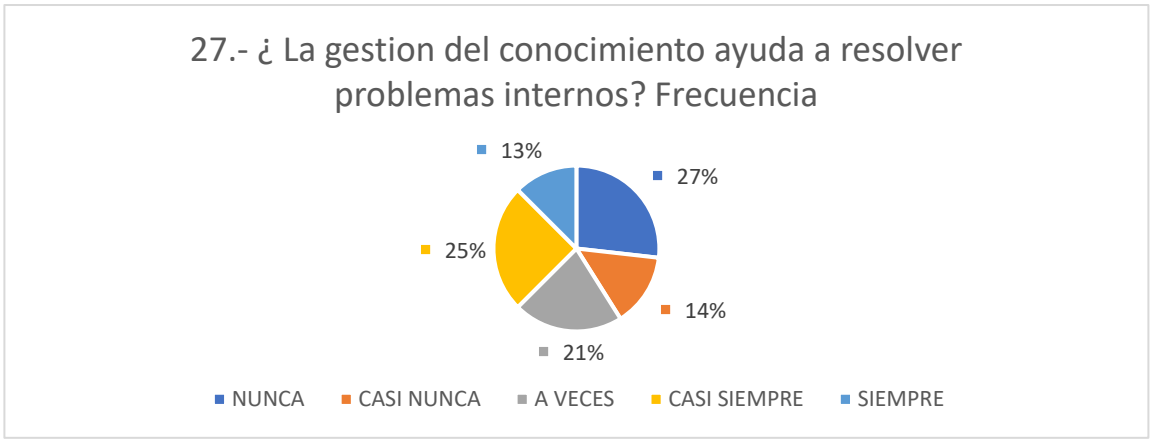

22.- ¿ Existe un plan de sucesion del lider o fundador ? Frecuencia
11%
14%
38%
21%
16%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE


23.- ¿ El conocimiento del fundador se transmite a la siguiente generacion ? Frecuencia
18%
46%
11%
11%
14%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE


24.- ¿ La familia ha identificadoquien asumira el mando en el futuro ? Frecuencia
2%
3%
27%
41%
27%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE


25.- ¿ La empresa considera que sus practicas actuales favorecen su continuidad ? Frecuencia
11%
2%
27%
23%
37%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE


26.- ¿ La empresa ha mejorado gracias al uso del conocimiento ? Frecuencia
9%
5%
25%
16%
45%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE


27.- ¿ La gestion del conocimiento ayuda a resolver problemas internos? Frecuencia
13%
27%
25%
14%
21%
NUNCA
CASI NUNCA
A VECES
CASI SIEMPRE
SIEMPRE

5. CONCLUSIONES

Desde una perspectiva analítica, la información recabada mediante el cuestionario constituye un insumo relevante para la comprensión del comportamiento de las empresas familiares en el contexto local, ya que permitió identificar patrones comunes entre los participantes, así como diferencias en las percepciones según su rol como organizaciones o socios. Estos hallazgos aportan elementos valiosos para el análisis posterior y la discusión de los resultados, en concordancia con los objetivos planteados en la investigación.

En este sentido; el estudio muestra que la mayoría de las empresas familiares analizadas no cuentan con procesos formales para la gestión, transferencia y conservación del conocimiento dentro del negocio. Aunque se identificó la transmisión de experiencia entre los miembros, esta se lleva a cabo principalmente de manera informal, basada en la convivencia diaria y la interacción constante entre los integrantes de la organización.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995), la gestión del conocimiento resulta fundamental para que las organizaciones puedan transformar la experiencia individual en conocimiento organizacional. Sin embargo, cuando dicho proceso no se encuentra sistematizado, el conocimiento permanece de forma tácita y depende exclusivamente de las personas que lo poseen. Esta situación se ve reflejada en las empresas familiares analizadas, donde el conocimiento no se documenta ni se comparte mediante mecanismos estructurados.

Estos hallazgos evidencian la necesidad de implementar prácticas formales de gestión del conocimiento en las empresas familiares, tales como la

documentación de procesos, la capacitación estructurada y la creación de mecanismos que faciliten la transferencia intergeneracional del conocimiento. La ausencia de estas prácticas limita la capacidad de las empresas para enfrentar procesos de sucesión, adaptación al cambio y crecimiento a largo plazo.

Debido a esto; se recomienda que las empresas familiares, especialmente aquellas con procesos de sucesión generacional y gestión del conocimiento, fortalezcan la documentación y formalización de sus procesos internos, incluyendo manuales, procedimientos y protocolos de transmisión de conocimiento. Esto permitirá que la información crítica se conserve y esté disponible para todos los miembros de la organización, reduciendo la dependencia del conocimiento tácito de los individuos.

6. REFERENCIAS

Alexandri, R., Guerrero, L., Muñoz, L., Ramos, A., Rodríguez, F., & Ubaldo, A. (2016). Prospectivas de energías renovables. Secretaría de Energía.

Antognolli, S. (2008). Empresa familiar: La sucesión. Editorial Universitaria / Editorial UOC.

Arrioja, A. (2007). Derecho fiscal. Themis.

Ayrancy. (2010). Generación de empresas y la problemática interna. ESIC Editorial.

Belausteguigoitia Rius, A. (2017). Empresas familiares. ESIC Editorial.

Bernal, D., & Sierra, A. (2008). Empresas mexicanas. Universidad Nacional Autónoma de México.

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. Family Business Review, 14(1), 37–48.

Echezárraga, M. (2011). Empresas mexicanas y su estructura. McGraw-Hill Interamericana.

García, M. E. (2001). Empresas familiares y su estudio socioeconómico. McGraw-Hill Interamericana.

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business School Press.

González, M. (2016). Empresas en México. McGraw-Hill Interamericana.

Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. Family Business Review, 12(1), 1–25.

Herrera Barrera, P. (2024). Las empresas familiares en México y la gestión del conocimiento como diferencial competitivo (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México.

Jaques, E., Cisneros, L., & Mejía-Morelos, J. H. (2011). [Título de la obra]. McGraw-Hill Interamericana.

Kurtz, D. L. (2010). Marketing contemporáneo (15.ª ed.). Cengage Learning.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. Entrepreneurship Theory and Practice, 30(6), 731–746.

Levin, R. I., & Rubin, D. S. (2010). Estadística para administración y economía (7.ª ed.). Pearson Education.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 22(140), 1–55.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of Management Review, 23(2), 242–266.

Navarrete, M. (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas: Factores familiares, empresariales y de propiedad.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

Pérez-Pérez, M., López-Fernández, M. C., & Obeso, M. (2019). Knowledge, renewal and flexibility: Exploratory research in family firms. Administrative Sciences, 9(4), 87. https://doi.org/10.3390/admsci9040087

Poza, E. J. (2010). Family business. South-Western Cengage Learning.

Ramírez, M., & Fonseca, L. (2010). Empresas y relación organizacional. Editorial Universitaria.

Rovira, Á., & Miralles, F. (2009). El laberinto de las empresas (2.ª ed.). Punto de Lectura.

San Martín, J., & Durán, L. (2017). Empresas familiares y jerarquía de intercompañías.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. Family Business Review, 17(1), 1–36.

Soto Maciel, A. (2011). La empresa familiar en México.

Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). Empresas familiares: Visión latinoamericana. Pearson Educación.

Vallensi, U., & Guillon, B. (2020). Family business and knowledge management: A systematic literature review. Journal of Knowledge Management, 24(9), 2193–2213.Se presenta para que un lector pueda referirse a los documentos originales.

.

7. ANEXOS

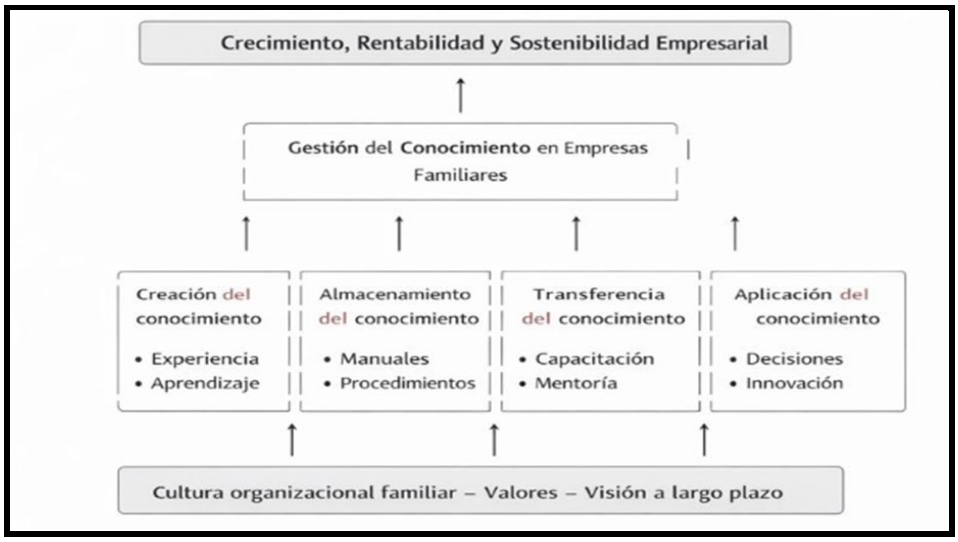
ANEXO A: Siglas y Abreviaturas

KM	Knowledge Management (Gestión del Conocimiento)
TKI	Tacit Knowledge Indicator (Indicador de Conocimiento Tácito)
EK	Explicit Knowledge (Conocimiento Explícito)
N& T	Nonaka & Takeuchi (Autores del Modelo de Creación de Conocimiento)
FBE	Family Business Enterprise (Empresa Familiar)
CG	Capital Familiar (Family Capital)
HR	Recursos Humanos (Human Resources)
CR	Cronbach's Alpha (Coeficiente de Confiabilidad)

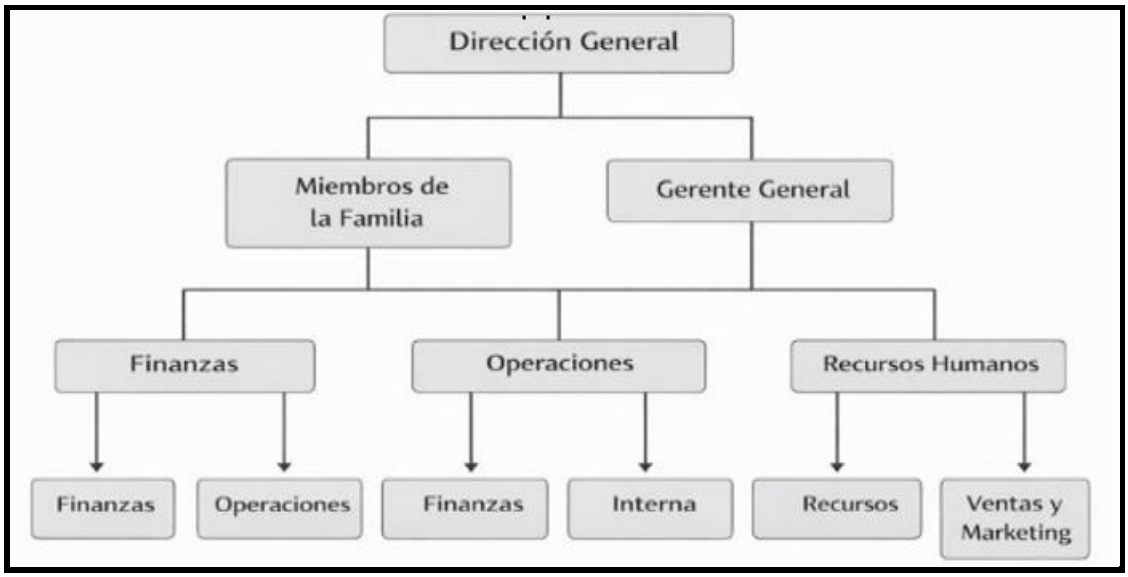
ANEXO B: Ubicación Geográfica



ANEXO C: Creación del conocimiento de empresas familiares



ANEXO D: Estructura Organizacional de una empresa familiar



ANEXO E: Ciclo de vida de la empresa familiar y gestión del conocimiento



ANEXO F: Modelo de la gestión del conocimiento en empresas para la mejora continua.

