

LA EMPRESA FAMILIAR EN CHILE Y EL IMPACTO DE LA CULTURA LATINA

Dr. Jorge Monsalves Cornejo
Profesor de Estrategia

TABLA DE CONTENIDOS

1.	Las empresas familiares en Chile y su entorno actual	3
2.	Distribución de las micro,pequeñas y medianas empresas familiares por tamaño en Chile	8
2.1.	Estructura del empleo por tamaño de empresas	11
2.2.	Distribución de las micro y pequeñas empresas familiares por rama de actividad	12
2.3	Cifra de facturación según tamaño de empresa	14
2.4	Distribución por tamaño de las empresas exportadoras y valor de las exportaciones	15
3.	Características y prácticas de Gobierno y Administración de las empresas familiares en Chile	18
4.	Cultura Latinoamericana y Cultura Occidental	20
4.1.	La cultura o el modo de ser latinoamericano	21
5.	Conclusiones	33
6.	Bibliografía	36

LA EMPRESA FAMILIAR EN CHILE

1. Las empresas familiares en Chile y su entorno actual

Chile se encuentra en uno de los extremos del mundo, en el Cono Sur de Sudamérica, limitando con el Océano Pacífico y entre Argentina, Bolivia y Perú. Con una extensión de 750.000 Km², posee una geografía única, pues es uno de los países más largos y estrechos del mundo. Debido a sus 6.400 Km. de costa, contiene un amplio espectro de climas, desde el desierto más seco del mundo (el de Atacama, en el norte) a los glaciares del Sur.

Descubierto por los españoles en 1536, el país permaneció bajo la Corona Española hasta su independencia, conseguida en 1810. Desde entonces Chile ha dado muestras de una larga historia de estabilidad política y de gobiernos democráticos, con unas pocas excepciones. Sus más de 15 millones de habitantes, mayoritariamente urbanitas (85%), constituyen una población étnica y religiosamente bastante homogénea: el 95% es blanca y mestiza y el 89% católica romana. El idioma oficial es el español.

Chile es una nación en pleno desarrollo con uno de los niveles de renta per cápita más altos de Latinoamérica: unos 5.000 dólares en términos nominales y 10.000 en paridad de poder adquisitivo.

Después de décadas de lento crecimiento, inflación en aumento y proteccionismo bajo el paradigma de sustitución de importaciones, en 1985 Chile inició un periodo de alza económica sin precedentes en su historia.

Gracias a sus reformas pioneras iniciadas una década antes –que abrieran la economía y sentaran las condiciones de mercado libre- Chile se relevó como un actor económico destacable durante más de 15 años, con una tasa media de crecimiento anual del PIB superior al 7%. Tras un receso causado por la crisis asiática, el país ha vuelto a despegar en el 2003.

Hoy en día, la economía chilena es una de las economías emergentes más dinámicas y cuenta con la participación de inversores extranjeros, atraídos por la estabilidad de sus instituciones, su economía de mercado que garantiza la libre competencia y las crecientes oportunidades que ofrece, derivadas de los acuerdos comerciales suscritos con la Unión Europea, los Estados Unidos, Canadá , México, Corea y otras naciones de los cinco continentes.

La apertura de la economía, (los aranceles están por debajo del 5%) hizo que las compañías locales tuvieran que competir en el extranjero.

Las cuatro industrias más importantes en cuanto a exportaciones son la minería (especialmente el cobre, en la que Chile es el líder mundial), la fruta fresca y los vegetales, el pescado y el marisco (sobre todo el salmón, en el que también ostenta el primer puesto mundial) y productos forestales, como la pulpa de papel y la madera.

Otro sector que está experimentando un alto crecimiento en sus exportaciones es el del vino.

Los negocios familiares son la columna vertebral y el motor de la dinámica economía de mercado chilena. Y existen indicios de que podrían convertirse en una fuerza aún mayor en el futuro.

Las compañías familiares son la forma predominante de organización empresarial en Chile, tal como sucede en la mayoría de naciones latinoamericanas y otras regiones del mundo. Las hay de todos los tamaños y sectores.

Según investigaciones del Profesor Joan Martínez (Chileno), (En su artículo sobre “La importancia de la empresa familiar en Chile “publicado el año 2003 originalmente en inglés en Families in Business (Campden Publishing Ltd) y ha sido traducido y adaptado por la empresa familiar.com Campden Publishing Ltd), señala

que el 65% de las compañías chilenas por encima de un cierto tamaño se consideraban a sí mismas propiedad de una familia o bajo el control de una familia.

Su estimación es que, se incluyeran las pequeñas empresas, el porcentaje de negocios familiares sería superior al 80% de entre todas las empresas de Chile.

• **Distribución de empresas que cotizan en bolsa según el sector¹**

	Empresas Familiares	Empresas no familiar	Total
Electricidad y servicios	0	25	25
 Holding de inversión	13	6	19
Agricultura	9	7	16
Alimentación y bebidas	11	5	16
Metalurgia/mecánica	3	11	14
Minería	2	9	11
Comercio	4	5	9
Construcción	4	4	8
Servicios marítimos	6	2	8
Bienes inmuebles	4	2	6
Telecomunicaciones	2	4	6
Hoteles y turismo	2	3	5
Pesca	4	0	4

¹ Martínez Joan (2003) originalmente en inglés en Families in Business (Campden Publishing Ltd.)

Química	3	1	4
Salud	1	3	4
Otros	9	7	16
Total	77	94	171

Las Empresas Familiares de este país son relativamente jóvenes. Sólo el 16% de las Empresas Familiares tiene más de 50 años, mientras que el 32% se mueve entre los 25 y los 50 años. Sin embargo también las hay más antiguas. En Chile existen 1.200.000 empresas, es decir, prácticamente una cada 13 habitantes. Según el Servicio de Impuestos Internos, el 2001 había 652.445 empresas formales, a las que deben sumarse otras 550 mil de carácter informal. Al considerar el tamaño de las empresas formales, 82% de ellas (535.537) son microempresas, es decir, que venden hasta 2.400 UF al año (aproximadamente \$38 millones). Las pequeñas empresas, con ventas anuales entre 2.401 y 25.000 U.F, corresponden a 15% del total (96.842 en el 2001). Las medianas y grandes empresas suman sólo 3% de las unidades productivas. Sin embargo, son responsables por más de 87% de las ventas totales realizadas el 2001.

Por otra parte, se estima que las empresas micro y pequeñas generan alrededor de 3 millones de empleos (incluido el empleo informal), aunque obviamente, su productividad es relativamente baja. Las empresas de menor tamaño son flexibles para adaptarse a cambios en los mercados; y destacan por su capacidad de generar empleos y un nivel de ingresos básico. Ello se demuestra por el porcentaje de los empleos que de ella dependen en relación con la fuerza de trabajo total y porque las estadísticas indican que entre las familias vinculadas a las MIPES el nivel de pobreza es inferior a la media nacional. La realidad de estas empresas muestra una productividad relativa a las medianas y grandes muy menor en comparación con sus pares europeas. Pese a su número y a su nivel de empleo, en conjunto no alcanzan a generar el 13% de las ventas totales del país y participan muy marginalmente en las

exportaciones, dejando de (CORFO 2001)² manifiesto cierto rezago productivo y tecnológico.

Los empleos que generan son precarios y remunerados modestamente acorde con la productividad que muestran. Además, se manejan en un ambiente de elevada informalidad y acceden a créditos excesivamente más caros que el resto de las empresas.

En todo el mundo operan tasas de interés superiores para las empresas más pequeñas, pero en Chile esa situación es prácticamente abusiva. Por otra parte, poseen una baja cultura de agremiación, los gremios tampoco cumplen la función de servicios a sus asociados y su acceso a la capacitación y la tecnología es bajo.

² Fuente CORFO 2001 Estadísticas básicas de las empresas en Chile.

Las empresas de menor tamaño representan más del 97% de todas las unidades productivas legalmente constituidas en el país y emplean alrededor del 55% de los trabajadores chilenos. Se encuentran en todos los sectores productivos y presentan una distribución regional mucho menos concentrada en la Región Metropolitana que en las grandes y medianas empresas. Son aquellas cuyo desarrollo contribuye al crecimiento y la equidad, que se adaptan más rápidamente a los cambios del mercado y que son buenos clientes del sector financiero.

1. Distribución de las micro, pequeñas y medianas empresas familiares por tamaño en Chile

En el país funcionan aproximadamente 1.200.000 empresas formales e informales. Las formales son 652.445 empresas, según se establece en la Tabla 1, o sea, 54% del total. Las restantes, estimadas en unas 550.000, se encuentran en el área de la informalidad. Las microempresas formales que realizaron alguna operación durante el 2001 representaban el 82.08% del total. Las pequeñas empresas eran el 14.84%; las medianas sólo un 2.08%; y las grandes apenas el 0.99% del universo de empresas formales, como se puede observar en el Grafico1. La cantidad de MIPES (Micro y pequeñas empresas) se ha incrementado de manera notable entre 1994 y 2001: (las microempresas han aumentado en un 22.87%, en tanto que las pequeñas, lo han hecho en un 20.9%). Lo anterior significa un aumento neto de aproximadamente 117.000 MIPES en dicho período. Es interesante notar que entre 1998 y 1999, cuando la economía chilena sufrió su única contracción en los últimos 15 años, el número de empresas de todos los tamaños disminuyó, excepto las microempresas, lo cual muestra que ellas son un factor amortiguador del desempleo en los períodos de crisis.

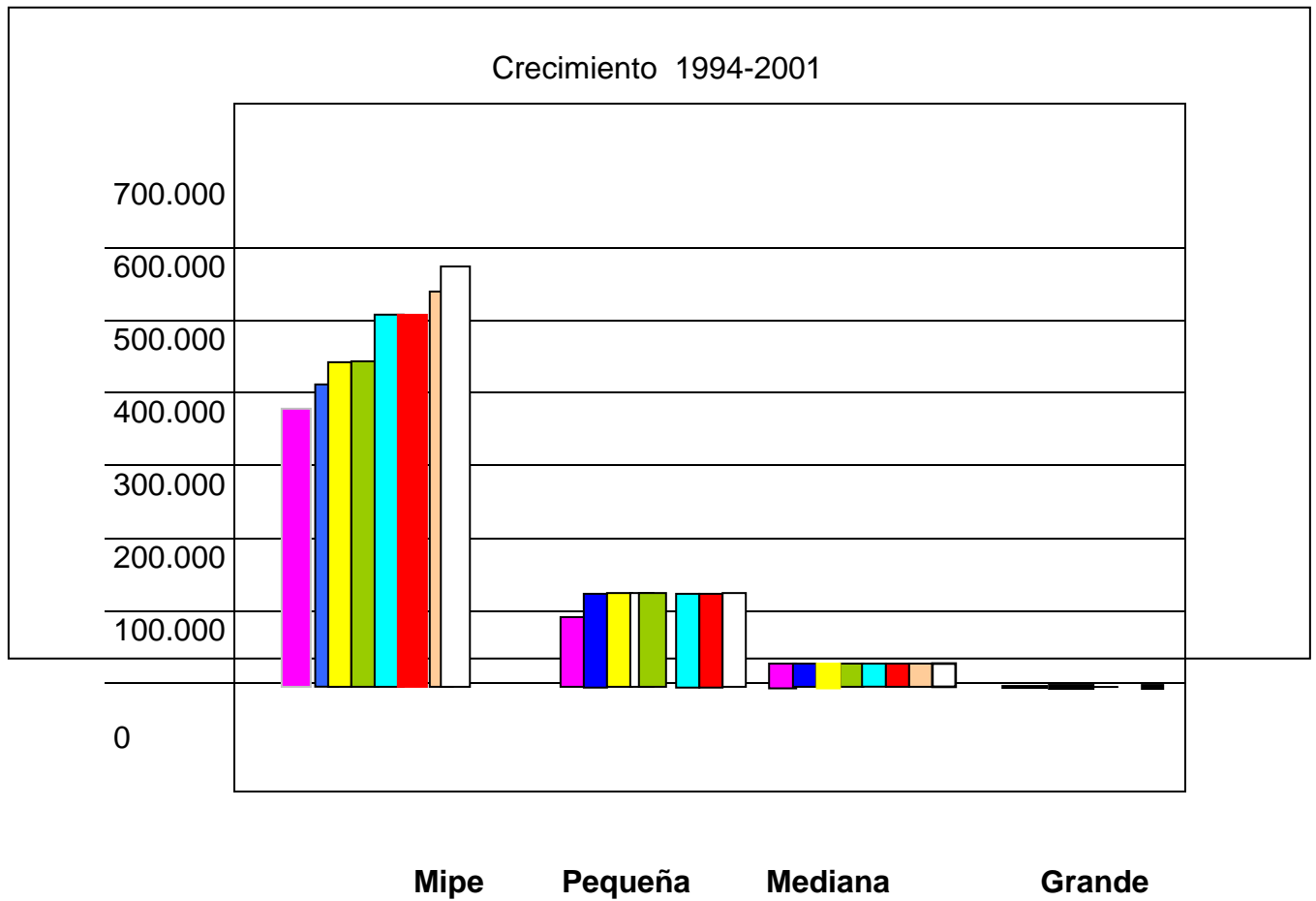
TABLA 1

DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS FORMALES POR TAMAÑO (NUMERO DE EMPRESAS Y PORCENTAJES, SERCOTEC, 2001).³

Años	Micro		Pequeña		MIPE		Mediana		Grande		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1994	435.852	81,91	80.099	15,05	515.951	96,96	11.217	2,11	4.950	0,93	532,118	100
1995	451.652	81,53	84.953	15,33	538.605	96,88	12.005	2,17	5.389	0,97	553.999	100
1996	474.778	81,59	88.775	15,25	583.554	96,88	12.621	2,17	5.726	0,98	581.901	100
1997	474.804	81,04	91.452	15,62	566.056	96,85	13.645	2,28	8.225	1,06	585.625	100
1998	511.045	81,48	96.322	16,35	607.367	98,83	13.590	2,17	8.271	1,00	627.228	100
1999	520.544	82,57	91.286	14,48	611.830	97,05	12.792	2,03	5.835	0,93	630.458	100
2000	533.479	82,51	93.842	14,51	627.321	97,03	13.159	2,04	6.085	0,94	646.545	100
2001	535.537	82,08	96.842	14,84	532.379	96,92	13.597	2,08	8.469	0,99	652.445	100
Variaciones												
Años	Micro		Pequeña		MIPE		Mediana		Grande		Total	
1999-1998	1,85		-5,23		0,73		-5,87		-6,94		0,51	
2000-1999	2,48		2,80		2,53		2,87		3,92		2,55	
2001-2000	0,39		3,20		0,81		3,33		6,66		0,91	
2001-1994	22,87		20,90		22,57		21,22		30,69		22,61	

³ Fuente: &G, actualizado a 2001 por SERCOTEC, con base en información del Servicio de Impuestos Internos.

GRAFICO No 1



■ 1994
 ■ 1995
 ■ 1996
 ■ 1997
 ■ 1998
 ■ 1999
 ■ 2000
 ■ 2001

Una clasificación de las empresas por tamaño se hace de acuerdo con el volumen de ventas netas de Microempresas: hasta 2.400 UF de ventas:

- Pequeña empresa: entre 2.401 UF y 25.030 UF de ventas.

- Mediana empresa: entre 25.031 UF y 100.000 UF de ventas .

- Gran empresa: mas de 100.000 UF ventas.

2. 1. Estructura del empleo por tamaño de empresas

Por sus características tecnológicas, la micro y pequeña empresa es intensiva en mano de obra, lo que significa que, para un mismo nivel de producción, es capaz de generar más, empleo que las empresas de mayor tamaño. Este hecho transforma al sector en uno de los mayores empleadores en el nivel nacional.

TABLA 2 : ESTRUCTURA DEL EMPLEO EN EL 2000. (Sercotec, 2000)⁴

Categoría	Empleo % Empleo (mil personas) Total		% Empleo en Empresas
Trabajadores por cuenta propia	1.081,81	19,85	25,83
Otras unidades productivas	3.139,76	57,68	74,37
Subtotal empresas	4.221,57	77,52	100,00
Sector Público más FFAA	619,92	11,38	
Servicio doméstico	316,68	5,81	
No sabe	287,80	5,28	
Total Empleo	5.445,97	100,00	

Fuente SERCOTEC, con base en la encuesta CASEN 2000.

La tabla No. 2 muestra que 4.22 millones de personas (77.5% del total) trabajan en unidades de producción o servicios, formalizadas o no. La encuesta CASEN entrega Información desagregado por tamaño de empresa; definido éste por el número de trabajadores y no por su nivel de ventas.

Como ésta es una encuesta de hogares y no de empresas, el dato que se entrega en el hogar acerca del tamaño de la empresa en la cual trabajan.

⁴ Fuente SERCOTEC, con base en la encuesta CASEN 2000

Las personas activas que lo componen, es bastante impreciso. Salvo el caso de empresas de muy pocos trabajadores, los encuestados no conocen con precisión su tamaño en términos de empleo. A pesar de estas limitaciones, puede considerarse como una estimación razonable el dato de la Encuesta CASEN 2000, que muestra la existencia de 2,97 millones de trabajadores vinculados a la micro y Pequeña empresa y al trabajo independiente, cifra que representa un 54,5% del empleo total.

Considerando la existencia de 1,08 millones de trabajadores por cuenta propia (y haciendo la suposición de que todos ellos son microempresarios), las 632 mil MIPES formales deberían ocupar algo más de tres personas cada una para llegar a la cifra de los 3 millones de empleos identificados por la CASEN. Este promedio de número de empleos por unidad productiva MIPE es compatible con los resultados de estudios parciales realizados en el nivel de determinadas comunas y territorios del país.

Sin embargo, resulta evidente que se precisa mejorar la información básica y profundizar el análisis de la distribución del empleo por tamaño de empresa, para tener una visión más confiable y desagregada acerca de este importante indicador.

2.2. Distribución de las micro y pequeñas empresas familiares por rama de actividad

Las micro y pequeñas empresas se encuentran presentes en todas las actividades económicas significativas del país. No obstante, su participación se concentre principalmente en cuatro sectores: Comercio, Transporte, Agricultura e industria. Estos cuatro sectores agruparon al 68% de las microempresas y al 60% de las pequeñas empresas, tal como puede apreciarse en la Tabla 3. Si se

compara con información de 1994, los sectores agrícola, industrial y de servicios personales han disminuido sus porcentajes de participación dentro del número total de empresas.

TABLA 3

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL NÚMERO DE EMPRESAS POR RAMA DE ACTIVIDAD Y TAMAÑO 2001 (SERCOTEC, EN PORCENTAJE) ⁵

Rama de Actividad	Microempresas	Otros	Total
Comercio	45,7	106,2	151,9
Transporte	8,8	22,3	31,1
Agricultura	12	24,1	36,1
Industria	5,2	42,6	48,8
Servicios	9,1	20,2	29,3
Construcción	4,8	25,8	30,6

En el caso de la industria, la caída proviene fundamentalmente del subsector de manufacturas de textiles, vestuario y cuero. En contraste, entre 1994 y 2001 el número de MIPES que opera en el comercio, el transporte, los “servicios prestados a las empresas” y la construcción ha venido representando proporciones crecientes del total de empresas formales. Sí bien se trata de un universo empresarial de significación, las MIPES enfrentan severas limitaciones y obstáculos. Es así como, en conjunto, ellas sólo representan un pequeño porcentaje de la producción, ventas y exportaciones del país, haciendo patente la brecha de productividad que las separa de las empresas de mayor tamaño.

Además, tanto sus dueños como sus trabajadores tienen insuficiente formación, enfrentan precarias condiciones de trabajo y perciben bajas remuneraciones.

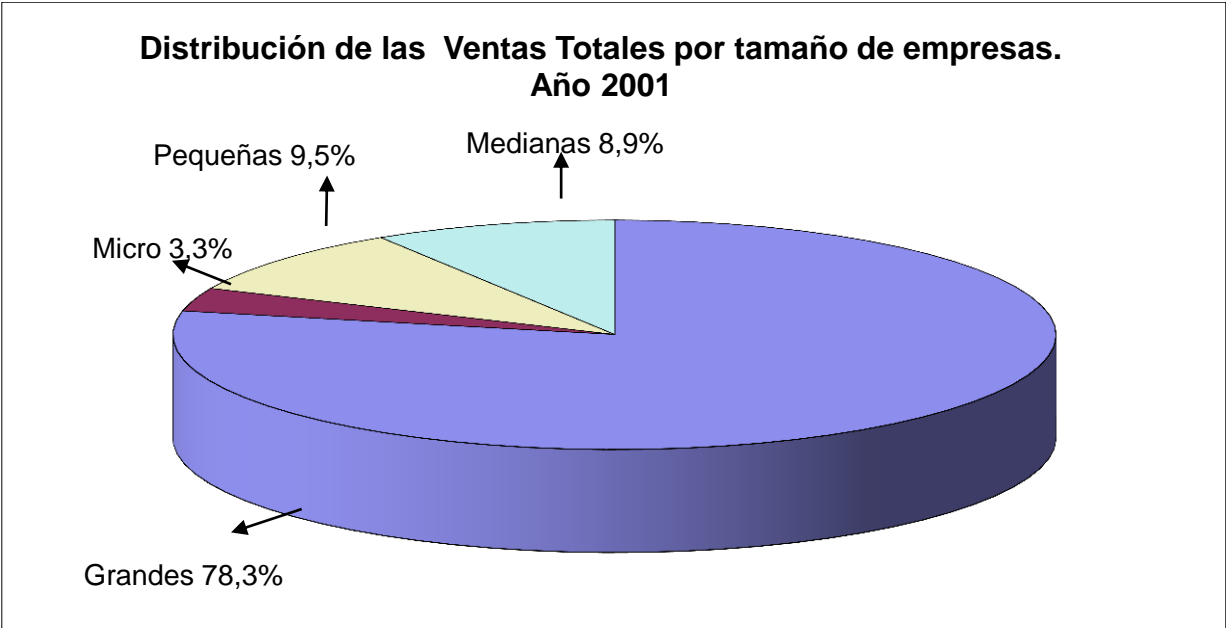
⁵ FUENTE: Elaborado por SERCOTEC, con base en información del SII.

Casi la mitad de estas unidades productivas opera en la informalidad, lo cual limita su desarrollo. Pagan tasas de interés bancario muy superiores al resto de las empresas, y tienen acceso limitado a las posibilidades de capacitación y de mejoramiento tecnológico de sus empresas. Sólo un pequeño número de estos empresarios está asociado y sus entidades gremiales son, generalmente, débiles en representación y capacitación.

2.3. Cifra de facturación según tamaño de empresa

La escasa participación en 105 mercados es una característica estructural de las micro y las pequeñas empresas familiares durante los últimos años esa participación se ha ido reduciendo. El Grafico Nº 2 muestra las cifras de las ventas netas nacionales según tamaño de empresa (Servicios impuestos internos Chile 2001,formales).⁶

GRAFICO No. 2



⁶ Servicios impuestos internos Chile 2001.

FUENTE: Servicio de Impuestos Internos SII 2001

La suma total de las ventas de las empresas registradas por el SII, alcanzó en 1994 a UF 4.668 millones, de los cuales un 4,1 % correspondió a microempresas y el 11,9 % a pequeñas empresas. Es decir, el 97 % de las empresas de menor tamaño, contribuyó en 1994 con apenas el 16% de las ventas totales.

Hacia el 2001, esta situación, ha empeorado para las empresas del sector MIPES, puesto que su participación en las ventas totales es de sólo un 12,8% para un volumen de UF 7.337 millones. Es decir, frente a un 50,7% de incremento total de las ventas en el lapso de ocho años, el sector MIPE ha crecido sólo un 21%.

La evolución de las ventas de las medianas empresas ha seguido un patrón similar al descrito anteriormente, puesto que su participación alcanzó de 11%, en 1994: a 8,9% en el 2001, con un crecimiento de apenas 22% en sus ventas totales. En cambio, las grandes empresas, que son aproximadamente 6 mil y representan el 1% de las empresas del país, contribuyen con un 78,3% de las ventas totales el 2001, frente al 73,1% del año 1994.

El crecimiento de sus ventas totales en el lapso 1994-2001 fue del 61%, tres veces superior al del sector MIPE.

2.4. Distribución por tamaño de las empresas exportadoras y valor de las exportaciones

En la tabla 4 se muestra el total de empresas exportadoras en Chile, su distribución por tamaño de las empresas exportadoras y valor de las

exportaciones, (Sercotec, 2001).⁷

TABLA 4

Estrato	1997				2000			
	Exportadores		Monto		Exportadores		Monto	
	Número	%	MMUS\$	%	Número	%	MMUS\$	%
Micro empresa	597	11,25	16,84	0,10	509	9,57	13,50	0,07
Pequeña empresa	1.575	29,66	180,77	1,09	1.527	28,70	176,25	0,97
MIPES	2.172	40,91	197,61	1,19	2.036	38,27	169,75	1,04
Mediana empresa	1.304	24,55	504,95	3,03	1.387	26,07	527,04	2,90

Estrato	1997				2000			
	Exportadores		Monto		Exportadores		Monto	
	Número	%	MMUS\$	%	Número	%	MMUS\$	%
Grandes Empresas	1.834	34,54	15,942,36	95,73	1.897	35,66	17.477,23	96,06
Total	5.310	100,00	16.644,92	100,00	5.320	100,00	18.194,02	100,00

FUENTE: Sercotec con base en información del Servicio Nacional de Aduanas 2001

⁷ FUENTE: Sercotec con base en información del Servicio Nacional de Aduanas 2001.

El total de empresas exportadoras en Chile era de 5.320 el año 2000 (Tabla 9); cifra que corresponde apenas al 0,8% del universo de empresas formales en ese año. Considerando el número de empresas de cada estrato de tamaño. Ésta relación varía de un 35,66 % de las grandes empresas, a un 26,03% de las medianas y a un 38,27% de las MIPES. La tendencia muestra una disminución relativa de las micro y pequeñas empresas tanto en el número de unidades que exportan como el valor de dichas exportaciones.

Además, se destaca el 96% de participación de las grandes empresas en el valor total de las exportaciones. Las exportaciones nacionales han experimentado un notable crecimiento durante la década de los 90. Esta tendencia, aunque más atenuada, se observa también entre 1997 y 2000. Las ventas al exterior pasaron de 16.576 millones de dólares en 1997 a 18.197 millones en el 2000, lo que representa un incremento de 9.1%.

Poco menos de la mitad de las empresas que exportan son empresas que lo hacen en forma permanente y éstas representan aproximadamente el 90% del valor total exportado. Es decir más de la mitad de las empresas exportadoras lo hacen en forma transitoria o esporádica, son responsables de sólo el 10% de las exportaciones del país. El valor de las exportaciones y su participación en las ventas, invita a no sólo aumentar la masa de exportadores, sino a mejorar la competitividad de los existentes y además, a estudiar a las muchas micro, pequeñas y medianas empresas que proveen a las empresas exportadoras en general (aspecto no investigado hasta ahora).

Es más, este punto es tan crucial para la competitividad del país en la economía globalizada de hoy, que de no establecerse los conectores adecuados de encadenamiento tendremos un país no competitivo, con algunos competidores exitosos que tal vez se transformarán en transnacionales, otros que retornarán con cada crisis externa al mercado interno, sin ganas de reintentar la aventura y

muchos que disputarán el globalizado mercado interno.

3. Características y prácticas de Gobierno y Administración de las empresas familiares en Chile

En la mayoría de los países de Suramérica, las grandes familias empresarias se llaman "Grupos". Estos conglomerados empresariales están habitualmente controlados por familias, han diversificado sus activos y sus operaciones en industrias relacionadas directa o indirectamente, son grandes y, por tanto, ejercen una influencia relevante en la economía local. También son relativamente jóvenes (sus líderes pertenecen a la primera , segunda o tercera generación).

A pesar de ello, los grupos chilenos difieren de sus homólogos latinoamericanos en muchos aspectos: tienden a ser más profesionales y a tener una mayor presencia internacional pues se ven obligados a competir en una economía abierta y tienen menos influencia en el ámbito político. La mayoría de estas familias con grandes negocios tienen una considerable presencia en el mercado bursátil, pues controlan empresas que cotizan en bolsa. Según un reciente estudio realizado por Equity, una consultora chilena, 40 familias participan en Bolsa. Diez de estas familias concentran más del 60% de las 77 Empresas Familiares existentes en el mercado. Estas 77 empresas representan el 45% de las 171 que hay en bolsa, excluyendo instituciones financieras, clubes sociales o deportivos y escuelas.

De hecho, los tres principales grupos económicos del país (Angelini, Luksic y Matte) son negocios familiares que controlan el 13% de estas 171 empresas que cotizan en bolsa. Algunas de estas compañías también están incluidas en la Bolsa de Nueva York como receptores de capital americano. De acuerdo a la investigación del profesor Joan Martínez, en lo que respecta a la distribución por sectores industriales o económicos, las grandes familias empresarias tienden a concentrarse en holding de inversión, industrias de extracción (agricultura, madera

o pesca), comida y bebidas y servicios marítimos. Por contra, las empresas no familiares se concentran en el sector eléctrico y otros servicios públicos, el mecánico-metalúrgico y la minería. Estas industrias tienden a ser de capital intensivo.

Esta investigación, hecha hace ya unos años, comparaba las características y las prácticas de gobierno y administración de Empresas Familiares, empresas no familiares y subsidiarias de multinacionales extranjeras, arrojando luz sobre varias cuestiones de interés. Las compañías que respondieron al cuestionario eran de pequeño y gran tamaño, excluyendo las muy pequeñas o las muy grandes.

La media de ventas anuales por Empresa Familiar es de 10 millones de dólares, mientras que para las no familiares es de 21 millones, ascendiendo a 41 millones en el caso de las empresas extranjeras.

Empecemos por la co-dirección o el co-liderazgo: las Empresas Familiares tienden a tener más co-liderazgo que las no familiares o las extranjeras. En cuanto al tiempo de permanencia del jefe ejecutivo o de director de management en su puesto, las Empresas Familiares son más lentas que el resto a la hora de renovar sus líderes. Sobre prácticas de gobierno, cabe decir que las Empresas Familiares también van por detrás de las demás. A pesar de que esto está empezando a cambiar, especialmente entre las empresas de medio y gran tamaño, pensamos que aún queda mucho por hacer. Y es que las Empresas Familiares tienden a incorporar menos directivos externos a sus juntas.

El promedio de directivos externos (o sea, externos a la familia o a la empresa) es 1,13 por Empresa Familiar, mientras que las no familiares y las extranjeras están en el 1,63 y el 3,43 respectivamente. Las Empresas Familiares y las que no lo son no difieren tanto en lo que concierne a la política de retribuciones, pero las Empresas Familiares sí pagan menos que las filiales chilenas de empresas extranjeras. En cuanto a la política de reparto de

dividendos, las Empresas Familiares chilenas son más conservadoras que las que no familiares y las extranjeras. Esto rige también para la política de deudas. Se puede concluir que las Empresas Familiares son ligeramente más conservadoras que las que no son de capital familiar y mucho más conservadoras si las comparamos con las filiales chilenas de empresas extranjeras. .

Sobre los indicadores del nivel de profesionalización de la empresa, y centrando nuestra atención en el uso de un sistema presupuestario, la valoración de los ejecutivos y la planificación estratégica del negocio, llegamos a una misma conclusión: las Empresas Familiares están menos profesionalizadas que sus competidores.

La diferencia es especialmente significativa entre los negocios familiares y las filiales extranjeras. Además de explicarse por el hecho de que propiedad y administración son exclusivas de la familia, tal diferencia puede ser causada también por el tamaño de las empresas, pues las filiales extranjeras de nuestra muestra son cuatro veces mayores de media que las firmas familiares chilenas.

4.- Cultura latinoamericana y cultura occidental.

La cultura es un tema que hoy por hoy interesa a todos los que quieren estar al día en los adelantos realizados en el ámbito del estudio e intervención en organizaciones. Expertos y clientes miran esperanzados hacia esta nueva perspectiva que se abre al análisis, esperando encontrar en ella soluciones a problemas que han sido enfrentados infructuosamente hasta el momento.

El tema de la cultura ofrece una perspectiva para observar más profundamente la organización, para entenderla en forma holística, para comprender la importancia de los símbolos, para -por fin- entender la relación entre la organización y su entorno, para darse cuenta que la relación del hombre

con su ambiente social y material se encuentra definida por los mismos seres humanos y que en esta definición, se abren y se cierran posibilidades.

4.1. La cultura o el modo de ser latinoamericano (Rodríguez Mancilla Darío, 2001)⁸

La base de esta investigación se encuentra en trabajos realizados por el autor Darío Rodríguez en Chile y Paraguay, y que ha sometido estas hipótesis a la consideración de especialistas de Argentina, Chile, México y Paraguay. En todas estas oportunidades ha recibido un feedback muy positivo que lo ha llevado a afinar este esquema.

Las características más relevantes de la cultura latinoamericana según este autor son:

a) Paternalismo: Este es un valor central para los latinoamericanos. Se construye a partir de una forma muy personalizada de relación entre un superior que protege y un subordinado leal. Su origen se encuentra en la Hacienda, en que el patrón era quien ofrecía protección, tenía una capilla donde se decía misa los domingos, tenía una escuela para los hijos de sus inquilinos, les daba a éstos el pan, algunos abarrotos y productos de la tierra, les entregaba una regalía, llevaba a los enfermos al hospital y les compraba los remedios, etc. A cambio de esto, el patrón recibía lealtad.

⁸ Rodríguez Mancilla Darío (2001)

En un caso tan interesante como el mexicano, los generales y jefes de la revolución establecieron con el pueblo relaciones paternalistas, de protección y lealtad, lo que condujo a un Estado protector y benefactor. Todos los modelos que se han tratado de imponer en nuestros países han impugnado el paternalismo y sin embargo, nuestros trabajadores siguen buscando establecer relaciones paternalistas con sus jefes, dirigentes sindicales o quienquiera que represente poder.

Evidentemente el paternalismo disminuye a medida que aumenta el nivel educacional, lo que se debe a que nuestro sistema educacional es eminentemente occidental.

b) Respeto: Los trabajadores latinoamericanos demandan y ofrecen el respeto como un valor de gran importancia. Sin el respeto, el paternalismo sería muy cercano a la servidumbre. El respeto se traduce en el trato que los trabajadores se dan entre ellos, el que dan a sus superiores y el que esperan para sí.

c) Desconfianza: Una de las características más relevantes del campesino es la desconfianza ante lo desconocido. De esta desconfianza surge una actitud expectante y alerta ante cualquier proposición que no sea meridianamente clara. El problema de la confianza -dice Luhmann- es que es una apuesta hacia el futuro, que se basa en el pasado. En otras palabras, sobre una base de desconfianza no se puede construir la confianza. Antes, hay que crear una historia sobre la cual pueda basarse luego la apuesta al futuro que es la confianza.

d) Individualismo: Los trabajadores latinoamericanos son individualistas. Esta es una característica extraña en países de raigambre católica, por cuanto la fe católica, a diferencia de la protestante que enfrenta al fiel directamente a Dios, tiene a la Iglesia, la comunidad de los creyentes, como base de solidaridad. Este individualismo es posible que se relacione también con la educación. En efecto, a

medida que se aumentan los niveles educacionales, hay también mayor individualismo, competencia y "chaqueteo". En los niveles educacionales inferiores, en cambio, hay mayores muestras de solidaridad.

A continuación quisiera presentar una comparación entre el modelo occidental y el estilo organizacional latinoamericano en las relaciones de trabajo.

A partir de esta comparación es posible detectar cuáles podrían ser las características de un modelo de organización apropiado a la cultura de nuestros países de América Latina. Es evidente que las características reseñadas se encuentran en un proceso de cambio; algunas pueden ser más resistentes y otras pueden haberse ya modificado.

Los medios masivos de comunicación, los viajes, la globalización y apertura de los mercados, la creación de Tratados Regionales de Libre Comercio, etc., constituyen impactos que no dejan impávidas a nuestras organizaciones, ni a sus ejecutivos, ni a sus trabajadores de diferentes niveles.

La organización está acoplada estructuralmente a su entorno y si éste cambia en forma tan radical como la que hemos presenciado en los últimos años, es lógico esperar que también las organizaciones varíen, así como las culturas que éstas sustentan.

En una investigación interdisciplinaria que ha estado llevando a cabo el profesor Dario Rodríguez, -entre los años 1994 y 2000-, en colaboración con Nureya Abarca y Nicolás Majluf, se ha detectado cambios significativos que han tenido lugar en la gestión de las principales empresas de Chile. En este sentido, no obstante, que los cambios culturales son lentos y según estos autores todavía sé esta en condiciones de proponer un modelo que, respetando el modo de ser latinoamericano, se adapte a las exigentes condiciones impuestas por la

globalización. América Latina cuenta con enormes potencialidades de desarrollo y parte importante de ellas radica en su propia gente, en su cultura.

Sería erróneo tratar de asimilar modelos olvidando que se cuenta con una cultura que no ha sido suficientemente estudiada para detectar sus fortalezas y debilidades ante el desafío de los nuevos tiempos. Las características que aquí presentamos son generales y, por supuesto, no son las únicas. Existe, además, un cúmulo de diferencias regionales -tales como la corrupción institucionalizada de algunos países de la región, o la existencia con mayor o menor fuerza de subculturas, de culturas indígenas con fuerte asidero, etc.

Sin embargo el autor Darío Rodríguez cree que este esquema comparativo puede ser un buen comienzo para un trabajo que exige ser realizado con la mayor brevedad.

Entre estas características se han seleccionados las siguientes: Reclutamiento; Tipo de relación; Orientación básica; Racionalidad económica; Relación interdepartamental; Comunicaciones; Responsabilidad; Participación ; y Jerarquía.

a) En el primer aspecto, reclutamiento, se trata de comparar las formas de selección de personal propias del modelo occidental, y del estilo organizacional latinoamericano.

El modelo occidental tiene un sistema de reclutamiento universalista, basado en la racionalidad técnica. Esto quiere decir, que se hace un cálculo técnico racional que determina qué tipo de profesional se requiere para una función dada, por ejemplo, un ingeniero con X años de experiencia y, luego de establecidas las características, se llama a un concurso abierto en el que, de todos los postulantes que se presenten, se seleccionará al que más se aproxima al perfil del profesional requerido.

El estilo latinoamericano de selección tiene subyacente el modelo occidental. Es así como la racionalidad técnica indica que el cargo debe ser llenado por un ingeniero, pero luego la selección es particularista: no se buscan por concurso todos los posibles postulantes, sino que el futuro contratado es seleccionado entre los conocidos.

En la investigación que hemos venido realizando durante el último lustro del siglo XX, se ha podido constatar que este particularismo ha disminuido su influencia en la selección de personal de las empresas más importantes de Chile. Cada vez más se realizan concursos en que los postulantes son evaluados por empresas especializadas.

En esta medida, se ha producido un acercamiento al modelo occidental subyacente, aunque todavía tienen un grado de influencia no despreciable otros criterios, tales como pertenencia a la red de conocidos, de egresados de la Universidad, de parentesco, apariencia física, género, etc.

b) En segundo lugar, en lo referente al tipo de vínculo que se establece en la empresa, el modelo occidental preconiza una relación impersonal, en que la racionalidad y la funcionalidad determinan el comportamiento que tendrá cada individuo en la organización, en cuanto miembro de ella. Tanto el modelo organizacional latinoamericano son altamente personalizados.

El latinoamericano establece relaciones afectivas que los involucran en el trabajo en forma global y no en forma de roles impersonales. En el estilo latinoamericano, en cambio, dado que a él subyace el modelo occidental, no hay cabida formal para la relación personalizada.

Esta se da, entonces, de manera informal y no reconocida oficialmente. De aquí se desprenden complicaciones adicionales de expectativas defraudadas, de

conductas incoherentes, de comportamientos concretos que son negados en el discurso, etc.

La investigación de profesor (Rodríguez Mancilla Darío, 2001),⁹ también muestra cambios en esta dimensión. Los trabajadores de las principales empresas chilenas mantienen un trato personalizado con sus compañeros y superiores, pero este estilo es cada vez más una forma, sin mayor contenido.

Los principales amigos de los trabajadores ya no se encuentran en la misma empresa. La organización se define en términos más funcionales e impersonales que antes.

c) En tercer lugar, en la dimensión compromiso, sé grafica el tipo de relación laboral establecido en el esquema de diseño practicado.

En el modelo occidental, el compromiso es contractual: el trabajador se compromete a trabajar a cambio de un sueldo pactado, durante un tiempo diario determinado y cumpliendo las exigencias de un cargo claramente definido. Nada se le puede pedir que vaya más allá de lo estrictamente acordado en el contrato.

En el estilo organizacional de América Latina, formalmente tenemos relaciones contractuales, pero en la práctica seguimos buscando establecer vínculos paternalistas. Tanto los trabajadores, que demandan protección e intentan involucrar a sus jefes en la solución de sus problemas personales y familiares, como los superiores, que tratan de proteger y esperan lealtad por parte de sus subordinados, buscan conseguir una relación que vaya más allá de lo formalmente establecido. Esta característica paternalista ha sido muy combatida por los distintos intentos modernizadores que ha vivido la región. Se ha mantenido, pero hoy en día está en retirada. Es todavía notoria en trabajadores antiguos con menores niveles educacionales. Los jóvenes, que han alcanzado una

⁹ Rodríguez Mancilla Darío (2001)

escolaridad completa o casi completa, tienen una mentalidad más pragmática al respecto. Lo mismo ocurre con los obreros mexicanos que vuelven después de una temporada de trabajo en Estados Unidos. Los resultados de la investigación a la que he aludido, (Rodríguez Mancilla Darío, 2001)¹⁰ apuntan también a importantes cambios en esta dimensión.

La modernización de los servicios públicos, el aumento de las posibilidades de seguridad social, la difusión de la educación, el incremento de los niveles de consumo, etc., han influido en que el paternalismo ya no sea una relación necesaria.

La protección que antes era demandada al patrón o al Estado, ya no es tan necesaria. Los beneficios de salud, previsión, educación etc., pueden ser obtenidos directamente por el interesado.

Esto ha llevado a que se monetarice la relación. En lugar de protección/lealtad, hoy se propone más un vínculo definido en términos funcionales de contrato/sueldo.

d) En cuarto lugar, la orientación básica que guía a los trabajadores en su inserción laboral y en sus intentos por hacer carrera es -para el modelo occidental-individualista. Subyacente a ella se encuentra el mito del self-made man. Cada trabajador es un individuo que debe tratar de labrarse sus posibilidades en la organización. Las historias, repetidas hasta el cansancio, de personajes que han logrado su fortuna gracias al esfuerzo personal, tienen una tradición tan antigua en los países occidentales, que se remonta a la ética calvinista y puritana y que es revitalizada en las películas de *cow-boys* o en las del moderno Rambo, que puede -y debe obtener el triunfo de manera solitaria y altamente individualista. Los héroes de la industria son también presentados por sus biógrafos como personas

¹⁰ Rodríguez Mancilla Darío, 2001 (2001)

solitarias, que han conseguido el éxito merced a sus méritos y esfuerzo individual. Nada deben a los demás.

Mientras más bajo haya sido su origen, mientras menos auspiciosas hayan sido las condiciones en que tuvieron que desarrollarse, mientras mayores hayan sido las dificultades que se les presentaron, mayor será su heroísmo. Por esto las historias personales de estos adalides de la industria estadounidense marcan las tintas en los aspectos duros de los comienzos y en la incomprensión de la mayoría de las personas que se relacionaron con ellos.

El estilo latinoamericano es individualista. Hemos visto que es probable que esto tenga algo que ver con la educación, ya que en niveles de menor escolaridad se encuentran muestras de solidaridad. Sin embargo, también allí son claros los ejemplos de *chaqueteo*, de esfuerzos por sobresalir a costa de otros, de falta de respeto por la propiedad común (piénsese en los árboles de las plazas públicas, en las áreas de esparcimiento, en los canales de regadío).

También, los asentamientos comunitarios que se intentó hacer en el agro chileno, luego de la Reforma Agraria, son un ejemplo de individualismo: finalmente todos los asentados prefirieron repartirse la tierra a administrarla y trabajarla en común

El estudio que ha venido realizando en los últimos años del milenio, muestra que esta característica individualista se ha acentuado, especialmente entre los trabajadores más jóvenes y educados. El trabajador chileno actual demuestra mucho mayor conciencia de sí mismo y de su propia valía que la que tenían los trabajadores hace diez años atrás. La tradicional timidez de los chilenos, que les impedía dar opiniones o disentir de la opinión mayoritaria, cede el paso a una actitud más asertiva.

e) En quinto lugar, en lo referente a la racionalidad económica, se examina la orientación que guía las decisiones de los seres humanos en términos

económicos. El modelo occidental tiene una orientación de largo plazo, que se traduce en la búsqueda de la productividad. En nuestras actividades económicas predominaba una orientación que Nicolás Majluf llama cortoplacista, (Rodríguez Mancilla Darío, 2001)¹¹ en la que no hay cabida para una preocupación por la productividad. Interesaba, más bien, la ganancia rápida. En ese sentido, los empresarios de América Latina se parecían al capitalista aventurero más que al empresario innovador de (Schumpeter, 1991: 406-428).

Era característico de los latifundistas en nuestros países el cultivo extensivo antes que intensivo de la tierra. Carlos Cousiño (Rodríguez Darío, 2001)¹² ha hecho notar la importancia del consumo ostentoso como criterio de legitimación, en lugar del trabajo. Tampoco los trabajadores parecían tener una orientación de largo plazo.

La queja más frecuente de los empleadores al respecto es que cuando se establecían primas por trabajo extra, o cuando se hacía un acuerdo de trabajo "a trato" o "por pieza", los obreros sólo deseaban llegar a cierto nivel de ingreso y no se esforzaban por incrementarlo. Es posible que esta característica se encuentre en modificación, con los mercados abiertos y una economía estable que permite la acumulación. Para apoyar este cambio, es necesario que se creen las bases para la confianza que –como vimos- es atípica. Existen hoy en día, algunos ejemplos de empresarios, industriales y agrícolas, que muestran una orientación claramente de largo plazo.

El interés que encuentran los diferentes programas de perfeccionamiento, tales como los ofrecidos por Universidades en diferentes países de América Latina, reflejan un cambio en esta orientación. Los programas destinados a los ejecutivos, son otro ejemplo de la misma tendencia. También los trabajadores

¹¹ Rodríguez Mancilla Darío (2001)

¹² Idem.

podrían estar variando, como se evidencia en su creciente demanda por capacitación y *empleabilidad*.

f) En sexto lugar, la relación entre los departamentos y unidades de la empresa. En el modelo occidental y en el estilo organizacional de América Latina, esta relación es normalmente competitiva. Cada departamento trata de demostrar que es el mejor. Esta característica de competitividad es incluso fomentada, con el objeto de crear espíritu de cuerpo al interior de las unidades y de permitir elevar la productividad de toda la organización con el esfuerzo de las distintas unidades por superarse y sobrepasar a las demás.

Sin embargo, cuando se producen dificultades, la competencia sana deviene en conflicto. No es raro encontrar organizaciones en que éste es tan fuerte, que incluso los miembros de una unidad hacen lo posible por conseguir que la otra haga las cosas malas. Con eso, de paso, perjudican a la empresa, pero eso no es algo que parezca preocuparles demasiado. En Estados Unidos este es un problema que, según Peter Senge, eleva inútilmente los costos.

g) Las comunicaciones están definidas en el modelo occidental como verticales, específicas e individuales. En otras palabras, siguen el conducto regular y llegan individualmente a cada persona de la jerarquía en forma específica. Cada individuo recibe, al final, toda la información que necesita para el desempeño de su función, pero sólo la que le es pertinente. La idea es evitar la sobrecarga de información.

En el estilo latinoamericano, dado que el modelo subyacente es el occidental, las comunicaciones son verticales y específicas en lo formal. En lo informal, en cambio, son amplias y grupales. Esto quiere decir que el rumor es generalizado en las organizaciones de América Latina. Todo se sabe antes que se dé a conocer por los canales oficiales.

Todo tiene interpretaciones que provienen "de buena fuente", pero que no tienen su origen en lo formalmente reconocido. Los corrillos a la hora del café son particularmente atractivos por la posibilidad de encontrar en ellos nuevos rumores: "¿Has sabido algo?" Incluso, existen empresas en que el rumor está tan difundido, que llega casi a institucionalizarse, mediante la circulación clandestina de hojas impresas con "las últimas novedades".

Como hemos visto, el rumor tiene que ver con la necesidad de información confiable. No es necesariamente algo negativo. Tiene cierta base en la necesidad de sociabilidad propia de nuestra cultura, por lo que resulta difícil de erradicar. Sólo es negativo cuando es más creíble que la información oficial, dado que -en esos casos- representa un indicador de carencia de confianza. Se debe, entonces, tratar de compensar sus efectos negativos. Más que prohibirlo o intentar que desaparezca, se debe buscar formas de hacerle perder influencia sobre los colectivos laborales. Hay organizaciones que han conseguido disminuir su importancia, a través del simple expediente de transmitir información consistente con su actuar posterior.

h) En octavo lugar, la responsabilidad en el modelo occidental es restringida y asumida individualmente. El esquema burocrático indica que cada puesto de la jerarquía tiene establecidos en forma clara sus deberes y atribuciones. Cada persona dentro del organigrama sabe exactamente cuál es su área de competencia con los niveles de responsabilidad correspondientes y los asume íntegramente. Nadie se siente en lo más mínimo responsable por lo que no es de su competencia, pero nadie -tampoco- desconoce la propia responsabilidad.

En el estilo imperante en América Latina, la responsabilidad es difusa, pero no se asume. Con esto queremos referirnos al hecho que en las organizaciones latinoamericanas cualquier trabajador puede ser culpado por cualquier error o fracaso ocurrido. Pero esta responsabilidad difusa no es asumida. Siempre el trabajador tendrá la excusa necesaria para demostrar que él no tiene nada que ver con el problema. Aunque en diversas empresas se ha intentado desarrollar

procesos de cambio inspirados en el *empowerment* y destinados a aumentar las responsabilidades de los trabajadores, muchas veces se han encontrado con dificultades derivadas de esta característica cultural.

Sin embargo, en algunas de las empresas que hemos investigado últimamente, se muestra una tendencia a asumir mayores responsabilidades. Aparentemente, el tema presenta muchas aristas y es difícil predecir en este momento si el cambio detectado en estas empresas exitosas logrará imponerse en la cultura organizacional.

Es probable que si esta tendencia representa algo permanente -un cambio efectivo en los modos de gestión, antes que una moda pasajera- , encuentre mejor acogida entre los trabajadores más jóvenes, que tienen mayores niveles de educación y que están más motivados a desarrollarse en sus actividades laborales.

i) En noveno lugar, respecto a la participación, es inexistente en los esquemas piramidales propios del modelo occidental y del estilo organizacional latinoamericano. En ambos esquemas, las decisiones son individuales.

j) Finalmente, la jerarquía en el modelo occidental está definida en forma muy específica. En todo aquello que no está relacionado con el trabajo, la organización occidental es igualitaria. El gerente general de una empresa tiene todo el poder y la jerarquía propias de su cargo, pero es probable que en el casino coma lo mismo que los obreros y en el mismo lugar. El estilo organizacional latinoamericano se caracteriza por un esquema muy jerárquico y definido difusamente. Esto significa que el que es superior en un ámbito, también lo es en los demás. Los casinos compartidos son escasos en las empresas de América Latina. Las clases sociales tienen todavía gran importancia en los países latinoamericanos, a pesar de la democratización que han experimentado y de las mejorías de los sistemas educacionales.

5. Conclusiones

En este capítulo se ha intentado demostrar la importancia de la micro, pequeña, mediana y grande empresa familiar chilena, mediante el desarrollo de una serie de variables estructurales, indicando además los problemas y desafíos tecnológicos y de competitividad que deberán enfrentar estas empresas familiares para sobrevivir en los mercados globalizados, que requieren altos niveles de productividad y eficiencia.

Las Empresas Familiares son la columna vertebral y el motor de la dinámica economía del mercado chileno. Dos tercios de las empresas de medio y gran tamaño están bajo control o en propiedad de una familia. Si incluimos las pequeñas empresas, esta cifra supera el 80%. Asimismo, la mitad de empresas que cotizan en bolsa están en manos de 40 grandes familias empresarias.

Estas familias tienden a manejar sus negocios de un modo muy profesional. No obstante, cuando echamos un vistazo a las prácticas de negocios de la Empresa Familiar chilena de tipo medio las cosas cambian. Estas prácticas indican que las Empresas Familiares están menos profesionalizadas y menos avanzado en cuestiones de administración y gobierno que las no familiares o las filiales de multinacionales extranjeras. Es posible que el tamaño importe en estos temas y que, dado que las Empresas Familiares son más pequeñas en general, éstas pudieran encontrarse en una fase de desarrollo más temprana y no tan avanzada.

Además se desea agregar que las micro y pequeñas empresas familiares representan la mayoría del universo empresarial de Chile y que es razonable pensar que son básicamente el segmento que está dando origen a las empresas de mayor tamaño y que, adecuadamente fomentadas, pueden prosperar y contribuir a que la actividad productiva nacional se adapte con fluidez a las cambiantes condiciones de los mercados globales.

En este capítulo también se ha incorporado el tema de la cultura latinoamericana, donde se inserta la cultura chilena, en comparación con la cultura occidental. El tema de la cultura ofrece una perspectiva para observar más profundamente la empresa familiar, para entenderla en forma holística, para comprender la importancia de los símbolos, para -por fin- entender la relación entre la empresa y su entorno, para darse cuenta que la relación del hombre con su ambiente social y material se encuentra definida por los mismos seres humanos y que en esta definición, se abren y se cierran posibilidades.

Las características más relevantes de la cultura latinoamericana según este autor (Rodríguez Mancilla Darío, 2001)¹³ son: Paternalismo; respeto; desconfianza individualismo, responsabilidad y lealtad..

Además, también se presentó una comparación entre el modelo occidental y el estilo organizacional latinoamericano en las relaciones de trabajo. A partir de esta comparación es posible detectar cuáles podrían ser las características de un modelo de organización apropiado a la cultura de nuestros países de América Latina.

Es evidente que las características reseñadas se encuentran en un proceso de cambio; algunas pueden ser más resistentes y otras pueden haberse ya modificado. Los medios masivos de comunicación, los viajes, la globalización y apertura de los mercados, la creación de Tratados Regionales de Libre Comercio, etc., constituyen impactos que no dejan impávidas a nuestras organizaciones, ni a sus ejecutivos, ni a sus trabajadores de diferentes niveles. La organización está acoplada estructuralmente a su entorno y si éste cambia en forma tan radical como la que hemos presenciado en los últimos años, es lógico esperar que también las organizaciones varíen, así como las culturas que éstas sustentan.

¹³ Rodríguez Mancilla Darío (2001)

En una investigación interdisciplinaria que ha estado llevando a cabo el profesor Darío Rodríguez, (Rodríguez Mancilla Darío, 2001)¹⁴ entre los años 1994 y 2000-, en colaboración con Nureya Abarca y Nicolás Majluf, se ha detectado cambios significativos que han tenido lugar en la gestión de las principales empresas de Chile.

En este sentido, no obstante, que los cambios culturales son lentos y según estos autores todavía sé esta en condiciones de proponer un modelo que, respetando el modo de ser latinoamericano, se adapte a las exigentes condiciones impuestas por la globalización. América Latina cuenta con enormes potencialidades de desarrollo y parte importante de ellas radica en su propia gente, en su cultura.

Sería erróneo -tratar de asimilar modelos olvidando que se cuenta con una cultura que no ha sido suficientemente estudiada para detectar sus fortalezas y debilidades ante el desafío de los nuevos tiempos. Las características que se presentaron en el segundo acápite de este capítulo son generales y, por supuesto, no son las únicas. Existe, además, un cúmulo de diferencias regionales -tales como la corrupción institucionalizada de algunos países de la región, o la existencia con mayor o menor fuerza de subcultura, de culturas indígenas con fuerte asidero, etc.- pero para el autor Darío Rodríguez cree que este esquema comparativo puede ser un buen comienzo para un trabajo que exige ser realizado con la mayor brevedad.

¹⁴ Rodríguez Mancilla Darío (2001)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Martínez, Joan (2003): "La importancia de la empresa familiar en Chile". Families in Business. Campden Publishing Ltd.
2. CORFO 2001 Estadísticas básicas de las empresas en Chile.
3. Diario Financiero (2004). "La otra faceta empresarial". Diario Financiero. 8 de octubre de 2004, pp. 44.
4. Revista Capital (2004): "El impacto de las empresas familiares en Chile". Revista Capital. N°130, pp. 46.
5. SERCOTEC 2001, con base en información del Servicio de Impuestos Internos.
6. SERCOTEC, con base en la encuesta CASEN 2000.
7. SERCOTEC, con base en información del Servicio de Impuestos Internos 2001.
8. Servicios Impuestos Internos Chile 2001.
9. SERCOTEC, con base en información del Servicio Nacional de Aduanas Chile 2001.
10. Diario El Mercurio (2004). "Luz verde a empresas familiares". Diario El Mercurio. 27 de junio 2004, pp. 87.
11. Diario El Mercurio (2004). "Impactos de la empresa familiar en la economía chilena". Diario El Mercurio. 26 de mayo de 2004, pp. 79.
12. Diario Estrategia (2004). "Los desafíos de las empresas familiares". Diario Estrategia. 1º de mayo 2004, pp. 46.
13. Diario Estrategia (2003). "La empresa familiar en Chile". Diario Estrategia. 4 de noviembre de 2003, pp. 43.
14. Diario Financiero (2004). "Profesionalización en la empresa familiar". Diario

Financiero. 5 de mayo de 2004, pp. 48.

15. Revista Capital (2004): "El impacto de las empresas familiares en Chile".
Revista Capital. N°130, pp. 46.

16. Rodríguez M., Darío (2001): "Gestión Organizacional: Elementos para su estudio". Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile.