

SUCESIÓN DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR¹

ANGELA CAROLA ZENTENO HIDALGO².

RESUMEN

El objetivo de este artículo es calificar la sucesión de la dirección de un grupo de empresas familiares de la Octava Región de Chile, desde el punto de vista del sucesor, según su efecto en la familia y en el resultado del negocio, e identificar cómo éste se ve afectado por las características y el liderazgo existente en la familia. La metodología utilizada consistió en seleccionar una muestra de empresas que hubiesen sufrido una sucesión de dirección al menos, la aplicación de una encuesta al líder de la organización, y la evaluación de los éxitos en el proceso de sucesión. Entre las conclusiones más destacables están, primero, que para las empresas de este estudio la planificación formal no se considera clave para obtener un proceso de sucesión exitoso; y segundo, que en estos casos el traspaso de la propiedad no constituyó un tema relevante respecto al traspaso del liderazgo. La principal limitación de esta investigación es la falta de generalización estadística y representatividad, debido a las características de la muestra (pequeña y formada sólo por PYMES). No obstante, se identifican factores claves para una sucesión exitosa, y se realiza una propuesta de parámetros para medir el éxito de un proceso sucesorio, así como una guía para alcanzar con éxito la sucesión directiva de las empresas familiares de la Octava región. En todo caso, las lecciones y experiencias obtenidas pueden ser usadas como una base para mayores investigaciones.

Palabras claves: empresa familiar, sucesión de la empresa familiar.

ABSTRACT

Leadership Succession in the Family Business

This article sets out to qualify leadership succession in a group of family businesses in Chile's Eighth Region, taking into account the successor, the effect on the family, and the effect on the business's outcome. A second study objective is to identify how succession is affected by the family's characteristics and existing leadership. The study's sample was made up of family businesses that had undergone at least one leadership succession; the organizational leader was surveyed and the succession process was evaluated. For the study group, formal planning is not considered to be a key element in a successful

¹ Extraído y resumido de la Tesis de Magister en Ingeniería Industrial de la Universidad de Concepción, "Estudio del Proceso de Sucesión de Liderazgo de las Empresas Familiares" 2002.

² Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Concepción, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial.

succession process and the transfer of property is irrelevant with regards to the passage of leadership. This research is limited by a lack of generalized statistics and representativity stemming from the sample's characteristics (small and made up only of PYMES*). Nevertheless, key factors for a successful succession were identified and parameters for measuring the success of a succession process were proposed. A guide for successful leadership succession in family businesses of the Eighth Region was also developed. The lessons and experience gained from this study can be used as a foundation for more extensive research.

Keywords: PYMES = small and medium businesses

I. INTRODUCCIÓN.

Las empresas familiares en todo el mundo son de gran importancia, debido a que representan un gran porcentaje del total de las empresas (Gersick *et. al.*, 1997, Herrera, 2000). Chile, no está ajeno a esta realidad, y mientras en el mundo las estimaciones indican que entre un 65 y 80% de las empresas son propiedad de familias o están dirigidas por ella, en Chile las estimaciones llegan incluso al 92% (Yunis, 1996). Así la contribución de estas empresas al PIB (Producto Interno Bruto) de cada país y la absorción de mano de obra que implican justifica la gran preocupación que se ha manifestado sobre ellas en todo el mundo. Por otro lado, la sucesión de las empresas familiares, entendida como el proceso que culmina con el traspaso de la posesión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos de este tipo de organizaciones, pues significa en muchos de los casos que ellas dejen de existir. De hecho se estima que el 70% de las empresas familiares, deja de existir en el traspaso de la primera a la segunda generación y aún un número mayor de ellas lo hace en las sucesiones posteriores, llegando las estimaciones a un 85% (Amat, 1998; Gersick *et. al.*, 1997; Aronoff y Ward, 2000). Una de las características principales, que hace a la empresa familiar tan particular, es la influencia de la familia, que con su cultura, creencia y forma de vivir hace de cada empresa familiar un mundo diferente, que responde a los estímulos según su marco de referencia impidiendo así la generalización de las soluciones a sus problemas.

A diferencia de otros países, como España y Estados Unidos, el tema de la empresa familiar en Chile no ha sido muy investigado, y considerando su importancia y las diferencias que se manifiestan producto de la influencia cultural de cada país, se considera importante desarrollar el tema empíricamente en Chile, y específicamente en la Octava Región. Así, los objetivos de la investigación son identificar los factores claves del éxito en la sucesión directiva (sucesión del liderazgo) de las empresas familiares de la Octava Región, y a partir de éstos entregarles una guía que les permita alcanzar la sucesión directiva con éxito.

La estructura del artículo contiene, en la siguiente sección el marco teórico en el cual se apoya la investigación. La metodología utilizada en la investigación se describe en la tercera sección. Luego en la sección siguiente se describen los casos analizados y los resultados que

fueron obtenidos. Finalmente, las conclusiones y limitaciones se presentan en la quinta y sexta sección respectivamente.

II. MARCO TEÓRICO.

En la literatura no hay consenso de lo que se entiende por empresa familiar, y existe una amplia diversidad de definiciones, incluso algunas de ellas tienen muy pocos aspectos en común. La propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional (Cabrera y García, 2000), parecen ser los aspectos en común y característicos de la empresa familiar.

Como definición instrumental para los fines de este artículo se entenderá por empresa familiar a aquella: (i) cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia, (ii) que tengan la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares; y (iii) que en ella se haya producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia

A través del desarrollo de la teoría sobre la empresa familiar, se han generado distintos modelos para su estudio, sin embargo desde sus inicios aparecía con claridad el conflicto que provocaba la interacción de dos sistemas que funcionaban de forma completamente diferente pero que al mismo tiempo eran inseparables y por eso se influenciaban. Así, era evidente que el principal reto de este tipo de compañías consistía en encontrar estrategias que satisficieran a ambos sub-sistemas, familia y empresa. Luego, el modelo que surgió fue el denominado Modelo de los Dos Círculos (Leach, 1991).

A medida que las investigaciones empíricas y el trabajo con empresas familiares fueron aumentando, y con esto el conocimiento respecto a los distintos fenómenos que enfrentaba la empresa familiar, los modelos fueron incorporando estos nuevos conocimientos en forma de nuevas variables que eran necesarias de observar. Así, se desarrolló el Modelo de los Tres Círculos que distinguía dentro del sub-sistema empresa, el Modelo de los Dos Círculos y los sub-sistemas de propiedad y empresa, aludiendo que precisamente era la distinción de quienes tenían la propiedad lo que muchas veces originaba los conflictos en las empresas. Este modelo distinguía siete áreas, donde cualquier individuo relacionado con la empresa familiar podía ser calificado y dependiendo donde se encuentre tendrá una agenda distinta, o sea, deseos y expectativas diferentes. A partir de este modelo, se generó el Modelo Evolutivo Tridimensional, que agregaba la variable tiempo a los distintos subsistemas transformándolos en ejes evolutivos independientes pero interrelacionados, a la vez. Este modelo plantea que toda empresa familiar se encuentra en algún punto de cada uno de los ejes, y que esa posición le da ciertas características y desafíos que enfrentar y que serán comunes para todas las empresas que se encuentren en la misma posición (Gersick *et. al.*, 1997)

Por otro lado, Amat (1998) desarrolló otro modelo, también a partir del Modelo de los Tres Círculos, donde es aún más específico e identifica cinco tipos de problemas a los que se enfrenta básicamente la empresa familiar; en este caso mantiene el sub-sistema de la propiedad

y la familia, pero la empresa la divide en el negocio, refiriéndose específicamente a la visión estratégica de la empresa y la competitividad de la misma, y la gestión, que hace referencia específica a la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias. Finalmente, en este modelo se agrega el área de la sucesión, que permite considerar varios aspectos críticos de este proceso.

Otro modelo muy útil, es el Modelo de la Empresa Familiar Sustentable, que reúne un modelo de éxito de empresa familiar con un modelo de familia funcional para alcanzar un modelo de empresa familiar sustentable. El foco del modelo es la sustentabilidad de la empresa familiar, que está en función de los logros de la familia y del negocio y las transacciones que ocurren entre ellas –que son un prerrequisito necesario para una empresa familiar. Al mismo tiempo, hay recursos y restricciones de la familia (ambos ampliamente definidos para incluir la estructura familiar y los procesos familiares), los que pueden ser vistos que ocurren más o menos independientemente del negocio. De la misma forma, hay recursos, restricciones y procesos del negocio que son más o menos independientes de la familia. Sin embargo, el modelo muestra que los recursos y los procesos se juntan en las transacciones de familia/negocio (Stafford *et. al.*, 1999).

La particularidad de la empresa familiar está dada no por las características de la empresa o el sector donde ésta se desempeñe, sino más bien por la influencia que tenga el sistema familiar sobre ella, o sea, la sobreposición que existe entre los distintos sub-sistemas. Así, según la importancia que tenga cada sistema, empresa y familia, las empresas familiares tendrán un comportamiento diferente (Poza, 2001).

Precisamente, los atributos particulares que entrega la influencia familiar en la empresa tiene efectos positivos y negativos en ella. Dentro de los efectos positivos, se puede destacar la velocidad que muestran estas empresas en el mercado, su visión de largo plazo, la preocupación por la imagen del negocio que los motiva a entregar un producto y servicio de calidad con una muy buena atención al cliente y finalmente, el buen clima organizacional que se desarrolla en estas empresas. Por otro lado, entre los efectos negativos se puede mencionar, el temor a la pérdida de control que los lleva muchas veces a trabajar con niveles de endeudamiento sub-óptimos perdiendo así importantes oportunidades de negocio; este mismo factor muchas veces los hace desconfiar de los profesionales externos, evitando su entrada a la organización y disminuyendo de esta manera la profesionalización y competitividad de la empresa. También es común que las empresas familiares trasladen los conflictos de la familia a la empresa y en el otro sentido, provocando confusiones en los sistemas. El proceso de toma de decisiones en estas empresas es crítico puesto que muchas veces se toma la decisión bajo criterios no adecuados al ámbito en que se encuentra, lo que lleva muchas veces, por ejemplo, a favorecer a un familiar que no tiene las habilidades para un puesto determinado en la empresa (Kiechel, 1984; D'Arquer, 1992; Warnken, 1997; Amat, 1998, 2000; Poza, 2001; Herrera, 2000b; Santana y Cabrera, 2001).

Dentro de los factores que se considera influyen en el proceso de sucesión y más precisamente en la decisión del sucesor de entrar a la empresa familiar están, la familia, el negocio, el mercado y el factor personal (Stavrou, 1998). En la literatura por otro lado, también se plantean atributos del sucesor que se considera importantes para el desarrollo del proceso,

tales como la integridad y el compromiso con el negocio, así como también otros relacionados con los rasgos de personalidad del sucesor y la participación que ha tenido en la empresa familiar, sus competencias, su relación con otros miembros de la familia, su relación con el líder y la posición en la familia (Chrisman *et. al.*, 1998). Además, otro enfoque plantea la importancia del ajuste de roles que se debe llevar a cabo durante el proceso de sucesión y cómo esto es guiado tanto por el líder como por el sucesor según las imágenes que tengan cada uno sobre sí mismos y sobre el otro (Matthews, *et. al.*, 1999).

Varios autores proponen que la planificación es el factor principal que determina las posibilidades de éxito de una sucesión (Gersick *et. al.*, 1997, Amat, 1998). Según Aronoff y Ward (2000), la planificación requiere desarrollar los valores y habilidades de los hijos, crear seguridad financiera de por vida para los padres, finalizar la misión de la familia, finalizar el plan estratégico del negocio, seleccionar un sucesor, planificar el desarrollo personal del sucesor, hacer mapas de carreras que puedan seguir otros miembros de la familia, transferir la propiedad y el control, construir un equipo de dueños que sean parte de la familia, escribir políticas de participación para los miembros de la familia, mantener a los administradores no-familiares, instalar a directores externos, prepararse para el retiro, preparar un plan de contingencia para una sucesión en crisis y desarrollar un nuevo equipo de administración. Lansberg (citado en Gersick *et. al.*, 1997), plantea que para que se pueda planificar la sucesión primero la familia debe definir la estructura de la propiedad que pretende tener durante la siguiente generación, pues esto definirá los desafíos que se deberán enfrentar. Además, plantea la necesidad de que la familia logre un sueño compartido, o sea, que la familia logre integrar las aspiraciones de sus miembros en una visión colectiva del futuro.

Por otro lado, Santiago (2000) propone que el resultado de la sucesión está más ligado con los valores de la familia, que son impresos en la cultura del negocio, así plantea que mientras el proceso de sucesión adoptado sea consistente con los valores de la familia, la sucesión enfrentará un mínimo conflicto, generará lazos familiares más fuertes y promoverá el crecimiento del negocio. Y lo contrario ocurriría si el proceso es inconsistente con los valores familiares. A su vez propone un modelo de adaptación de la planificación de la sucesión, que establece que las empresas familiares con orientación familiar, respeto mutuo entre los miembros, donde no hay confianza en los administradores profesionales y donde la estructura de la propiedad es aún simple, la planificación tácita puede entregar buenos resultados; en cambio cuando la empresa familiar presenta las características contrarias, la planificación tácita generaría graves desajustes, por lo que se manifiesta la planificación formal como la más indicada.

Son varios los factores que hacen que el proceso de sucesión sea catalogado como crítico, entre ellos la oposición que presenta el sistema para asumir que se ha llegado a tal etapa, Lansberg denominó esto como la “conspiración a la sucesión” (Gersick *et. al.* 1997). Entre los conspiradores está el propio líder que se niega a abandonar su posición por miedo a perder el honor y poder que le ha dado durante tanto tiempo. Además, el líder se encuentra enfrentando una lucha interna entre lo que se había planteado en la vida como objetivo y lo que realmente alcanzó, lo que lo lleva a buscar muchas veces una misión heroica que le permita llenar el vacío que muchas veces encuentra. (Warnken, 1997; Matthews *et. al.*, 1999;

Poza, 2001) Los cónyuges, son también conspiradores ya que por el miedo a perder sus actividades relacionadas a la empresa cuando el líder la deje, intentan retrasar lo más posible ese momento. Además, en general la familia teme que la sucesión provoque la diferenciación entre hermanos, que los sucesores sean calificados de ambiciosos y que el retiro del líder signifique su pronta muerte; la conspiración puede aparecer desde cualquier grupo de interés de la empresa familiar incluyendo a los empleados, sobre todo los colaboradores más cercanos al fundador e incluso de grupos externos como los proveedores o clientes (Gersick *et. al.*, 1997).

La revisión de la literatura deja clara la fuerte influencia de la familia en el sistema de la empresa familiar, luego, como lo plantea Lansberg (1998), es fundamental para el empresario familiar saber acerca de la temática que tiene que ver con la familia y no sólo con la empresa.

Es difícil definir el concepto de familia, pues se trata de una realidad compleja, sometida a variaciones y con una gran diversidad de posiciones en todos los campos. La familia es en todo sentido el producto de la evolución, es una unidad flexible que se adapta sutilmente a las influencias que actúan sobre ella, tanto desde dentro como desde fuera, es un fenómeno social inseparable de la sociedad global. El resultado de esto es que no puede hablarse teóricamente de la familia en general, sino únicamente de tipos de familias tan numerosos como las regiones, las clases sociales y los sub-grupos existentes en el interior de la sociedad global.

III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

Para la investigación se utilizó el método de estudio de casos, puesto que permite observar la particularidad de cada situación, aspecto muy importante en cualquier investigación que involucre a la familia.

Primero se desarrolló el marco teórico sobre la empresa familiar y su sucesión, a partir de éste se definió la unidad de estudio, como “aquellas empresas familiares que hubieran tenido, al menos, una sucesión completa, considerando como tal que un miembro de la segunda o posteriores generaciones tuviera el control administrativo de la empresa, además se consideró necesario que las empresas que participaran en el estudio hubieran completado la sucesión hace al menos un año”, esto con el objetivo de poder apreciar los efectos del cambio de liderazgo.

Cuando se definió la unidad de estudio, y se determinaron los lineamientos para la investigación a partir del marco teórico, se creó la primera encuesta que tenía como objetivo identificar las empresas familiares de la región que calzaran con la unidad de estudio definida, para esto se enviaron 202 encuestas postales a empresas seleccionadas de la Guía de Empresas, Ejecutivos y Productos de la Región del Bio Bio, 2001. Esta primera selección se hizo siguiendo un criterio de coincidencia de los apellidos de las personas que aparecían como directivos de las mismas; esto fue necesario de realizar porque no se encontró un lugar donde se identificara a las empresas familiares como tales, lo que no permitió un acercamiento directo. A este primer acercamiento respondieron catorce empresas, de las cuales se tuvieron que descartar ocho puesto que eran de primera generación.

La muestra final sobre la que se realizó el estudio quedó constituida por nueve empresas familiares de la Octava región, siete de segunda generación y dos de tercera generación, todas dentro de la categoría de PYME. A cada uno de los gerentes de estas empresas se les realizó una entrevista, en la que se les solicitó describieran el desarrollo de la empresa, la estructura y relaciones familiares, la estructura y relaciones del negocio (incluyendo los patrones de gobierno), y el proceso de sucesión adoptado por sus familias.

Una vez reunida toda la información, se calificó cada proceso de sucesión como altamente exitoso, exitoso, moderadamente exitoso, o sin éxito según su impacto y desarrollo en la familia y la empresa. Luego se analizó, en cada caso y por grupo cuáles eran los factores que habían afectado cada resultado, con lo que se definieron los factores claves en el proceso de sucesión. Finalmente, a partir de los factores claves se generó “la guía para alcanzar con éxito la sucesión directiva en las empresas familiares de la Octava Región”.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

IV.1. Perfiles de los participantes.

El perfil de los participantes en la investigación según el Modelo Tridimensional propuesto por Gersick *et. al.* (1997), es el siguiente:

Caso 1: Vidriería

Etapa en la propiedad: Sociedad de hermanos (tercera generación) y tíos (dos miembros de la segunda generación). Actualmente, no existe un control o participación permanente de los socios, salvo una excepción que es quien lleva la gerencia de la empresa. Las reuniones que se realizan con el objetivo del negocio son escasas y tienen sólo un espíritu informativo.

Etapa en la familia: Traspaso del bastón. La tercera generación está dispuesta a entregar el bastón, sin embargo en la cuarta generación no hay interés por tomarlo. Esto se ve fuertemente influenciado por el difícil momento económico que está pasando la empresa. Mientras la tercera generación tuvo un temprano contacto directo con sus actividades, en la cuarta generación el contacto con la empresa se da más por conversaciones.

Etapa del negocio: Madurez. Es una empresa pequeña, que ya tiene 80 años. Comenzó como la aventura de un grupo de inmigrantes italianos, y luego del fracaso de la sociedad fundadora, la empresa se torna familiar al incluir en el proyecto a la segunda generación, esto cuando ya la empresa tenía algo más de 10 años en el mercado. El negocio creció mucho durante la segunda guerra mundial debido a que no existía ninguna competencia externa, lo que duró hasta los años setenta, cuando la economía se comienza a abrir y con esto aparecen competidores extranjeros que con mayor tecnología logran tener productos a muy bajo precio. Todo esto, en la actualidad, ha llevado a la empresa a una gran crisis financiera.

Caso 2: Distribuidora

Etapa en la propiedad: En este caso la propiedad está en manos de la segunda generación. Mantienen un directorio completamente familiar, donde participan dos personas de la primera generación y dos de la segunda generación. En las reuniones participan agentes externos, pero sin derecho a voto.

Etapa en la familia: Trabajo en conjunto, en este caso la primera y segunda generación están involucradas en el negocio. Tratan de no mantener una jerarquía entre ellos, sin embargo el liderazgo y la toma de decisiones la lleva el gerente, miembro de la segunda generación.

Etapa del negocio: Expansión/formalización, es una empresa mediana que tiene 52 años de vida. Comenzó como una aventura emprendedora del patriarca, manteniéndose estable hasta el cambio de liderazgo donde se llevó a cabo un cambio estratégico y se comenzó a crecer rápidamente.

Caso 3: Polímeros

Etapa en la propiedad: En este caso la participación corresponde a dos generaciones, no hay un directorio.

Etapa en la familia: Familia empresarial joven, dos personas de la segunda generación están involucradas, sus familias aún son jóvenes. El sucesor, quien ingresó al negocio hace algo más de un año, y su cuñado, quien fue el fundador junto al padre del sucesor.

Etapa en el negocio: Expansión/formalización, es una empresa mediana que tiene tan sólo 6 años; comenzó como una idea del yerno quien luego fue apoyado por el padre. El negocio ha ido creciendo paulatinamente.

Caso 4: Iluminación

Etapa en la propiedad: En este caso la propiedad pertenece a dos generaciones, la segunda, representada por la madre quien es la propietaria mayorista, y la tercera representada por la sucesora y su hermana. No tiene un directorio.

Etapa en la familia: Trabajo conjunto, la madre está involucrada aún en el negocio y junto a la sucesora lo co-dirigen. La familia de la sucesora es aún muy joven, y la de su hermana no ha mostrado interés por integrarse al negocio.

Etapa del negocio: Madurez, es una empresa pequeña de 99 años que fue iniciada por el abuelo y posteriormente fue dividida entre sus hijos. Luego de pasar por varias crisis, es uno de los pocos negocios del rubro que ha podido mantenerse vigente.

Caso 5: Constructora

Etapa en la propiedad: En este caso la propiedad pertenece a dos generaciones, la segunda, representada por el sucesor y su esposa, quienes tienen cada uno un 30% de la propiedad y la tercera, donde están los cuatro hijos de la pareja que poseen un 10% de la propiedad cada uno. No existe un directorio formal.

Etapa en la familia: Trabajo en conjunto, la segunda generación, el sucesor y su esposa llevan la parte administrativa, de la tercera generación actualmente trabajan dos personas que están ligadas más al trabajo en terreno. Ambas generaciones fueron expuestas a temprana edad en el negocio. Las reuniones familiares no se hacen muy a menudo.

Etapa del negocio: Expansión/formalización, es una empresa mediana de 45 años de antigüedad, comenzó con un solo dueño, el padre del sucesor con objetivos muy pequeños; una vez que ocurrió la sucesión se crearon departamentos y se comenzó a trabajar con más obras ampliando los servicios que se prestaban, el ingreso de la tercera generación también significó una reformulación del negocio, con la que se cambió la estructura de la misma y se le dio un nuevo impulso.

Caso 6: Molinera

Etapa en la propiedad: En la propiedad de esta empresa participan actualmente tres generaciones. La primera representada por la madre, la segunda representada por dos de las tres hermanas potenciales sucesoras, ya que la tercera (menor de las tres) vendió su parte el año pasado, y finalmente la tercera generación que comenzó a participar tan sólo este año y que está representada por los dos hijos y una hija de una de las sucesoras.

Etapa en la familia: Trabajo en conjunto, en este momento la segunda generación y tercera generación se encuentran compartiendo la responsabilidad del negocio familiar. La segunda mediante las dos propietarias y la tercera representada por los hijos hombres de una de ellas, los que realizan actividades separadas, uno más en el área administrativa y el otro en la parte operativa. Dado que la familia es joven aún y las relaciones son muy cercanas, las reuniones familiares son inevitables y en ellas, o mejor dicho en cualquier actividad familiar, les es imposible olvidar la empresa.

Etapa del negocio: Madurez, es una empresa mediana de 37 años. Sin embargo, al momento de comenzar, su fundador ya estaba en el negocio en una sociedad, de la cual se separó para emprender solo la actividad. Él la hizo crecer durante su administración, luego de la sucesión, el negocio estuvo en serios problemas económicos lo que significó concentrar todos los esfuerzos en mantener el negocio en manos de la familia. Actualmente, el negocio tiene un respaldo sólido y se mantiene competitivo dentro de su industria. Sin embargo, las características del mercado no presentan oportunidades para crecer en este rubro, por lo que la tercera generación además está incursionando en nuevos negocios.

Caso 7: Metalmecánica

Etapa en la propiedad: Sociedad de hermanos, en esta empresa sólo la segunda generación tiene participación de la propiedad, lo que se realizó en 1991 cuando no había ninguno de ellos en la empresa lo que demuestra el interés del fundador por el traspaso a la siguiente generación. No existe ningún tipo de directorio.

Etapa en la familia: Trabajo en conjunto, en este momento participa la primera y segunda generación, representada por el padre quien se dedica principalmente a la parte operacional y el sucesor quien lleva la gestión de la empresa. El sucesor y sus hermanas son aún familias jóvenes.

Etapa del negocio: Expansión/Formalización, es una empresa pequeña que tiene 22 años, sin embargo el fundador ya estaba en el mismo rubro pero con otras personas desde 1965. Hace un par de años, luego de la llegada del sucesor, se invirtió en nuevas tecnologías y se orientó el negocio a la satisfacción del cliente manteniendo un muy buen control de las actividades del negocio, en cuanto a costos y la calidad del servicio.

Caso 8: Automotriz

Etapa en la propiedad: En este caso hay participación de dos generaciones, sin embargo el propietario mayoritario es de la segunda generación. No existe un directorio y todas las decisiones las toma el socio mayoritario, ya que además de los propietarios, él es el único que participa en el negocio

Etapa en la familia: Trabajo en conjunto, en este momento participa la primera, la segunda y hasta la tercera generación en el negocio, aún cuando el único de los propietarios participantes corresponde a la segunda generación y es quien tiene la gerencia del negocio. Los otros familiares están en la parte operacional, puntos que son considerados estratégicos para el negocio.

Etapa del negocio: Madurez, es una empresa pequeña que ya tiene 53 años en el mercado local, pero está poco profesionalizada.

Caso 9: Fundición

Etapa en la propiedad: Hasta este año participaba de la propiedad sólo la primera generación, pero actualmente se está integrando toda la segunda generación. No existe un directorio, sin embargo en la toma de decisiones se escucha a toda la familia.

Etapa en la familia: Trabajo conjunto, en este momento participa la primera y segunda generación, representada por el padre y la sucesora y dos de sus hermanos, respectivamente. El padre, aún cuando no tiene una posición formal dentro de la estructura organizacional, está

permanentemente supervisando el ejercicio del negocio tanto en la parte operacional como en lo administrativo. La segunda generación está en la etapa de familia joven, pero ya está preocupada de cómo se realizará la incorporación de la siguiente generación.

Etapa del negocio: Madurez, es una empresa pequeña que tiene 43 años. Tuvo un crecimiento lento, debido a la inclinación del dueño fundador a crecer sin deuda, sin embargo logró consolidarse logrando su mayor crecimiento en los años ochenta, cuando lograron tener como clientes a las grandes empresas y se hicieron las primeras asesorías

IV.2. Clasificación de las Sucesiones Según su Grado de Éxito.

Usando el marco teórico expuesto anteriormente, se revisaron las experiencias de la sucesión en cada empresa familiar para ver el grado de éxito de cada una y cuáles características o acciones se repetían en cada caso.

La clasificación fue la siguiente: las sucesiones altamente exitosas fueron los casos 1, 2, 5, 8, la segunda sucesión del caso 4 y la tercera del caso 9, debido a la suavidad con que se desarrollaron sin desorganizar ni a la familia ni al negocio.

Los casos exitosos fueron el 3, 7, la segunda sucesión del caso 6 y las dos primeras sucesiones ocurridas en el caso 9, en los cuales las sucesiones debieron enfrentar conflictos familiares o, como en el caso 7, conflictos en la organización, que luego fueron resueltos y permitieron a ambos, la familia y el negocio, funcionar adecuadamente.

Sólo uno de los casos, la primera sucesión del caso 4, fue considerado como moderadamente exitoso ya que el negocio presentaba grandes dificultades.

Se encontró sólo un caso posible de calificar sin éxito, que corresponde a la primera sucesión del caso 6 y que en su momento llevó al negocio a graves problemas financieros, lo que luego significó conflictos familiares y la salida del sucesor de su posición.

IV.2.1. Sucesiones altamente exitosas.

La selección del sucesor en todos estos casos se dio de forma natural, aún cuando en la mayoría de ellos existía otro sucesor potencial; siempre al llegar el momento, las circunstancias llevaban a que no se tuviera que hacer una elección, ya fuera porque los otros potenciales sucesores no mostraban interés, porque no estaban disponibles o en el caso de las familias más profesionales, porque la preparación así lo indicaba.

Otro aspecto que tienen en común todos estos casos es que los sucesores entraron por decisión propia a la empresa familiar y están dispuestos a sacrificarse por ella, ya que sienten el peso de la tradición familiar en lo que hacen.

El elemento gatillador de la sucesión en la mayoría de los casos era promovido por la familia o el líder, al manifestar su deseo de retirarse. En los casos 1 y 8, donde el elemento gatillador fue una enfermedad inesperada, la asignación del sucesor como líder se presentaba como la mejor opción, debido al largo tiempo que ellos llevaban en la empresa.

En la mayoría de los casos la preparación formal de los sucesores fue universitaria. Sin embargo, en la segunda sucesión del caso 4 la preparación no estaba relacionada con los negocios. Uno de los casos presentaba a un sucesor sin preparación formal completa, y por otro lado, en tres de los casos los sucesores se habían especializado en el área de gestión de empresas.

En cuanto a la experiencia es posible separar a los sucesores en dos grupos, los que entraron al negocio con experiencia previa y aquellos que la adquirieron en ella. En el primer grupo se encuentra dos casos en los cuales los sucesores habían trabajado en áreas parecidas a lo que se dedicaron en la empresa familiar y además en la empresa trabajaron un par de años antes de asumir el liderazgo, lo que les permitió apreciar el trabajo que hacía su antecesor. En el segundo grupo se encuentra tres casos en los cuales los sucesores entraron inmediatamente de terminados sus estudios universitarios, sin embargo en dos de éstos la sucesión fue paulatina y fueron adquiriendo responsabilidades a medida que sus conocimientos aumentaban, por lo que no se impactó negativamente el negocio. En el otro caso, aunque se le entregaron las responsabilidades inmediatamente al sucesor, el líder anterior se mantuvo a su lado con lo que le dio tiempo de aprender sobre el negocio en marcha.

En todos estos casos al traspaso de la propiedad no se le dio mucha importancia, aunque en la mayoría ocurrió antes de la sucesión o en el momento de ella. La división en casi todos los casos contemplaba el reparto de iguales proporciones entre los hermanos, sin importar la participación que tuvieran en el negocio. A pesar de que la propiedad se dividía en partes iguales, en la mayoría de los casos el gobierno de la empresa lo seguía llevando una sola persona, inclusive en los casos donde más de una persona de la familia trabajaba en la empresa. Sólo en uno de los casos se dio una co-administración clara de la empresa.

Las relaciones familiares en estos casos son buenas, ninguna niega la aparición de conflictos pero éstos son calificados como los normales de una familia. La comunicación que mantienen es abierta, se permiten las discusiones pero se respeta la jerarquía familiar. En la mayoría de estos casos las reuniones familiares son muy comunes y en ellas se les hace imposible, aunque todos reconocen intentarlo, mantener fuera los temas de la empresa. En dos de los casos, los sucesores reconocen que la separación de los asuntos familiares de los asuntos empresariales en su caso no existe. Además, entre los líderes existe mucho respeto, en la mayoría de los casos el sucesor manifestó admiración por los logros de su antecesor.

En tres de los cinco casos la sucesión significó también un cambio en el negocio, lo que produjo un cambio en la forma en que se desarrollaban las cosas, ninguno de los sucesores quiso cambiar todo, sino que apuntaban a mejorar lo que realizaban sus antecesores. El resultado en los tres casos fue muy bueno porque le dio al negocio un nuevo aire.

IV.2.2. Sucesiones Exitosas.

Bajo esta clasificación quedaron los casos 3, 7, la segunda sucesión del caso 6 y las dos primeras sucesiones del caso 9.

En tres de estos casos los sucesores fueron elegidos por consenso dentro de la familia, ya que el elemento gatillador les permitió tomarse un tiempo para tomar la decisión, así el

impacto inmediato en la familia fue bueno. En los otros dos casos fueron las circunstancias que impulsaron la sucesión y esto provocó un fuerte impacto en la familia.

Los conflictos que se debieron enfrentar en cada caso fueron de distinta naturaleza, en el caso 7 y la primera sucesión del caso 9, los conflictos aparecieron en la empresa porque los empleados no se acostumbraron al cambio de líder, en un caso por la juventud de él y en el otro debido a que era considerado un externo y su autoridad poco válida. Incluso, en el caso 7 los clientes dudaban de la confianza que pudiera tener el nuevo líder.

En las sucesiones 3, segunda del caso 6 y segunda del caso 9 los conflictos que se generaron fueron de naturaleza familiar, ya que cuando ocurre el cambio de liderazgo se afecta fuertemente la jerarquía familiar.

En cuatro de estos casos los sucesores eran profesionales, en el otro caso a pesar de no serlo tenía mucha experiencia lo que hizo que fuera elegido. Todos los sucesores, exceptuando el caso 7, tenían varios años de experiencia en otras empresas. Sin embargo, al momento de asumir el liderazgo de la empresa familiar, en cuatro de los casos los sucesores tenían menos de un año en la empresa, y sólo en la segunda sucesión del caso 6, las sucesoras que tomaron la co-administración del negocio tenían 10 y 5 años de experiencia en el negocio.

En dos de estos casos la estructura de la propiedad no cambió durante el proceso de sucesión, en los procesos sucesorias 7 y segundo del caso 6 la propiedad se repartió en partes iguales en la siguiente generación. Y finalmente en el caso tres, el sucesor entra a formar parte de la estructura de la propiedad inmediatamente en partes iguales.

Las familias en todos los casos tienen buenas relaciones y son capaces de resolver los conflictos, sin embargo reconocen que en muchos casos estas discusiones dejan marcas difíciles de borrar que afectan posteriormente la relación, tanto en la familia como en la empresa.

En cuatro de los casos, los sucesores impulsaron cambios en la organización que les sirvieron para ser reconocidos por la organización.

IV.2.3. Sucesiones Moderadamente Exitosas.

Dentro de esta clasificación quedó la primera sucesión del caso 4. En este caso no hubo posibilidad de elegir al sucesor debido a que el elemento que gatilló la sucesión fue la repentina incapacidad del fundador, lo que dejó como única sucesora a su esposa.

Anterior a este evento la sucesora no había tenido ninguna preparación ni experiencia laboral ya que siempre se había desempeñado como dueña de casa, y repentinamente todas las responsabilidades cayeron en sus manos, por lo que no hubo tiempo de adaptación.

La propiedad, dado que no había existido ninguna preparación, todavía estaba en manos del fundador, pero esto no influyó mayormente.

En este caso existe un alto compromiso con el legado que significa para la familia la empresa, y esto ayudó mucho a superar los problemas que se presentaron al momento de la sucesión. Además, la familia siempre ha tenido muy buenas relaciones, los conflictos que surgen son calificados como normales de una familia, y se resuelven discutiéndolos. Las reuniones familiares son comunes y es inevitable hablar del negocio.

La sucesora cuando entró al negocio no tenía herramientas formales para liderarlo, lo que complicó mucho su funcionamiento que ya estaba muy dañado debido a la enfermedad que estaba enfrentando el fundador. Sin embargo, al cabo de unos años la sucesora fue capaz de estabilizarlo económicamente.

IV.2.4. Sucesiones Sin Exito.

En esta clasificación también se encuentra un solo caso que corresponde a la primera sucesión del caso 6, donde el sucesor fue seleccionado por un criterio familiar, ya que la cultura familiar indicaba que debía ser un hombre que perteneciera a la familia, que tuviera los conocimientos y que por supuesto mostrara interés. En ese momento el sucesor era el candidato idóneo.

El elemento gatillador de la sucesión fue la incapacidad del fundador de liderar la empresa. La enfermedad del fundador podría haber dado tiempo para planificar una sucesión, sin embargo, él se negaba a reconocer su incapacidad y no permitía que nadie tomara decisiones que anteriormente tomaba él.

La entrada del sucesor fue respondiendo a la solicitud de la familia, pero por su propia voluntad. Lo hizo casi inmediatamente después de terminar sus estudios universitarios, de ingeniería comercial, y tomó inmediatamente el liderazgo de la empresa.

En ese momento la propiedad de la empresa pertenecía al fundador y su esposa.

La familia ha sido siempre muy unida, en el momento que decidieron que el sucesor debía tomar el liderazgo de la empresa todos, exceptuando el padre que igualmente apoyó la decisión, estuvieron de acuerdo. Sin embargo, cuando el sucesor tomó el liderazgo quiso cambiar todo, la forma como se llevaba el negocio y hasta como se relacionaba la gente. Esto tuvo un gran impacto negativo en la empresa y como es común en las empresas familiares se trasladó también a la familia, lo que finalmente llevó a la empresa familiar a una crisis completa que obligó a sacar a este sucesor de la gerencia.

IV.3. Propuesta de factores claves de éxito en la sucesión de empresas familiares, de la Octava Región.

a) Claridad sobre el sucesor

Como se pudo apreciar en el estudio este factor evita que surjan conflictos durante la sucesión. No se expone este punto como elección del sucesor porque en la mayoría de los casos altamente exitosos esto no se realizó, al menos no conscientemente, y fueron los valores o cultura de la familia que fueron naturalmente indicando al sucesor. Esto coincide con lo planteado por Santiago (2000), respecto a que es más probable que ocurra una sucesión sin problemas cuando la familia adopta un proceso consistente con sus valores.

b) Acuerdo entre los líderes

No fue mencionada la planificación como factor clave, porque de manera formal en ninguno

de los casos se realizó. Sin embargo, se pudo apreciar en los casos altamente exitosos que el acuerdo entre los líderes es necesario, ya que de esta manera se mantiene la armonía tanto de la familia como de la empresa. Además, esto permite que el líder que está dejando su posición pueda entregar el aporte de su experiencia a la cabeza de la empresa, al líder que está recién tomando las riendas del negocio.

c) Experiencia del sucesor en el negocio

Este factor se refiere principalmente a la necesidad de que el sucesor entienda como se lleva el negocio y gane legitimidad frente a los ojos de los empleados y demás interesados en la empresa familiar. En los casos en que el sucesor sea un profesional del área y logra desarrollar alguna innovación exitosa, quizá el periodo de aprendizaje sea muy corto, sin embargo siempre necesitará tiempo para conocer la cultura de la organización y adaptarse a ella. Por otro lado, si el sucesor no tiene la preparación formal en el área del negocio este proceso será más largo ya que necesitará ir adquiriendo responsabilidades lentamente. Esto, coincide con lo que ya han manifestado otros autores como Aronoff y Ward (2000).

Luego, la experiencia fuera de la empresa ayuda muchas veces a que el proceso de aprendizaje dentro de la empresa familiar sea más corto, ya que permite que el sucesor aprenda técnicas nuevas que quizá luego pueda aplicar para mejorar la empresa familiar y además le permite conocer como se trabaja en otra organización. Sin embargo, frente a la experiencia que pueda adquirir el sucesor dentro de la empresa, ésta parece ser más importante.

d) Una forma eficiente para la solución de conflictos

Durante un período de cambio, como es la sucesión, es natural que emerjan conflictos por lo que es necesario que la familia tenga una forma eficiente de solucionarlos, sea que éstos se presenten en el negocio o en la familia, de manera de no perjudicar el funcionamiento normal de la familia ni del negocio.

No resulta conveniente entregar una fórmula de la resolución de los conflictos, porque como lo señala la teoría de la familia cada una es un mundo aparte y tiene sus propios recursos. Además, dependerá de cada familia lo que considerarán como un trato normal de los conflictos y lo que significa una buena solución.

e) Buenas relaciones familiares

Considerando que en estas empresas no es posible separar completamente el negocio de la familia, el tener buenas relaciones se refleja en la organización, lo que consigue que en la empresa exista un grato ambiente de trabajo y se minimicen la aparición de conflictos. Esto ha sido mencionado antes por otros autores como el concepto de la “gran familia” dentro de las empresas familiares.

IV.4. Parámetros para medir el éxito de una sucesión.

Considerando la interrelación indiscutible que existe entre la familia y la empresa, en una empresa familiar la medición de cualquier proceso que ésta empresa debe lograr incluir

estos dos ámbitos. Así, los parámetros que se proponen para medir el éxito de la sucesión deben incluir medidas subjetivas y objetivas de los resultados del proceso de sucesión tanto en el ámbito de la familia como en el ámbito del negocio, y en ambos casos deben estar de acuerdo con los objetivos de cada sistema.

Luego, para poder medir el resultado del proceso de sucesión en una empresa familiar, se necesita conocer muy bien tanto a la familia como a la empresa, de manera de tener claro los objetivos de cada sistema. Y partir de ellos establecer las variables que se deben medir y el nivel que se deben buscar en ellas para catalogarlas según su grado de éxito.

IV.5. Guía propuesta para alcanzar con éxito la sucesión directiva en las empresas familiares de la Octava Región.

1. Lo primero, el líder y la familia deben decidir si realmente quieren asegurar la continuidad de la empresa en la familia. A partir de esto tendrán que ser capaces de emprender acciones que cambien el sistema de poder dentro de la empresa.
2. La familia debe analizar sus relaciones y los recursos que utilizan para resolver los conflictos. Así, si no están conformes pueden trabajar sobre ellos, de manera de estar listos para cuando surja algún conflicto durante la sucesión.
3. Generar instancias en que la comunicación sea abierta entre los familiares y otros actores importantes del proceso, de manera que se pueda desarrollar una visión compartida del futuro del negocio. En estas instancias se debe asegurar que la empresa familiar pueda seguir funcionando, en caso de que cualquier evento inesperado suceda.
4. El líder debe ser claro respecto a las características que desea en su sucesor para que de esta manera la elección sea lo más natural posible, respetando los valores de la familia.
5. Los líderes, antecesor y sucesor, deben estar de acuerdo en que la sucesión ocurra, esto es, debe haber disposición de ambos para el cambio, ya que muchas veces tendrán que ceder para solucionar los conflictos que puedan emerger.
6. Cuando entre el sucesor, o potenciales sucesores, en la empresa se debe entregar paulatinamente las responsabilidades que él o ellos sean capaces de tomar, de manera que sean reconocidos por el resto de la organización y a la vez ganen confianza.
7. Se debe asegurar que el traspaso de la propiedad a la siguiente generación sea lo menos dañina posible para el patrimonio de la empresa, y para las relaciones de la familia.

V. CONCLUSIONES.

V.1. Conclusiones del Estudio Teórico.

El concepto de empresa familiar es de difícil definición puesto que existen variables asociadas, como la influencia de la familia en las relaciones organizacionales, que son de difícil cuantificación. Así, esto se presta para que los investigadores manipulen la definición según la conveniencia del alcance de sus objetivos.

Así, la misma definición de empresa familiar plantea las dificultades que presentan las particularidades de estas organizaciones. Desde un comienzo la preocupación en el estudio de las empresas familiares estuvo en el solapamiento de los sistemas familiar y empresarial y aún cuando se ha avanzado mucho en la investigación de este fenómeno y se han agregado nuevas variables, el desafío sigue siendo el mismo, esto es, cómo evitar que los roles de la empresa y la familia no afecten negativamente el funcionamiento de ambos sistemas.

La sucesión es un proceso muy complejo ya que envuelve a todos los factores que se involucran en una empresa familiar, tanto los externos como los internos, su manejo puede ser muy complicado ya que muchos de los factores que participan no pueden ser controlados e incluso han sido influenciados por años, sin saber cuál será su efecto final en el proceso. Luego, el proceso de sucesión está ligado al adecuado funcionamiento de todos los ámbitos de la empresa familiar y, por ende, cualquier deficiencia en algunos de ellos repercute negativamente en el proceso.

V.2. Conclusiones de la Investigación.

Como ya se observó en el marco teórico, la investigación corroboró el fuerte solapamiento que existe entre la familia y el negocio, y cómo el funcionamiento de la familia se ve reflejado en el negocio y viceversa. Por ello, es posible concluir que para trabajar con empresas familiares se requiere un mínimo de comprensión sobre la conducta familiar. Sin eso, falla cualquier intervención y se corre el riesgo de empeorar las cosas.

La austeridad es un valor que varias de las empresas familiares marcaron como clave para el éxito de su familia en el negocio familiar, lo que reafirma lo establecido por Martínez (1992) en cuanto es un valor común en la mayoría de las empresas familiares chilenas.

A diferencia de lo que plantean muchos teóricos del tema, los casos altamente exitosos de este estudio demuestran que no siempre la planificación formal es necesaria para que un proceso de sucesión sea exitoso, a este respecto se ha coincidido con Santiago (2000) en que lo importante es que el proceso que se siga esté de acuerdo con los valores de la familia.

Todas las sucesiones que sea posible estudiar en una empresa familiar serán diferentes, ya que se ven afectadas por todos los factores que puedan distinguir a una familia y a un negocio. Así, se tiene dos procesos de sucesión en los cuales se realizan las mismas actividades, los resultados probablemente serán muy diferentes en cada caso ya que los efectos de las acciones emprendidas generarán salidas diferentes, pudiendo tener un caso altamente exitoso y otro sólo exitoso o incluso sin éxito. Sin embargo, del estudio fue posible deducir varios factores

claves que facilitaban el proceso de sucesión, y a partir de éstos se generó la propuesta de guía para alcanzar con éxito la sucesión en empresas familiares de la Octava Región.

En lo que se refiere a los factores claves de éxito en la sucesión de empresas familiares, se puede concluir que en la Octava Región, el número de candidatos para la sucesión no es muy importante, sino más bien es el seguimiento de los valores de la familia que permite en la mayoría de los casos llegar de forma natural al sucesor del liderazgo de la empresa, evitando así, el temor de la familia a la diferenciación entre hermanos y la aparición de conflictos dados por agravios ante tal decisión.

El acuerdo entre los líderes, factor que en este estudio fue considerado clave de éxito en la sucesión, está muy relacionado con la disposición del líder a desvincularse del negocio, la disposición del sucesor a tomar el liderazgo y la relación que existe entre ellos, ya que para que exista tal acuerdo debe haber un potencial de comunicación y disposición de ambos a ceder en algunos aspectos, manteniendo como objetivo final el bienestar de todo el sistema de la empresa familiar.

Otro de los factores, considerado en este estudio clave para el éxito de la sucesión, es la experiencia del sucesor en el negocio. Este factor desplazó otros de la misma área considerados influyentes, como la formación académica y la experiencia laboral en otras empresas. Coincidiendo además con los atributos más importantes del sucesor, encontrados por Chrisman *et. al.* (1998), en cuanto al compromiso con el negocio, que era posible relacionarlo con los años que un sucesor se mantiene en la empresa familiar.

La solución eficiente de los conflictos en las empresas familiares, se considera un factor clave de éxito ya que en el estudio se observó que en varios casos permitía que la sucesión siguiera adelante, sin mayores efectos en la familia o el negocio.

Finalmente, una buena relación familiar es otro factor considerado clave de éxito para la sucesión de empresas familiares de la Octava Región. Este se relaciona a la vez con el respeto mutuo entre generaciones y buena comunicación, lo que favorece a la formación del líder sucesor y la percepción de ambas generaciones respecto al momento indicado para realizar el traspaso definitivo de la posición del liderazgo.

Los factores relativos a la propiedad no fueron considerados como claves del éxito para la sucesión, puesto que en la mayoría de los casos estudiados no constituía un tema de mucha relevancia, e incluso más, a diferencia de lo expresado por Lansberg (1995), la estructura de la propiedad en la mayoría de las veces no representaba la disposición del liderazgo en la empresa, en cambio, seguía el conocido criterio democrático de la familia, donde todos los hijos reciben partes iguales de la propiedad de la empresa, sin importar el grado en que se encuentren involucrados en ella. Así, muchas veces aunque se pasaba a otra estructura en cuanto a la propiedad, la estructura del liderazgo dentro de la empresa, era reciclada. En estos casos, vuelve nuevamente a primar los valores de la familia, ya que aún cuando en la mayoría de los casos más de un miembro de la familia tiene derecho a participar en la toma de decisiones, existe un acuerdo, la mayoría de las veces tácito, respecto de quién o quiénes toman las decisiones y esto es respetado por toda la familia, dejando al o los elegidos liderar de forma autónoma sin tener que recurrir a todos los propietarios para llevar adelante el negocio. En la mayoría de los casos, en que no todos los propietarios participan del negocio, el o los

que lo hacen realizan actividades informativas, ya sea formales o informales que permiten que los demás familiares se enteren de lo que sucede en la empresa familiar.

Respecto a las experiencias previas al ingreso formal del sucesor en la empresa familiar, el comportamiento en todos los casos era heterogéneo, sin embargo siempre los sucesores tenían una imagen muy clara de lo que podría ser el trabajo en ella. Además, se pudo apreciar en varios casos una resistencia inicial a entrar al negocio, influenciada por la imagen preconcebida de la empresa familiar, sin embargo, cuando se tomaba la decisión de entrar, se adquiría un gran compromiso pues se sentía el peso del nombre de la familia en el negocio, lo que significó en muchos casos trabajar aún más duro en nombre de la familia.

Las demostraciones de afecto no fueron posibles apreciar como un factor clave, sin embargo, en la mayoría de los casos las familias se reunían habitualmente en condiciones sociales amigables, que daban la oportunidad de hablar de la empresa bajo otro contexto.

Los factores del negocio, que se consideran influyentes en Zenteno (2002), no pudieron ser comprobados ya que la información recabada no permitía tal análisis, sin embargo en varios de los casos se pudo apreciar que la cultura de la empresa generó conflicto en ella al cambiar el liderazgo porque la organización no reaccionó favorablemente.

En cuanto a los parámetros para medir el éxito de una sucesión, se debe destacar la importancia que se le imprime a los objetivos de los sistemas y la concordancia que deben tener las variables a medir con estos objetivos, lo que está muy de acuerdo con lo planteado por Stafford *et. al.*(1999) en su modelo sobre la empresa familiar sustentable.

V.3. Implicaciones Sobre Futuras Investigaciones.

La fuerte influencia que tiene la cultura de una sociedad en el fenómeno de la familia y por ende en la empresa familiar, hace necesario la confirmación, negación y generación de teoría en Chile, respecto a este sistema.

El estudio del proceso sucesorio en el mundo es muy importante debido a la incidencia de éste en la desaparición de las empresas familiares. Particularmente, en Chile se debe desarrollar más teoría al respecto de manera que se pueda ayudar al gran número de empresas familiares que existe en nuestra economía, a superar este proceso y continuar en buenas condiciones el negocio para la siguiente generación

A pesar de la gran cantidad de información recogida con la entrevista, no se consiguió suficiente sobre la situación del negocio durante el proceso de sucesión que permitiera concluir respecto a los factores del negocio que influyen en las características del proceso, propuestos por Zenteno (2002). Por ello se plantea que en futuras investigaciones se pueda incluir una herramienta particular que permita medir la situación de tales factores, con el fin de conocer su impacto y relevancia en el desarrollo del proceso.

La muestra estudiada en esta investigación incluye sólo empresas dentro de la categoría de pequeña y mediana empresa; luego sería interesante confirmar si los factores claves de éxito descubiertos aquí, son atribuibles a las grandes empresas.

VI. LIMITACIONES.

La calidad de la información que se reunió durante el estudio es difícil de medir puesto que en el proceso analizado hay una alta influencia del factor emocional, sobre todo en los casos donde existieron dificultades en el proceso de sucesión. Esto es una muestra de la principal dificultad que se tiene para obtener información de las familias, como es la barrera de la privacidad. Es claro que para un ejecutivo es difícil reconocer que sus relaciones con su hijo, o con su hermano o con su mujer pueden influir en su toma de decisiones en la empresa. Y por esto, al ser consultado, puede reconstituir el proceso de toma de decisiones con mucha lógica desde el punto de vista de la organización, pero escondiendo la lógica familiar.

Debido a que no se encontró un registro de empresas familiares, encontrar empresas que se ajustaran a las características necesarias para formar parte del estudio fue muy difícil, ya que las respuestas a los requerimientos de información fueron muy bajas.

La desventaja de usar el método de casos fue que sólo nueve empresas familiares fueron revisadas, y la investigación sufre de falta de generalización estadística. Además, dada las características de la muestra (el pequeño tamaño y las características de empresas pequeñas o medianas) utilizada en la investigación, es posible que lo que se ha establecido sea o no la realidad para otro tipo de negocios e incluso, pueden existir factores que en esta muestra no aparecen como importantes, pero que en empresas más grandes sí lo sean, por ejemplo la sucesión en la propiedad. A pesar de esto, los resultados pueden servir como referencia para cualquier empresa familiar, no importando la industria o el tamaño, y las lecciones y experiencias obtenidas pueden ser usadas como una base para mayores investigaciones.

La cultura del área podría afectar los resultados del estudio, luego sería asimismo interesante validar los descubrimientos en otras zonas geográficas del país.

REFERENCIAS

AMAT, J. M. 1998. La continuidad de la empresa familiar. Gestión 2000, 1ª edición.

ARONOFF, C. E.; WARD, J. L. 2000. La Sucesión en la Empresa Familiar: Un Nuevo Líder, un Nuevo Héroe. McGrawHill, México.

CHRISMAN, J.; CHUA, J.; SHARMA, P. 1998. Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. Family Business Review (11v1): 19-34.

D'ARQUER, J. 1992. PYME y Empresa Familiar. Alta Dirección (166): 17-22.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.; HAMPTON, M. MCCOLLOM; and LANSBERG, I. 1997. Empresas Familiares: Generación a generación. McGraw-Hill.

HERRERA, SANTE. 2000. Tesis: Una revisión bibliográfica de la Empresa Familiar y sus Variables Discriminatorias. Universidad de Concepción. Magister en Administración y

Economía de Empresas.

- HERRERA, SANTE. 2000b. La Empresa Familiar. *Economía y Administración*, (55): 61-80.
- KIECHEL III, W. 1984. How to Relate to Nepotism. *Fortune*: febrero, pp 95-96.
- LEACH, P. 1991: La empresa familiar. Juan Granica, S.A.
- MARTÍNEZ J. 1992. Empresas Familiares en Chile, Un Mundo Empresarial Diferente. *Revista de la Escuela de Negocios*, octubre, pp. 29-34.
- MATTHEWS, C.; MOORE, T.; FIALKO, A. 1999. Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective. *Family Business Review* (12v2): 159-171.
- SANTIAGO, A. 2000. Succession Experiences in Philippine Family Business. *Family Business Review* (XIIIv1):15-40.
- STAFFORD, K.; DUNCAN D.; DANE, S.; WINTER, M. 1999. A Research Model of Sustainable Family Businesses. *Family Business Review* (12v3): 197-208.
- STAVROU, E.T. 1998. A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm. *Family Business Review* (11v2): 135 -142.
- WARNKEN, M. 1997. La Empresa Familiar: Una propuesta de acciones estratégica para el crecimiento y continuidad en el tiempo. Informe de Memoria de Título para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Concepción.
- YUNIS, J. 1996. Profesionalización de las Empresas Familiares. *Informativo Comercio*, (8.725):10-13. Publicada por la Cámara de Comercio de Santiago.
- ZENTENO, A. 2002. La Empresa Familiar y El Efecto de la Sucesión de Liderazgo en su Resultado. Informe de Memoria de título para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Concepción.

Artículos en la Red

- AMAT, J. M. 2000. Conferencia: Protocolo Familiar en la Sucesión. Curso Extraordinario Empresa Familiar, Anotaciones para su desarrollo. Universidad de Salamanca. <http://iefamiliar.com/documentos/pdf/doc107.pdf>
- CABRERA, M. K.; GARCÍA, J. M. 2000. Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información. <http://www.fcee.ulpgc.es>.

LANSBERG, I. 1995. La Sucesión como cambio estructural: Qué sucede cuando los hermanos y los primos toman el relevo. <http://iefamiliar.com/documentos/pdf/doc069.pdf>

LANSBERG, I. 1998. Liderazgo y dinámica familiar. <http://iefamiliar.com/documentos/pdf/doc092.pdf>

POZA, E. J. 2001. Business continuity is prize of success. Legacies-Family Business Newsletter, Baylor University's Hankamer School of Business. <http://hsb.baylor.edu>.

SANTANA, D. J. y CABRERA, M. K. 2001. Comportamiento y Resultados de las Empresas Cotizadas Familiares Versus No Familiares. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. <http://empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/org-santana.pdf>