

Diversidad emprendedora, integración del conocimiento e innovación organizacional en empresas familiares multigeneracionales

Entrepreneurial diversity, knowledge integration and organizational innovation in multigenerational family businesses

Dra. en C.E.A. Patricia García-Hernández

Investigador, Centro Universitario UAEMéx Temascaltepec

ORCID: 0000-0002-2568-1303

E-mail: pgarciah@uaemex.mx

Dra. en C. y A. Marcela Jaramillo-Jaramillo

Investigador, Centro Universitario UAEMéx Temascaltepec

ORCID: 0000-0002-2435-7034

E-mail: mjaramilloj@uaemex.mx

Dr. en A.y A.D. Francisco Jaimes Millán

Centro Universitario UAEMéx Temascaltepec

ORCID: 0000-0002-9187-9481

E-mail: fjaimesm@uaemex.mx

RESUMEN

La capacidad de las organizaciones para integrar conocimientos diversos es determinante para la generación de innovación y adaptación a entornos dinámicos. En el caso de las empresas familiares multigeneracionales, la convergencia de distintas generaciones favorece experiencias, capacidades y perspectivas heterogéneas. Sin embargo, existe evidencia limitada sobre los mecanismos mediante los cuales esta diversidad contribuye a la generación de capacidades innovadoras. El objetivo de este estudio es analizar cómo la coexistencia de distintos perfiles emprendedores favorece los procesos de integración del conocimiento y contribuye a la innovación organizacional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio-descriptivo, mediante un estudio de casos múltiples en tres PYMES familiares mexicanas pertenecientes a los sectores agroindustrial, textil y turístico. La información se obtuvo mediante entrevistas semiestructuradas, observación no participante y análisis documental; se aplicó codificación temática para el análisis. Los resultados muestran que la interacción entre generaciones propicia la articulación de conocimiento tácito, formal y digital, generando procesos de aprendizaje organizacional que favorecen la innovación tecnológica,

social y en el modelo de negocio. Asimismo, se identificó que la transferencia de conocimiento ocurre mediante mecanismos de interacción familiar, profesionalización y digitalización, permitiendo la combinación de saberes tradicionales y contemporáneos. Se concluye que la heterogeneidad cognitiva derivada de la coexistencia generacional constituye un recurso estratégico para la creación de capacidades innovadoras.

Palabras clave: aprendizaje organizacional; gestión del conocimiento; capacidades dinámicas; transferencia de conocimiento.

ABSTRACT

Organizations' ability to integrate diverse forms of knowledge is a key factor in generating innovation and adapting to dynamic environments. In multigenerational family businesses, the convergence of different generations fosters heterogeneous experiences, capabilities, and perspectives. However, there is still limited evidence regarding the mechanisms through which such diversity contributes to the development of innovative capabilities. The objective of this study is to analyze how the coexistence of different entrepreneurial profiles promotes knowledge integration processes and contributes to organizational innovation. This research adopted a qualitative, exploratory-descriptive approach through a multiple case study of three Mexican family-owned SMEs operating in the agribusiness, textile, and tourism sectors. Data were collected through semi-structured interviews, non-participant observation, and document analysis, and were analyzed using thematic coding. The findings reveal that intergenerational interaction facilitates the integration of tacit, formal, and digital knowledge, generating organizational learning processes that foster technological, social, and business model innovation. Furthermore, knowledge transfer occurs through family interaction mechanisms, professionalization, and digitalization, enabling traditional and contemporary knowledge combination. The study concludes that the cognitive heterogeneity derived from generational coexistence constitutes a strategic resource for increasing innovative capabilities.

Keywords: organizational learning; knowledge management; dynamic capabilities; knowledge transfer.

INTRODUCCIÓN

En un entorno caracterizado por la transformación digital, la globalización de los mercados y la creciente incertidumbre económica, la capacidad de las organizaciones para generar, integrar y aplicar conocimiento se ha convertido en un factor determinante de su competitividad y sostenibilidad. Desde la perspectiva de la economía del conocimiento, las ventajas competitivas dependen cada vez menos de los recursos tangibles y más de la capacidad organizacional para

aprender, adaptarse e innovar (Grant, 1996; Teece, 2016). En este contexto, la innovación organizacional va más allá de la incorporación de nuevas tecnologías y se convierte en un proceso de creación de valor a partir de la combinación de conocimientos, experiencias y capacidades de los integrantes de las organizaciones (Fagerberg, 2018; Ferrais y Santoro, 2017).

Diversos autores coinciden en que la innovación surge con mayor frecuencia en entornos de diversidad cognitiva, donde convergen individuos, conocimientos y perspectivas distintas; capaces de generar nuevas interpretaciones de la realidad organizacional (Teece, 2016; Abdillah et al., 2023). Desde esta perspectiva, el conocimiento no constituye un recurso estático, sino un proceso dinámico generado por la interacción continua entre los miembros de una organización. Comprender cómo se produce dicha integración de conocimiento es fundamental para explicar los procesos de innovación en contextos empresariales complejos.

Las empresas familiares constituyen sujetos relevantes para el estudio de estos fenómenos. Su importancia económica es ampliamente reconocida, en América Latina y particularmente en México, representan 85% de las unidades económicas (INEGI, 2024). Sin embargo, más allá de su relevancia económica, estas organizaciones poseen características distintivas derivadas de la interacción permanente entre los sistemas familiar y empresarial, lo que genera dinámicas específicas en la toma de decisiones, aprendizaje y construcción de conocimiento.

Las empresas familiares multigeneracionales reúnen actores con diferentes experiencias, niveles de formación, orientaciones estratégicas y visiones sobre el futuro del negocio (Fang et al., 2018). En ellas convergen fundadores y su conocimiento acumulado a través de la experiencia práctica, sucesores con formación profesional y capacidades gerenciales, así como nuevas generaciones familiarizadas con tecnologías digitales y modelos de negocio novedosos (Soluk et al., 2021). Esta coexistencia de perspectivas genera diversidad cognitiva, lo que puede constituir una fuente de aprendizaje e innovación organizacional, aunque también puede provocar tensiones por diferencias en valores, prioridades y formas de interpretar el entorno (Prügl y Spitzley, 2020).

Diversas investigaciones han analizado la relación entre empresa familiar e innovación, destacando el papel de la sucesión generacional, la orientación emprendedora, la gobernanza familiar y la transformación digital (Chirico et al., 2011; Kosmidou y Ahuja, 2019; Baltazar et al., 2023; Yordanova et al., 2026). Asimismo, se ha reconocido que la participación de distintas generaciones puede favorecer la adaptación organizacional y la capacidad innovadora al ampliar la base de recursos y conocimientos disponibles (Rondi et al., 2019; De Massis et al., 2022). No obstante, esta literatura se concentra en explicar los resultados de la innovación o los procesos de sucesión; existe menor evidencia sobre los mecanismos mediante los cuales la diversidad de perfiles emprendedores contribuye a la integración de conocimiento y a generar innovación organizacional en empresas familiares multigeneracionales.

En atención a este vacío, el presente estudio tiene como objetivo analizar cómo la diversidad de perfiles emprendedores en empresas familiares multigeneracionales contribuye a los procesos de integración del conocimiento y favorece la innovación organizacional. Para ello, se adopta un enfoque cualitativo basado en el estudio de casos de PYMES familiares mexicanas pertenecientes a distintos sectores económicos. A través del análisis de las interacciones entre generaciones y de los mecanismos de generación y transferencia de conocimiento, se busca identificar patrones que permitan comprender la relación entre diversidad emprendedora, integración del conocimiento e innovación.

MARCO TEÓRICO

Con el fin de sustentar teóricamente el análisis propuesto, se desarrolla el siguiente marco teórico-conceptual para analizar la relación entre diversidad emprendedora, integración del conocimiento, e innovación organizacional.

a) Diversidad emprendedora en empresas familiares multigeneracionales

Las empresas familiares se caracterizan por la coexistencia de actores con diferentes trayectorias, experiencias, valores y orientaciones estratégicas. A medida que estas organizaciones avanzan en la continuidad generacional, se incorporan nuevas perspectivas derivadas de la participación simultánea de fundadores, sucesores y miembros de generaciones posteriores, originando entornos de alta diversidad cognitiva y emprendedora.

Autores como Chirico y colaboradores (2011) destacan que la participación de múltiples generaciones influye significativamente en la orientación estratégica y en la capacidad de adaptación organizacional. En particular, la interacción entre generaciones favorece la incorporación de nuevos conocimientos, amplía la base de recursos disponibles y genera oportunidades para el desarrollo de iniciativas innovadoras (Rondi et al., 2019; Baltazar et al., 2023). Así, la diversidad emprendedora puede entenderse como la coexistencia de distintos perfiles de emprendedores dentro de una misma organización familiar. Estos perfiles presentan diferencias en términos de experiencia, formación, percepción del riesgo, orientación hacia la innovación y visión del negocio. Mientras los fundadores suelen privilegiar el conocimiento derivado de la experiencia y la continuidad organizacional, las generaciones sucesoras tienden a incorporar enfoques gerenciales, profesionalización y nuevas capacidades técnicas (Prügl y Spitzley, 2020). Por su parte, los miembros más jóvenes suelen mostrar una mayor orientación hacia la digitalización, la exploración de nuevos mercados y la innovación basada en tecnologías emergentes (Soluk et al., 2021).

Esta heterogeneidad puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva cuando existen mecanismos que facilitan la interacción entre perspectivas diversas; sin embargo, también puede generar tensiones derivadas de diferencias en prioridades, estilos de liderazgo y concepciones sobre

el futuro de la organización (Fang et al., 2018). En consecuencia, comprender la diversidad emprendedora implica analizar no solo las características individuales de los actores familiares, sino también las dinámicas mediante las cuales sus conocimientos y experiencias son articulados dentro de la empresa.

b) Integración y transferencia del conocimiento en empresas familiares

Desde la perspectiva de la economía del conocimiento, la capacidad de una organización para generar valor depende de su habilidad para crear, integrar y aplicar conocimiento de manera efectiva (Grant, 1996). Para autores como Teece (2016), el conocimiento constituye un recurso estratégico que permite desarrollar capacidades organizacionales difíciles de imitar y sostener ventajas competitivas en entornos dinámicos. En las empresas familiares multigeneracionales destacan particularmente tres tipos de conocimiento: el tácito, asociado a la experiencia acumulada por los fundadores; el formal, derivado de la formación profesional y de los procesos de profesionalización empresarial; y el digital, vinculado al uso de tecnologías emergentes y nuevas formas de gestión e interacción con el mercado (Prügl y Spitzley, 2020; Soluk et al., 2021).

En las empresas familiares, el conocimiento suele transmitirse mediante mecanismos formales e informales, incluyendo la convivencia cotidiana, la mentoría intergeneracional, la observación práctica y la participación directa en la gestión del negocio (Baltazar et al., 2023). Esta característica convierte a la familia en un espacio privilegiado para la circulación y preservación del conocimiento organizacional (Chirico et al., 2011). La coexistencia de estos conocimientos genera oportunidades de aprendizaje organizacional, pero también plantea desafíos relacionados con su transferencia e integración.

Investigaciones recientes señalan que la transferencia de conocimiento entre generaciones no implica únicamente la conservación de saberes existentes, sino también su reinterpretación y adaptación a nuevas condiciones del entorno (Streicher, 2023). De esta manera, los procesos de interacción familiar favorecen la recombinación de conocimientos diversos, generando nuevas capacidades organizacionales y fortaleciendo la adaptabilidad empresarial. En consecuencia, la diversidad emprendedora adquiere relevancia no solo por la variedad de conocimientos que incorpora, sino por su potencial para enriquecer los procesos de aprendizaje y generación de capacidades innovadoras.

c) Innovación organizacional en empresas familiares

La innovación ha sido concebida tradicionalmente como la generación de nuevas combinaciones capaces de transformar procesos productivos y crear valor económico (Croitoru, 2012). Desde esta perspectiva, la innovación organizacional no se limita a la incorporación de tecnología, sino que comprende la implementación de nuevas prácticas, estructuras, procesos y formas de organización que mejoran el desempeño empresarial (OECD, 2018). La innovación organizacional se encuentra estrechamente vinculada a la capacidad de las organizaciones para integrar conocimiento diverso y

transformarlo en soluciones novedosas (Fagerberg, 2018; Teece, 2016). El enfoque de capacidades dinámicas sostiene que las organizaciones innovadoras son aquellas capaces de identificar oportunidades, movilizar recursos y reconfigurar competencias en respuesta a cambios del entorno (Teece, 2016). Asimismo, la innovación en las empresas familiares suele manifestarse en dimensiones tecnológicas, sociales y organizacionales, así como en la transformación de los modelos de negocio (Rondi et al., 2019).

En empresas familiares, la innovación se encuentra influida por factores como la participación generacional, la gobernanza familiar y los procesos de transferencia de conocimiento (Kosmidou y Ahuja, 2019; De Massis et al., 2022; Yordanova et al., 2026). La interacción entre distintos actores familiares favorece la combinación de perspectivas diversas, permitiendo desarrollar soluciones adaptadas a las necesidades específicas de la organización y su entorno. Por tanto, la innovación organizacional en empresas familiares multigeneracionales puede comprenderse como una consecuencia de la interacción entre diversidad emprendedora e integración del conocimiento (Kosmidou y Ahuja, 2019). La coexistencia de múltiples perspectivas, experiencias y capacidades genera condiciones favorables para la creación de nuevas soluciones organizacionales, fortaleciendo la capacidad adaptativa y la sostenibilidad empresarial en contextos de creciente complejidad (De Massis et al., 2022).

d). Modelo conceptual

A partir de la revisión teórica, se propone un modelo conceptual para explicar la innovación organizacional en empresas familiares multigeneracionales como resultado de la interacción entre diversidad emprendedora e integración del conocimiento (Figura 1). El modelo parte del supuesto de que la coexistencia de distintas generaciones y perfiles emprendedores genera una base de conocimiento heterogénea. El modelo concibe a la empresa familiar multigeneracional como un sistema dinámico de conocimiento en el que la diversidad emprendedora actúa como fuente de recursos cognitivos, la integración del conocimiento opera como mecanismo articulador y la innovación organizacional constituye el principal resultado del proceso.

Figura 1. Modelo conceptual

*Innovación organizacional basada en la diversidad emprendedora
y la integración del conocimiento en empresas familiares multigeneracionales*



Fuente: Elaboración propia con base en (Abdillah et al., 2023; Grant, 1996; Croitoru, 2012; Teece, 2016; Yordanova et al., 2026; Kosmidou y Ahuja, 2019; Chirico et al., 2011).

La diversidad emprendedora constituye el punto de partida del modelo al aportar distintos marcos cognitivos derivados de la experiencia de los fundadores, la formación profesional de los sucesores y las capacidades digitales de las generaciones más jóvenes. Esta diversidad favorece la existencia de múltiples fuentes de conocimiento dentro de la organización.

Posteriormente, dichos conocimientos son integrados mediante procesos de transferencia e interacción que incluyen el aprendizaje práctico, la convivencia familiar, la profesionalización de procesos y la incorporación de herramientas digitales. Como resultado, el conocimiento tácito, formal y digital se articula para apoyar la toma de decisiones y fortalecer las capacidades organizacionales. Finalmente, la integración del conocimiento se traduce en distintas formas de innovación organizacional, incluyendo innovaciones tecnológicas, sociales, organizacionales y de modelo de negocio.

Asimismo, el modelo conceptual incorpora una relación de retroalimentación, en la que los procesos de innovación generan nuevo conocimiento organizacional, fortalecen el aprendizaje colectivo y amplían la diversidad de capacidades disponibles para enfrentar futuros desafíos.

METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, de tipo exploratorio-descriptivo, con un diseño de estudio de casos múltiples, orientado a comprender cómo la diversidad intergeneracional

y de perfiles de emprendedores en empresas familiares incide en los procesos de generación, transferencia de conocimiento e innovación organizacional.

El enfoque cualitativo resulta pertinente debido a la naturaleza compleja y contextual del fenómeno analizado, el cual involucra procesos de interacción, aprendizaje y construcción de significado entre distintos actores organizacionales. Este tipo de aproximación permite comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes y en sus contextos naturales, lo que favorece el análisis de dinámicas organizacionales difíciles de analizar mediante enfoques cuantitativos tradicionales (Merriam y Tisdell, 2016; Creswell y Poth, 2018). Este enfoque es útil en el estudio de los procesos de integración del conocimiento e innovación en empresas familiares (Abdillah et al., 2023; Chirico et al., 2011).

Se adoptó un diseño de estudio de casos múltiples debido a su utilidad para analizar fenómenos organizacionales en su contexto real (Yin, 2018). Asimismo, la comparación entre distintos casos permite identificar patrones comunes y diferencias relevantes, fortaleciendo la validez analítica de los hallazgos y favoreciendo la construcción teórica a partir de evidencia empírica (Eisenhardt y Graebner, 2007)

El estudio se basa en el análisis de tres PYMES familiares mexicanas pertenecientes a los sectores agroindustrial, textil y servicios turísticos (Tabla 1). La selección de los casos respondió a un muestreo intencional, estrategia ampliamente utilizada en investigación cualitativa cuando se busca identificar unidades de análisis con características relevantes para el fenómeno estudiado (Patton, 2015). Los criterios de selección incluyeron continuidad generacional (al menos dos generaciones activas), participación directa de miembros familiares en la gestión, evidencia de procesos de cambio o innovación reciente y disposición a proporcionar información para el estudio. En estas empresas la unidad de análisis fueron los procesos de interacción entre actores familiares asociados con la generación, transferencia e integración del conocimiento y su contribución a la innovación organizacional.

Tabla 1
Caracterización de los casos de estudio

Caso	Años	Generaciones participantes	Diversidad emprendedora observada	Tipos de conocimiento identificados	Innovación organizacional observada
Empresa A (Agroindustrial)	18	Fundador y sucesor	Experiencia productiva + profesionalización	Tácito, formal y digital	Trazabilidad digital
Empresa B (Textil)	20	Primera y segunda generación	Conocimiento artesanal + certificación	Tácito y formal	Comercio justo y formalización
Empresa C (Turismo)	25	Primera, segunda y tercera generación	Tradición + mejora del servicio + innovación digital	Tácito, formal y digital	Experiencias turísticas culturales

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Para la obtención de datos se emplearon las siguientes técnicas:

- Entrevistas semiestructuradas, dirigidas a fundadores, sucesores y, cuando fue posible, miembros de nuevas generaciones. Esta técnica permite capturar tanto conocimiento explícito como tácito, así como percepciones sobre procesos de innovación y cambio organizacional.
- Observación no participante en espacios de interacción relacionados con la planeación estratégica (como reuniones y toma de decisiones). Esta técnica permite identificar dinámicas relacionales y procesos informales de intercambio de conocimiento.
- Análisis documental, con revisión de documentos internos (planes, reportes, materiales estratégicos) cuando estuvieron disponibles.

La aplicación conjunta de estas técnicas permitió la triangulación de fuentes de información, fortaleciendo la profundidad analítica y la credibilidad de los hallazgos (Merriam y Tisdell, 2016).

Para analizar la información obtenida, se aplicó la codificación temática, técnica ampliamente utilizada para identificar patrones de significado dentro de conjuntos de datos cualitativos (Braun y Clarke, 2022). El proceso analítico se apoyó en una matriz construida a partir de tres categorías centrales derivadas del marco teórico y del modelo conceptual propuesto:

- Tipo de conocimiento (tácito, formal, digital)
- Mecanismo de transferencia (interacción familiar, aprendizaje práctico, formalización, digitalización)
- Resultado organizacional (innovación incremental, innovación radical, innovación social o de modelo de negocio)

Estas categorías permitieron vincular los procesos de integración del conocimiento con los resultados de innovación, en congruencia con los enfoques de economía del conocimiento y capacidades dinámicas (Grant, 1996; Teece, 2016; Baltazar et al., 2023).

El análisis se desarrolló en dos niveles complementarios. En primer lugar, se realizó un análisis intra-caso para comprender la dinámica específica de cada organización. Posteriormente, se efectuó un análisis inter-casos con el propósito de identificar convergencias, divergencias y patrones compartidos entre las empresas estudiadas (Yin, 2018; Eisenhardt y Graebner, 2007).

Con el fin de fortalecer el rigor metodológico, se aplicaron criterios de credibilidad y consistencia mediante triangulación de fuentes y técnicas, revisión iterativa de categorías analíticas y contraste permanente entre evidencia empírica y referentes teóricos (Gioia et al., 2012; Lincoln y Guba, 1985). Estos procedimientos contribuyeron a garantizar la confiabilidad interpretativa del estudio y la solidez de las inferencias realizadas.

La investigación se desarrolló bajo principios de confidencialidad y consentimiento informado. Todos los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio y el uso académico de la información recopilada.

Finalmente, se reconoce que el estudio presenta limitaciones inherentes a su diseño cualitativo, particularmente el número reducido de casos analizados y la imposibilidad de realizar generalizaciones estadísticas. No obstante, el propósito de la investigación no es la generalización estadística, sino la generación de explicaciones analíticas y aportaciones conceptuales transferibles a contextos organizacionales similares (Yin, 2018; Eisenhardt y Graebner, 2007).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se presentan en correspondencia con el modelo conceptual propuesto, analizando de manera secuencial la relación entre diversidad emprendedora, integración del conocimiento e innovación organizacional.

a). Configuración del conocimiento en empresas familiares multigeneracionales

Los resultados muestran que en las tres empresas analizadas coexisten al menos tres tipos de conocimiento: conocimiento tácito, asociado principalmente a los fundadores; conocimiento formal, vinculado a la profesionalización de la segunda generación; y conocimiento digital, característico de las generaciones más jóvenes.

En el caso de la empresa agroindustrial, el fundador señaló:

“Nosotros siempre hemos trabajado por experiencia, sabemos cuándo el producto está listo sin necesidad de tanta tecnología.”

En contraste, el sucesor incorporó sistemas de trazabilidad digital:

“Necesitamos cumplir estándares internacionales; sin datos no podemos crecer.”

Se observa una tensión cognitiva productiva entre conocimiento tácito y conocimiento formal-digital. Esta tensión no representa un conflicto disfuncional, sino un mecanismo de activación de procesos de aprendizaje organizacional, en la medida en que obliga a los actores a traducir y negociar sus posturas.

Este hallazgo coincide con estudios que destacan que la heterogeneidad cognitiva favorece la innovación cuando es gestionada adecuadamente (Fang et al., 2018). Este estudio aporta evidencia empírica al mostrar cómo dicha heterogeneidad se materializa en prácticas concretas de gestión en PYMES familiares mexicanas.

b). Mecanismos de transferencia de conocimiento intergeneracional

El análisis evidencia que la transferencia de conocimiento no ocurre de manera lineal, sino a través de mecanismos híbridos, entre los que destacan el aprendizaje práctico (*learning by doing*), la interacción cotidiana en espacios familiares, formalización progresiva de procesos, y uso incipiente de herramientas digitales.

En la empresa textil comunitaria, una integrante de la segunda generación indicó:

“Mi mamá nos enseñó todo en el taller, pero ahora nosotras tuvimos que aprender a certificar procesos y documentarlos.”

Esto plantea que la transferencia de conocimiento en empresas familiares es fundamentalmente relacional y situada, en este contexto, los modelos tradicionales de gestión del conocimiento basados exclusivamente en sistemas formales tienen limitada efectividad. Asimismo, se observa un proceso de traducción del conocimiento, en el cual las nuevas generaciones reinterpretan saberes tradicionales para adaptarlos a nuevas exigencias del mercado (certificaciones, comercio justo, digitalización). Este resultado manifiesta que la transferencia intergeneracional no solo preserva conocimiento, sino que lo reconfigura estratégicamente, contribuyendo a la innovación (Streicher, 2023; Chirico et al., 2011).

c). Integración del conocimiento mediante la interacción intergeneracional

Más que depender de estructuras formales de gestión del conocimiento, los resultados evidencian que la integración del conocimiento en las empresas familiares estudiadas ocurre principalmente a través de procesos de interacción entre distintas generaciones, donde convergen experiencias, capacidades y visiones diversas sobre el negocio. Esta integración se desarrolla en espacios cotidianos de diálogo, participación y toma de decisiones compartidas.

En la empresa turística familiar, un miembro de tercera generación señaló:

“Mi abuelo piensa en mantener lo tradicional, mi papá en mejorar el servicio, y nosotros en crear experiencias nuevas para el turista.”

Este testimonio refleja cómo la coexistencia de distintas generaciones favorece la articulación de perspectivas complementarias. Mientras la primera generación aporta conocimiento asociado a la identidad y trayectoria del negocio, las generaciones posteriores incorporan elementos vinculados con la profesionalización, las nuevas demandas del mercado y el uso de tecnologías emergentes.

Los hallazgos muestran que la integración del conocimiento no implica la sustitución de saberes previos por nuevas prácticas, sino la recombinación de conocimientos heterogéneos mediante procesos de interacción y aprendizaje colectivo. En este sentido, la empresa familiar funciona como un espacio donde los distintos actores interpretan, negocian y adaptan conocimientos provenientes de diversas experiencias y contextos.

Este resultado coincide con los planteamientos de Chirico y colaboradores (2011) y Streicher (Streicher, 2023), quienes señalan que la transferencia de conocimiento en empresas familiares constituye un proceso dinámico de reinterpretación y adaptación más que una simple transmisión de información. Asimismo, los hallazgos respaldan la perspectiva de la economía del conocimiento (Grant, 1996), al evidenciar que la capacidad de integrar conocimientos diversos constituye un recurso estratégico para el desarrollo organizacional. La integración del conocimiento generado a

través de estas interacciones permite construir bases compartidas de aprendizaje. Estas se traducen en procesos de innovación organizacional.

d). Resultados en innovación organizacional

Los resultados muestran que la interacción entre distintos tipos de conocimiento se traduce en diversas formas de innovación, que pueden clasificarse en:

- Innovación tecnológica: Implementación de trazabilidad digital (empresa agroindustrial)
- Innovación social: Certificaciones de comercio justo (empresa textil)
- Innovación en modelo de negocio: Diseño de experiencias turísticas culturales (empresa turística)

Así, la innovación en las empresas familiares no responde a un modelo lineal, sino a un proceso de recombinación del conocimiento, donde cada generación aporta recursos cognitivos distintos. Además, se identificó que la innovación no necesariamente implica ruptura con la tradición, sino que emerge como una hibridación entre prácticas tradicionales y nuevas capacidades organizacionales. Este hallazgo es consistente con estudios sobre innovación en empresas familiares (Kosmidou y Ahuja, 2019; De Massis et al., 2022), este trabajo contribuye al evidenciar empíricamente cómo dicha innovación se construye desde la interacción intergeneracional, más que desde estructuras formales de I+D.

CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como objetivo analizar cómo la diversidad de perfiles emprendedores en empresas familiares multigeneracionales contribuye a los procesos de integración del conocimiento y favorece la innovación organizacional. A partir del análisis de tres casos de PYMES familiares mexicanas, los hallazgos permiten comprender que la innovación en este tipo de organizaciones no depende exclusivamente de la incorporación de tecnologías o de la disponibilidad de recursos, sino de la capacidad para articular conocimientos y experiencias provenientes de distintas generaciones y perfiles emprendedores.

Los resultados muestran que la coexistencia de fundadores, sucesores y nuevas generaciones genera una diversidad cognitiva que amplía la base de conocimientos disponibles para la organización. Esta diversidad se expresa en la convergencia de conocimiento tácito, asociado a la experiencia acumulada; conocimiento formal, derivado de la profesionalización; y conocimiento digital, vinculado a nuevas capacidades tecnológicas. Más que constituir una fuente inevitable de conflicto, esta heterogeneidad puede convertirse en un recurso estratégico cuando existen espacios de interacción que facilitan el aprendizaje y la transferencia de conocimiento.

Desde el punto de vista teórico, el estudio aporta evidencia empírica que fortalece los planteamientos de la economía del conocimiento y del enfoque de capacidades dinámicas (Grant, 1996; Teece, 2016), al mostrar que la innovación organizacional en empresas familiares emerge de procesos de

integración y recombinación de conocimiento. Asimismo, contribuye con la literatura sobre innovación en empresas familiares (Chirico et al., 2011; Rondi et al., 2019; De Massis et al., 2022), al destacar que la diversidad emprendedora no debe entenderse únicamente como una característica demográfica o generacional, sino como una fuente de recursos cognitivos que favorece la adaptación y la renovación organizacional.

Una segunda contribución consiste en proponer un modelo conceptual que articula la relación entre diversidad emprendedora, integración del conocimiento e innovación organizacional. Este modelo permite interpretar a la empresa familiar multigeneracional como un sistema dinámico de conocimiento, en el que la interacción entre distintos actores genera procesos continuos de aprendizaje, creación de capacidades e innovación. De esta manera, este trabajo desplaza la atención del estudio de empresas familiares centrado exclusivamente en la sucesión o la gobernanza familiar hacia los mecanismos mediante los cuales el conocimiento es generado, transferido e integrado dentro de la organización.

En términos prácticos, los hallazgos sugieren que las empresas familiares pueden fortalecer su capacidad innovadora promoviendo mecanismos que faciliten la interacción intergeneracional, la profesionalización de procesos y el intercambio sistemático de conocimientos. La evidencia obtenida muestra que la innovación no implica sustituir prácticas tradicionales, sino articularlas con nuevos conocimientos y capacidades para responder a las transformaciones del entorno.

Finalmente, aunque el estudio se limita a un número reducido de casos y no pretende realizar generalizaciones estadísticas, sus resultados ofrecen elementos analíticos transferibles a contextos similares de empresas familiares. Futuras investigaciones podrían profundizar en el papel de variables como la gobernanza familiar, el género, la digitalización o la cultura organizacional en los procesos de integración del conocimiento e innovación. Asimismo, sería pertinente desarrollar estudios cuantitativos que permitan contrastar empíricamente las relaciones propuestas en el modelo conceptual y evaluar su comportamiento en diferentes contextos organizacionales y territoriales.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdillah, A., Widianingsih, I., Buchari, A., & Nurasa, H. (2023). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation: by Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka, New York, Oxford University Press, 1995, 284 pp., 19.39 (Hardcover) & 7.40 (paperback), ISBN: 0199879923, 9780199879922. *Learning Research and Practice*, 10(1), 121-123. <https://doi.org/10.1080/23735082.2023.2272611>
- Baltazar, J., Fernandes, C., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17, 2897-2920. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage Publication.
- Chirico, F., Sirmon, D., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource Orchestration in Family Firms: Investigating How Entrepreneurial Orientation, Generational Involvement, and Participative

- Strategy Affect Performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307-326. <https://doi.org/10.1002/sej.121>
- Creswell, J., & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Croitoru, A. (2012). Schumpeter, J.A., 1934 (2008), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 3(2), 137-148. <https://acortar.link/RdjeRR>
- De Massis, A., Rondi, E., & Appleton, S. (2022). Innovation in Family Business. En D. Bergh, *Oxford Encyclopedia of Business and Management* (págs. 1-30). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.332>
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Fagerberg, J. (2018). Mobilizing innovation for sustainability transitions: A comment on transformative innovation policy. *Research Policy*, 47(9), 1568-1576. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.012>
- Fang, H., Kotlar, J., Memili, E., Chrisman, J., & De Massis, A. (2018). The pursuit of international opportunities in family firms: Generational differences and the role of knowledge-based resources. *Global Strategy Journal*, 8(1), 136-157. <https://doi.org/10.1002/gsj.1197>
- Ferrais, A., & Santoro, G. (2017). How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 540-552. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0411>
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Grant, R. (1996). Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- INEGI. (2024). *Información Económica. Censos Económicos (CE) 2024*: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2024/>
- Kosmidou, V., & Ahuja, M. (2019). A Configurational Approach to Family Firm Innovation. *Family Business Review*, 32(2), 154-173. <https://doi.org/10.1177/0894486519827738>
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Merriam, S., & Tisdell, E. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass. <https://acortar.link/wxelgP>
- OECD. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Patton, M. (2015). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage Publications.
- Prügl, R., & Spitzley, D. (2020). Responding to Digital Transformation by External Corporate Venturing: An Enterprising Family Identity and Communication Patterns Perspective. *Journal of Management Studies*, 58(1), 135-164. <https://doi.org/10.1111/joms.12578>
- Rondi, E., Massis, A. d., & Kotlar, J. (2019). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001>

- Soluk, J., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Exogenous shocks and the adaptive capacity of family firms: exploring behavioral changes and digital technologies in the COVID-19 pandemic. *R&D Management*, 51(4), 364-380. <https://doi.org/10.1111/radm.12471>
- Streicher, G. (2023). Digital Transformation in Family Businesses. *Junior Management Science*, 8(4), 865-886. <https://doi.org/10.5282/jums/v8i4pp865-886>
- Teece, D. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2015.11.006>
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE Publications. https://opac.atmaluhur.ac.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/YTE3NDImYTY0ZjE2MDA5ODE4NGI1Y2FhMjdkMjRmYWNkMDA2MTVhOQ==.pdf
- Yordanova, D., Pergelova, A., & Thuy, N. (2026). Mapping research on digital transformation in family businesses: A bibliometric analysis. *TEC Empresarial*, 20(2), 149-173. <https://doi.org/10.18845/te.v20i2.8636>