

La familiaridad dinámica: Estudio de caso aplicado a una empresa familiar en Chile

The Dynamic familiness: Case study applied a family firm in Chile

Ismael Barros Contreras¹, Ángelo Vargas Olavarría², Fabián Muñoz Arancibia³

¹ Doctor en Economía de la Empresa Universidad de Valladolid, España, Profesor auxiliar
Universidad Austral de Chile
E-mail: ismaelbarros@uach.cl

² Universidad Austral de Chile
E-mail: angelo.vargas@alumnos.uach.cl

³ Universidad Austral de Chile
E-mail: fabian.munoz01@alumnos.uach.cl

Recepción: 28/08/2018. Aceptación: 21/10/2018. Publicación 31/12/2018

RESUMEN

En este trabajo, aplicando la teoría de las capacidades dinámicas, testeamos el modelo de '*dynamic familiness*' en el contexto chileno. Este modelo de familiaridad dinámica ha sido desarrollado recientemente, se fundamenta a partir de la influencia de la familia en la empresa y en sus dos enfoques de análisis – participación y esencia – y su impacto en la generación de rutinas organizativas familiares. En este sentido, el modelo permite estudiar la generación de capacidades dinámicas a partir del proceso idiosincrásico de gestión del conocimiento que se manifiesta en la empresa familiar. De acuerdo con el estado de desarrollo teórico de la literatura que fundamenta el modelo de investigación, se aplica la metodología de estudio de caso a una empresa familiar representativa en el contexto chileno. El estudio proporciona evidencia relevante para contrastar el modelo de investigación en el contexto chileno. Los resultados obtenidos permiten analizar en perspectiva como la influencia familiar impacta en el desarrollo de capacidades, haciendo que

la empresa se proyecte a través de las generaciones. Esta investigación permite ampliar la evidencia sobre el alcance de la familiaridad dinámica en el contexto tanto teórico como de gestión de la empresa familiar.

Palabras clave: Empresa familiar; capacidades dinámicas; estudio de caso; rutinas organizativas; *dynamic familiness*.

ABSTRACT

In this study, applying the theory of dynamic capabilities, we tested the dynamic familiness model in the Chilean context. This model has been developed recently, it is based on the influence of the family in the firm, two analytic approaches – involvement and essence -, and its impact on the generation of family organizational routines. In this sense, the model allows studying the generation of dynamic capabilities from the idiosyncratic process of knowledge management and its impact in the family firms. According to the state of theoretical development of the literature, the case study methodology is applied to a

representative family firm in the Chilean context. The results allow us to analyze in perspective how family influence impacts on the skills development, that promote the family firm continuity through the generations. This research allows to expand the evidence on the scope of the dynamic familiness in the theoretical and managerial context of the family firms.

Key Words: Family firms; dynamic capabilities; case study; organizational routines; dynamic familiness.

INTRODUCCIÓN

La investigación enfatiza que la influencia familiar en la empresa es la fuente de los recursos y capacidades en la empresa familiar (Habbershon y Williams, 1999) que condiciona su comportamiento estratégico (Astrachan, 2010). Esta influencia ha sido reconocida como *familiness* que comprende 'el conjunto único de recursos que una empresa en particular tiene, debido a la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa' (Habbershon y Williams, 1999). Sin embargo, esta

definición se contextualiza desde un razonamiento estático que desconoce el efecto de la dinámica familiar en el comportamiento de la empresa familiar en el tiempo. De este modo, la literatura ha reconocido que la influencia familiar posee un carácter dinámico que se fundamenta en la idiosincrasia de la gestión del conocimiento en la empresa familiar, es decir, la familiaridad dinámica o *dynamic familiness* (Barros, Hernangómez y Martín-Cruz, 2016) y que se define como 'la capacidad dinámica de una empresa familiar para crear a propósito, prorrogar o modificar su conjunto único de recursos, derivados de la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa' (Barros *et al.*, 2016). Esta capacidad familiar se configura a partir de las rutinas organizativas familiares generadas a través de la participación de la familia en la empresa y tienen como objetivo socializar e incrementar sus inventarios de conocimiento para la utilización estratégica de sus recursos (Zollo y Winter, 2002) y preservar la riqueza socioemocional familiar de la empresa en el tiempo (Gómez-Mejía, Cruz, Berrone y De Castro, 2011).

Por tanto, el presente estudio tiene como objetivos ampliar el conocimiento respecto a la aplicación del modelo de familiaridad dinámica (Barros-Contreras, Hernangómez-Barahona y Martín-Cruz, 2014; Barros, Hernangómez y Martín-Cruz, 2017) y contrastar dicho modelo en el contexto de la empresa familiar en Chile. Escasa investigación se ha desarrollado en el campo de la empresa familiar en Chile, especialmente en el segmento de la mediana y gran empresa familiar que no cotiza en bolsa. En particular y de acuerdo con el desarrollo de este modelo, se aplicará un estudio de caso a una empresa familiar representativa de Chile, la empresa Mödinger Hnos. S.A., que se encuentra en tercera generación y es líder en producción de alimentos cárnicos, está localizada en el sur de Chile en la localidad de Llanquihue. La empresa familiar es un campo heterogéneo que abarca múltiples enfoques teóricos y niveles de análisis, de este modo, dicha diversidad puede ser reflejada de mejor forma a través del desarrollo de estudios de casos (De Massis y Kotlar, 2014).

La tradición y éxito alcanzados por la empresa Mödinger Hnos. S.A., la

hacen atractiva para desarrollar la presente investigación. Al mismo tiempo, el compromiso y voluntad de sus propietarios en proporcionar la información necesaria hacen que este estudio cumpla con la rigurosidad requerida.

Para llevar a cabo la investigación y de acuerdo con la metodología de estudio de casos (Yin, 2003), se utilizaron variadas fuentes de recolección de datos: entrevistas en profundidad realizadas a miembros familiares y no familiares, encuestas dirigidas a complementar la información obtenida, artículos de prensa, memorias anuales, revisión de documentos en la web, y registros de historia de la empresa Mödinger Hnos. S.A., que nos permitirán obtener la información suficiente para su chequeo, validación, cruce de información y su posterior reducción de datos, análisis y preparación de las conclusiones de la investigación.

Los resultados obtenidos han permitido contrastar el modelo de investigación y reconocer que la influencia familiar (participación y esencia) en la empresa, afectan la generación de capacidades dinámicas.

Luego de esta introducción, el presente estudio incluye, el planteamiento del modelo de investigación, la investigación empírica, y finalmente, los resultados, conclusiones e implicaciones teóricas y para la dirección de empresas familiares.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de capacidades dinámicas ha recibido una considerable atención en la literatura sobre estrategia empresarial (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 2007; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Winter, 2003; Zollo y Winter, 2002). Desde este enfoque, las capacidades dinámicas se consideran como la capacidad de una organización para crear a propósito, prorrogar o modificar su base de recursos (Helfat *et al.* (2007). Las capacidades dinámicas permiten a una empresa ampliar, modificar o crear capacidades comunes mediante el acceso y la recombinación de conocimiento, permitiendo el éxito en el tiempo (Collis, 1994; Eisenhardt y Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997; Zollo y Winter,

2002). Por tanto, desde este enfoque se considera que el conocimiento es la base sobre la cual se sustentan las capacidades dinámicas (Foss, 2005), que favorece el aprendizaje y la generación de recursos intangibles en la organización (Teece, 2007; Teece *et al.*, 1997). En el campo de la empresa familiar todavía es escasa la investigación dedicada al estudio de las capacidades dinámicas, algunas excepciones las constituyen los estudios de Colombo, Koiranen y Chirico (2006), Chirico (2006), Chirico y Salvato (2008), Chirico y Nordqvist (2010), Chirico, Nordqvist, Colombo y Mollona (2012), Chirico y Salvato (2016), Barros *et al.* (2016) y Brinkerink (2018). Lo que resulta sorprendente, por cuanto las empresas familiares son un tipo particular de empresa donde la generación de capacidades dinámicas puede ser desarrollada de manera distintiva, basadas en las particulares condiciones de su proceso de gestión de conocimiento – aprendizaje.

El carácter idiosincrásico de las capacidades dinámicas en la empresa familiar las distingue en comportamiento y rendimiento de las empresas no

familiares. Básicamente, la adquisición y cercano intercambio de conocimiento, aprendizaje colectivo, acumulación de experiencia y su transferencia guían la evolución distintiva de las capacidades dinámicas (Chirico y Nordqvist, 2010). Situación que se puede evidenciar en la heterogeneidad de las empresas familiares (Chua, Chrisman, Steier y Rau, 2012).

Si bien los recursos idiosincrásicos (*familiness*) han sido considerados y estudiados desde una perspectiva estática (Habbershon y Williams, 1999; Habbershon, Williams y MacMillan, 2003), no hay suficiente claridad respecto a la adquisición de habilidades y de la dinámica de los procesos de conocimiento - aprendizaje de la empresa familiar en el tiempo. La cercanía de los miembros familiares promueve esta distintiva gestión del conocimiento, proporcionando un ambiente donde, probablemente, se acumula e integra un mayor conocimiento que en otro tipo de empresas (Chirico y Salvato, 2008). De este modo, Barros *et al.* (2016) articulan e integran la literatura sobre capacidades dinámicas y la de empresa familiar, para

fundamentar el carácter dinámico de la influencia familiar (*dynamic familiness*).

Tradicionalmente, los stocks de conocimiento en las empresas familiares se asocian al conocimiento explícito, por ejemplo los protocolos familiares, los consejos de familia o el uso del apellido como marca, y al conocimiento tácito que los miembros de la familia han adquirido y desarrollado a través de la educación y la experiencia dentro y fuera de la empresa (Chirico, 2008; Zahra, Neubaum y Larrañeta, 2007).

Partiendo de esta base de conocimiento familiar, la cercana interacción y participación simultánea de los miembros familiares en la familia y la empresa crea un contexto específico para promover la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar, influyendo tanto positiva como negativamente en sus procesos de percepción de oportunidades y recombinación de recursos (Sirmon y Hitt, 2003; Chirico y Nordqvist, 2010). Los procesos de creación de conocimiento son más intensos en las empresas familiares debido al elevado nivel de implicación emocional de la familia y la intensa interacción social (Cabrera-

Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida, 2001). Estos autores llegan incluso a enfatizar la importancia de este tipo de conocimiento como fuente de ventaja competitiva en la empresa familiar.

La implicación emocional, la vida en común y la cercanía en el trato de los miembros familiares, favorece la comunicación (Tagiuri y Davis, 1982), lo que les permite un intercambio de conocimiento eficiente y privado, en relación a sus pares no familiares, desarrollando un conocimiento idiosincrásico para la gestión de sus recursos en la familia y la empresa, favoreciendo la continuidad de la empresa a través de las generaciones (Chirico y Salvato, 2008; Salvato y Melin, 2008). En resumen, el conocimiento empresarial familiar dota a la empresa de una capacidad específica para percibir oportunidades y amenazas, una capacidad idiosincrásica para aprovechar oportunidades, y finalmente, una capacidad distintiva para mantener la competitividad de la empresa mediante la mejora, combinación, protección, y cuando sea necesaria, la reconfiguración del modelo de negocio y de sus activos

intangibles y tangibles (Chirico y Nordqvist, 2010).

Las rutinas organizativas familiares

Las rutinas organizativas han sido definidas 'como patrones reconocibles y repetitivos utilizados para llevar a cabo acciones interdependientes que son desempeñadas por múltiples actores en una organización' (Feldman y Pentland, 2003) y constituyen la base de las capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000). El estudio de las rutinas organizativas en las empresas familiares se relaciona con la influencia de la familia en la empresa, por tanto, con la evaluación de *familiness*, su mantenimiento y desarrollo.

Las rutinas organizativas en la empresa familiar forman parte del proceso de aprendizaje organizacional, mediante la acumulación, articulación y codificación del conocimiento (Glynn, Lant y Milliken, 1994; Zollo y Winter, 2002). Dicho proceso se basa en el 'ciclo de evolución del conocimiento' y se fundamenta en el paradigma evolutivo clásico de variación – selección – retención. En este sentido, se plantea la

existencia de tres tipos de rutinas organizativas familiares clave que justifican la idiosincrasia de los comportamientos de la empresa familiar: acumulación de conocimiento, integración de conocimiento, y creación y uso de la riqueza socioemocional.

Rutina de acumulación de conocimiento

La acumulación de experiencia se convierte en conocimiento organizacional, proceso que amplifica el conocimiento de los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimientos de la empresa. Este proceso se lleva a cabo a través de un complejo sistema de interacciones entre los participantes que atraviesan niveles intra e inter-organizacionales (Nonaka y Takeuchi, 1995). Al igual que en el resto de empresas, aunque modificado por los propios participantes, en la empresa familiar este proceso permite aprender, detectar, filtrar, compartir y calibrar oportunidades (Teece, 2007) favoreciendo la configuración de procesos dirigidos a desarrollar actividades internas como los de investigación y desarrollo, vigilancia tecnológica y de innovación. La capacidad de acumular el conocimiento

de la empresa a través de las generaciones como consecuencia de las relaciones cercanas de los miembros familiares influye en el modo de identificación de los mercados objetivos o de cambios en las necesidades de los clientes (Teece, 2007). Esta rutina favorece la capacidad de la empresa familiar para detectar oportunidades desde el entorno.

De acuerdo con Chirico (2008) los factores que pueden contribuir a mejorar la acumulación de conocimiento en la empresa familiar son de dos tipos; en primer lugar, los externos que suelen tomar la forma de cursos académicos y cursos de entrenamiento práctico fuera de la empresa familiar, trabajo fuera de la empresa familiar y contratación empleados no familiares y, en segundo lugar, los internos como trabajar en la empresa familiar lo que supone unir a generaciones a trabajar juntas o asistir a cursos de entrenamiento práctico dentro de la empresa. La fuente de conocimiento interno, potencia la acumulación del conocimiento en la empresa familiar, lo que se evidencia a través de la experiencia adquirida y acumulada a través de las generaciones,

especialmente el *know how* o conocimiento tácito arraigado en los miembros familiares. Se explica, por tanto, que la cercanía que supone vivir en la familia y trabajar en la empresa desde una temprana edad permita a los miembros de la familia desarrollar niveles profundos de conocimiento tácito específico de la empresa (Chirico y Nordqvist, 2010). Es más, la acumulación del conocimiento puede iniciarse en la familia y continuar a través de una carrera dentro de la empresa (Chirico y Salvato, 2008; Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, 1997; Zahra *et al.*, 2007).

Rutina de integración de conocimiento

El proceso de integración de conocimiento está en el centro de estudio de las capacidades dinámicas (Alavi y Tiwana, 2002; Eisenhardt y Martin, 2000) es un proceso colectivo donde el conocimiento especializado de los diferentes individuos se recombina, con el fin de que la organización se beneficie con la obtención del nuevo conocimiento que proviene de distintos individuos (Chirico y Salvato, 2008). En consecuencia, la integración del conocimiento especializado de los miembros de la familia, como tales y

como accionistas y directivos, permite a una empresa familiar adaptarse a los cambios del entorno (Chirico y Salvato, 2008; Kogut y Zander, 1992; Zahra *et al.*, 2007; Zollo y Winter, 2002) y configurar soluciones a diferentes contingencias o definir protocolos de toma de decisiones (Teece, 2007). Los factores que afectan el proceso de integración del conocimiento especializado de los miembros familiares son: el capital social interno, el compromiso afectivo y los conflictos en las relaciones (Enberg, 2007; Grant, 1996; Tiwana y McLean, 2005). La creación de un capital social interno fuerte en la empresa familiar fortalece la integración de conocimiento, propicia el intercambio de información en un ambiente de confianza cuando los miembros familiares comparten una visión de la empresa (Leana y Pil, 2006) y promueven la recombinação de su conocimiento (Chirico y Salvato, 2008). El compromiso afectivo mueve a los miembros familiares para compartir e integrar sus conocimientos en la empresa (Allen y Meyer, 1990). Finalmente, los conflictos en las relaciones constituyen potenciales obstáculos para la integración de conocimientos, sin embargo, en la medida que el conflicto se

sitúe a nivel de tarea en lugar de en las relaciones familiares, el conflicto puede ser beneficioso (Jehn, 1997).

Rutina de creación y uso de la riqueza socioemocional

La riqueza socioemocional es un constructo multidimensional (Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012) que capta la dotación afectiva de los propietarios familiares en la empresa que incluye aspectos como: la perpetuación de los valores familiares a través de la empresa (Handler, 1990), la conservación del capital social de la empresa familiar (Arregle, Hitt, Sirmon y Very, 2007), el deseo de la familia de ejercer autoridad, el disfrute de la influencia familiar, el ser reconocido como miembro de la empresa, el nombramiento de miembros familiares de confianza en puestos importantes, la retención de una fuerte identidad de la familia y la continuación de la dinastía familiar, entre otros (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson y Moyano-Fuentes, 2007). En concreto, se manifiesta en dimensiones (Berrone *et al.*, 2012) tales como el control e influencia familiar (Klein, Astrachan y Smyrnios, 2005; Lee y Rogoff, 1996), la identificación de los

miembros familiares (Allen y Meyer, 1990; Carlock y Ward, 2001; Klein *et al.*, 2005; O'Reilly y Chatman, 1986), los enlaces de los vínculos sociales (Cruz, Gómez-Mejía y Becerra, 2010; Miller y Le Breton-Miller, 2005; Miller, Lee, Chang y Breton-Miller, 2009), apego emocional de los familiares (Allen y Meyer, 1990; Carlock y Ward, 2001; Eddleston y Kellermanns, 2007; O'Reilly y Chatman, 1986) y la sucesión dinástica (Lee y Rogoff, 1996; Zellweger, Kellermanns, Chrisman y Chua, 2012).

La riqueza socioemocional tiene un valor intrínseco para la familia, su conservación se convierte en algo imprescindible, ya que está íntimamente ligada a los propietarios familiares que proyectan su identidad en la organización (Berrone, Cruz, Gómez-Mejía y Larrazakintana, 2010). Por lo tanto, los valores y cultura familiares evolucionan con la familia y la empresa y se adaptan a las condiciones del entorno empresarial. En este sentido, la creación y uso de la riqueza socioemocional en la empresa familiar, representa un punto de referencia clave en la toma de decisiones, que la conduce a tomar decisiones que pueden no ser explicadas

por la lógica financiera (Zellweger *et al.*, 2012), es decir, opciones importantes de gestión se verán impulsadas por el deseo de preservar y mejorar la riqueza socioemocional familiar, además de la eficiencia económica (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Es más, incluso oportunidades que hayan sido detectadas pueden no ser aprovechadas, con el objetivo de mantener la riqueza socioemocional familiar.

En resumen, el modelo de familiaridad dinámica en las empresas familiares se constituye desde los recursos y capacidades basados en conocimiento que provienen de la familia y que son transferidos a la empresa a través de la influencia familiar, es decir, por medio de la participación de los miembros familiares en la propiedad, gestión y dirección de la empresa familiar. Esta transferencia de recursos, como se ha expresado, se ve potenciada por la intensidad y cercanía de las relaciones e interacciones de los miembros familiares que favorece, en particular, la relación conocimiento-aprendizaje en la empresa familiar. Esta condición confiere un carácter dinámico al *familiness* al estar fuertemente

influenciado por la idiosincrásica gestión del conocimiento en este tipo de organizaciones. Por lo tanto, la relación conocimiento-aprendizaje influencia la generación de las rutinas organizativas familiares de acumulación de conocimiento, integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional. Estas rutinas organizativas familiares conforman el *dynamic familiness* (Figura 1).

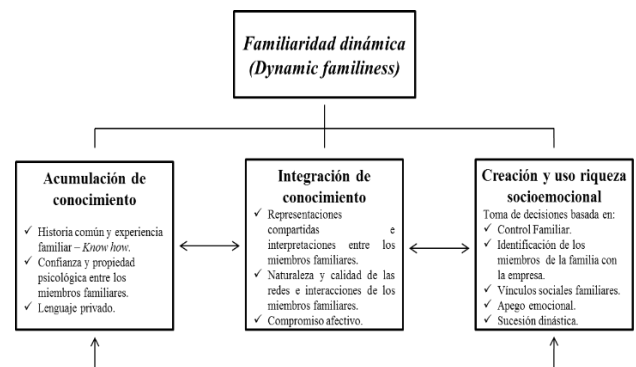


Figura 1. Las rutinas organizativas en la empresa familiar

Fuente: Barros *et al.*, (2016).

En concreto, la influencia familiar (*familiness*) promueve la generación de rutinas organizativas familiares y que, como se ha fundamentado, constituyen una *dynamic familiness capabilities*. En este sentido, estas capacidades dinámicas permiten la continuidad de la empresa familiar promoviendo la efectividad organizativa, adaptación

evolutiva y creación de valor en el tiempo (Figura 2).

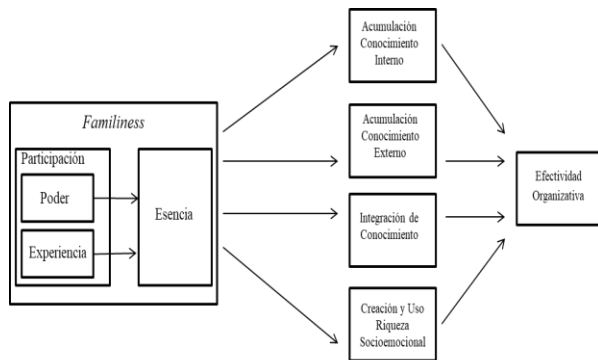


Figura 2. *Modelo de investigación*
Fuente: Elaboración propia.

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

El objetivo de este trabajo nos llevó a considerar la metodología del caso como la técnica más adecuada, ello de acuerdo con el estado de desarrollo de la literatura relacionada con la creación y evolución de las rutinas organizativas en la empresa familiar (Eisenhardt, 1989). En este sentido y tomando como unidad de análisis la familiaridad dinámica, nuestros objetivos de investigación específicos se orientan a establecer ¿cómo se desarrollan las rutinas organizativas familiares? ¿Cómo los procesos particulares de acumulación

de conocimiento en la empresa familiar podrían producir conocimiento específico que favorece la existencia de capacidades dinámicas? ¿Cómo las relaciones, conflictos y el compromiso afectivo condicionan el proceso de integración de conocimiento y la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar? y ¿De qué manera la creación y uso de la riqueza socioemocional se constituye en una rutina organizativa familiar? Para dar respuesta a estas interrogantes se utilizará el caso de la empresa Mödinger Hnos. S.A.

La empresa Mödinger Hnos. S.A. representa un caso idóneo para el estudio por las siguientes razones. Primero, la industria de cecinas en Chile, está cimentada en una larga tradición familiar, que se inicia con una producción de tipo artesanal y que en el tiempo se va desarrollando con el avance tecnológico, ganando su espacio en el mercado. La producción de cecinas es uno de los sectores relevantes del país, alcanzando una producción cercana a las 290 mil toneladas según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas, (2016). Gracias al proceso de modernización, Chile está

a la vanguardia a nivel Latinoamericano en la utilización de tecnología y en los procesos de higiene y seguridad en este sector, colocándola a la par con los grandes productores a nivel mundial. En segundo lugar, la empresa participa de la Asociación Nacional de Industriales de Cecinas con un 7% de cuota de mercado. Dicha Asociación está compuesta principalmente por empresas de tipo familiar, por lo que la Empresa Mödinger Hnos. S.A. es representativa del rubro y cuenta con la característica familiar, materia de análisis en el presente estudio. Finalmente, se obtuvo el compromiso de los propietarios y directivos de la empresa en facilitar toda la información necesaria para realizar la presente investigación.

En el análisis del caso, aseguramos la validez de nuestros resultados Yin (2003) siguiendo los principios de triangulación de datos (buscando múltiples fuentes de información –memorias anuales de la empresa y artículos en prensa- y de informantes clave), investigadores (dos o tres investigadores realizaron las entrevistas y analizaron las evidencias) y

analítica (se combinaron diferentes instrumentos de investigación).

Mödinger Hnos. S.A. es una empresa constituida en 1914, que se encuentra en la tercera generación desde sus orígenes como dueños de carnicería. Actualmente, la planta productiva de la empresa se ubica en la ciudad de Llanquihue, Región de Los Lagos, donde ha logrado destacar no sólo por la calidad de los productos y su compromiso con los trabajadores, sino también por el gran desarrollo alcanzado en la región. Además, se ha preocupado por el bienestar animal, por las energías renovables no convencionales y por el medio ambiente, ganándose un lugar muy importante dentro de la comunidad. La tabla 1 contiene la información general de la empresa

Tabla 1.

Información general Mödinger Hnos. S.A.

Año de fundación	1914
Número de trabajadores	1000
Generación	Tercera
Nº miembros familiares en el consejo de administración	4
Industria	Alimentos
Productos exitosos	Vienesas y Longanizas
Principales mercados	Chile

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el carácter dinámico del concepto que se quiere estudiar, las rutinas organizativas, la información se ha recogido entre julio y octubre de 2017 y se ha combinado la información de fuentes primarias y secundarias. Esta forma de recogida de información, ha permitido obtener una imagen más completa del fenómeno objeto de estudio (Yin, 2003).

Las fuentes primarias incluyen las entrevistas en profundidad, elementos bases para la recogida de información. Las entrevistas se aplicaron a informantes claves pertenecientes tanto a la familia como a empleados no familiares.

En total se realizaron 4 entrevistas en profundidad, las cuales se complementaron con la aplicación de un cuestionario a cada entrevistado. Las entrevistas se aplicaron al Sr. Mödinger A, Gerente General (tercera generación G3), al Sr. Mödinger B, Gerente de Producción (tercera generación G3), a la Sra. Mödinger C, Jefa de Personal (ejecutiva no familiar (ENF) con amplia trayectoria en la empresa) y al Sr. Mödinger D, Operador de despacho

(ENF) con amplia experiencia en la empresa.

Las entrevistas se realizaron de acuerdo con un protocolo previamente diseñado obteniendo un tiempo de duración aproximado de 2 horas por entrevistado y fueron grabadas en su integridad. Tras las entrevistas, los informantes complementaron el cuestionario, el cual se orienta a la obtención de información detallada acerca de las variables del modelo.

Los datos obtenidos a través de fuentes primarias fueron complementados con información contenida en memorias de la empresa, en la prensa, página web y otros documentos proporcionados por la empresa.

Posterior a la recogida de información, ésta se codificó con el objetivo de consolidar y reducir la información (Yin, 2003). El proceso de codificación se estructuró de acuerdo a las variables del modelo de investigación, es decir, influencia familiar; las tres rutinas organizativas anteriormente definidas: Acumulación de experiencia, integración de conocimiento y creación y

uso de la riqueza socioemocional; y la variable dependiente efectividad organizativa.

Se siguió un proceso de codificación múltiple. Para ello, la información obtenida se agrupó, estructuró y evaluó de acuerdo con las escalas definidas en la literatura previa para las variables. En la medición de la influencia familiar se utilizó la escala de F-PEC poder, experiencia y cultura (Astrachan *et al.*, 2002), aplicada ampliamente en la investigación en empresa familiar.

La acumulación de conocimiento en la empresa familiar se midió a través de los factores internos y externos a la empresa familiar que contribuyen a mejorar la acumulación de conocimiento, medidas utilizadas por Chirico (2008). Las preguntas incorporadas en esta sección, pretenden identificar la existencia de factores que motiva a los miembros familiares a trabajar por la empresa y aportar y acumular conocimiento, por ejemplo, la propiedad psicológica. Del mismo modo, persiguen identificar los mecanismos que participan de la acumulación de conocimiento en la empresa familiar para identificar sus

fuentes internas (p.e. formación práctica en la empresa familiar, procesos de transferencia del *know how*, entre otros) y externas (p.e. la disposición a contratar directivos no familiares, la profesionalización y capacitación académica, entre otros).

La integración de conocimiento se midió a través de los factores que la afectan: el capital social interno, el compromiso afectivo y el conflicto de las relaciones (Grant, 1996; Tiwana y McLean, 2005). El capital social interno en la empresa familiar a través de sus dimensiones estructural, relacional y cognitiva, propone las condiciones para que los miembros familiares compartan y articulen lo que saben. A este respecto, resulta fundamental la comunicación, confianza, integridad y visión compartida que posean los miembros familiares con la empresa. Las medidas utilizadas fueron las sugeridas por Leana y Pil (2006). El compromiso afectivo afecta la disposición de los miembros familiares a trabajar por la empresa y así a compartir su conocimiento y experiencia con otros. Las preguntas se confeccionaron de acuerdo a las variables propuestas por Allen y Meyer (1990). El conflicto en las

relaciones distancia y afecta la confianza entre los miembros familiares, por tanto, afecta la calidad con que el proceso de integración de conocimiento se lleva a cabo. Las preguntas incluyeron los ítems utilizados por Jehn (1995).

La creación y uso de la riqueza socioemocional que se configura como referente que afecta el proceso de toma de decisiones en la empresa familiar, se midió a través de: la necesidad de la familia de mantener el control de la empresa, la identificación de los miembros familiares con la empresa, el enlace de los vínculos sociales, el apego emocional de los familiares y la renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica, medidas propuestas por Berrone *et al.* (2012).

Finalmente, la efectividad organizativa se evaluó de acuerdo con los micro-fundamentos propuestos por Teece (2007).

Una vez que la información se codificó, de manera independiente por cada uno de los tres investigadores, se procedió de manera similar que en otros estudios (Barros-Contreras *et al.*, 2014; Chirico, 2008), a consolidar y triangular

los resultados y a construir las variables del modelo. A continuación, de acuerdo con la codificación realizada se procedió a reducir los datos y a estructurarlos en tablas para hacer más comprensiva su lectura y análisis de causalidad.

RESULTADOS

La empresa Mödinger Hnos. S.A., desde sus orígenes se ha caracterizado por ser una compañía con un fuerte componente familiar, donde el trabajo en conjunto por parte de sus miembros familiares determina su permanencia en el tiempo. La cultura de la familia, en conjunto con sus valores ha sido la piedra angular para lograr el amplio desarrollo y diversificación de sus productos.

Influencia familiar

En el logro de los objetivos alcanzados por la empresa Mödinger Hnos. S.A., la influencia familiar es fuerte y a la vez determinante para la generación de su sólido y fuerte capital social, demostrado a través de la

participación y esencia de la familia en la empresa.

La alta participación se ve representada en el 100% de la propiedad familiar de la empresa, en la presencia de miembros familiares en el consejo de administración y en el número de generaciones que participan tanto en la propiedad como en la gestión de la empresa. Por otra parte, la esencia se constata a través del control transgeneracional que expresan los miembros familiares, tal como lo señala Mödinger A (G3): ‘En nuestra empresa queremos que el control familiar se mantenga, es uno de nuestros principales objetivos’.

Además, el alto nivel de compromiso y lealtad que siente la familia hacia la empresa, como lo indica, Mödinger A (G3): ‘Los miembros familiares demuestran un alto nivel de compromiso con la empresa’; y según señala Mödinger D (ENF): ‘Los miembros familiares sienten total lealtad hacia la empresa’.

En síntesis, la influencia familiar, se ve reflejada en la participación los miembros familiares y en la transmisión de los valores y cultura familiares a la empresa. El detalle de las afirmaciones de los entrevistados respecto a este aspecto se presenta en Tabla 2.

Tabla 2.

Participación y esencia de la familia Mödinger Hnos. S.A. en la empresa.

Dimensiones	Mödinger Hnos.
Propiedad Familiar	El patrimonio de la empresa está compuesto en un 100% por la participación de la segunda y tercera generación de la familia Mödinger.
Gobierno Familiar	El Consejo de administración está compuesto en un 100% por miembros familiares.
Generaciones participantes	Las generaciones segunda y tercera participan en la administración de la empresa.
Intenciones de control transgeneracional	La intención de control transgeneracional es total. Así lo afirma Mödinger A (G3): ‘En nuestra empresa queremos que el control familiar se mantenga, es uno de nuestros principales objetivos’. Mödinger D (ENF): ‘Veo un interés por parte de las nuevas generaciones por seguir con la empresa’.
Compromiso familiar	Según señala Mödinger A (G3): ‘Los miembros familiares demuestran un alto nivel de compromiso con la empresa’. Mödinger D (ENF): ‘Los miembros familiares sienten total lealtad hacia la empresa’.

Fuente: Elaboración propia.

Rutina de acumulación de conocimiento

El proceso de acumulación de conocimiento permite a la empresa incluir nuevas oportunidades desde el entorno, como lo señala Mödinger B (G3): ‘A los 15 años fui enviado a Alemania, a aprender el oficio de técnico en cecinas’.

Además, este conocimiento es acumulado mediante la interacción entre participantes de distintas generaciones, como lo indica Mödinger A (G3): ‘Me he preocupado de transmitir toda la experiencia a mis hijos llevándolos desde

niños a conocer el funcionamiento de la empresa’. Esto permite a las nuevas generaciones adquirir experiencias a través del trabajo realizado en conjunto con las generaciones anteriores y conocer con mayor profundidad los procesos productivos. Debido a esto, en la empresa se genera un sentido de pertenencia por parte de los miembros familiares, como lo señala Mödinger A (G3): ‘Los familiares sienten la empresa como suya, está todo arraigado’. Mayores detalles de las citas de los entrevistados se resumen en Tabla 3.

Tabla 3.

Rutina de acumulación de conocimiento.

Elementos Conceptuales	Citas de los entrevistados
Asistencia a cursos académicos y de entrenamiento práctico fuera de la empresa familiar	Mödinger B (G3): ‘A los 15 años fui enviado por mi padre a Alemania, a aprender el oficio de técnico en cecinas’. Mödinger C (ENF): ‘Cuando comenzamos en la empresa, tuvimos que salir a capacitarnos, hacer diplomados’.
Trabajan fuera de la empresa familiar	Mödinger A (G3): ‘Actualmente tengo un hijo trabajando acá, anterior a esto se desempeñó como ingeniero acuícola en otras empresas’. ‘Mi hermano Francisco estuvo varios años trabajando en Alemania, en la empresa Bayer’.
Contratación de empleados no familiares	Mödinger A (G3): ‘Existe la intención de contratar empleados no familiares que tengan la preparación adecuada’. ‘Se encuentra orientado más hacia la profesionalización, que hacia el lazo familiar’. Mödinger B (G3): ‘Estamos dispuestos a integrar empleados no familiares e invertir más dinero en ellos’.
Asistencia a cursos de formación práctica en la empresa familiar	Mödinger B (G3): ‘Se hace de todo, seminarios, charlas, cursos para empleados no familiares’. Mödinger D (ENF): ‘Tengo varios cursos cuando trabajaba en despacho y los hice acá en la empresa’.

Trabajan junto a miembros familiares de anteriores generaciones	Según señala Mödinger A (G3): 'Nosotros a los 8 años ya estábamos trabajando acá, por lo tanto, la experiencia juega un rol fundamental'. 'Me he preocupado de transmitir toda la experiencia a mis hijos llevándolos desde niños a conocer el funcionamiento de la empresa'.
Tienen compromiso con la empresa familiar	Mödinger A (G3): 'El compromiso de los miembros familiares hacia la empresa es total'. Mödinger C (ENF): 'Yo veo a los hermanos de la tercera generación comprometidos'.
Sienten la empresa como propia (propiedad psicológica)	Según señala Mödinger A (G3): 'Los familiares sienten la empresa como suya, está todo arraigado'. Mödinger B (G3): 'Los miembros familiares sienten la empresa como propia'.

Fuente: Elaboración propia.

Rutina de integración de conocimiento

En la empresa Mödinger Hnos. S.A., la rutina de integración de conocimiento permite a la compañía beneficiarse de las relaciones que existen entre los miembros familiares, dado que estas se basan en la confianza, como lo menciona Mödinger A (G3): 'Se puede apreciar una gran confianza y las relaciones son íntegras entre la familia'. Esta afirmación se contrasta con lo señalado por Mödinger C (ENF): 'En las empresas familiares tienes que ganarte la

confianza de las personas'. Además, los miembros familiares tienen plena confianza en el trabajo que desempeñan, como lo señala Mödinger A (G3): 'Mi trabajo es siempre desafiante y emocionante'. Todas estas relaciones traen como beneficio una disminución en los conflictos de las relaciones, así lo afirma Mödinger A (G3): 'Los distintos temas se conversan y comparten para así llegar a un acuerdo, por lo tanto, no hay conflictos fuertes'. Las citas adicionales de los entrevistados se presentan en Tabla 4.

Tabla 4.

Rutina de integración de conocimiento.

Elementos Conceptuales	Citas de los entrevistados
Capital social interno – habilidad para integrar conocimiento	<p>Mödinger A (G3): ‘Las opiniones no se guardan, todo en la empresa se tiene que conversar’. ‘Se puede apreciar una gran confianza y las relaciones son íntegras entre la familia’.</p> <p>Mödinger B (G3): ‘Personalmente creo que la comunicación es buena porque las discusiones son abiertas y frontales’. ‘Las relaciones y vínculos familiares han sido beneficiosas para la empresa, los resultados lo demuestran’.</p> <p>Mödinger C (ENF): ‘Las buenas relaciones dentro de la empresa han sido claves para la toma de decisiones’. ‘En las empresas familiares tienes que ganarte la confianza de las personas’.</p> <p>Mödinger D (ENF): ‘La comunicación es súper buena en la empresa, al igual que la relación que se tiene con los trabajadores’. ‘Todos los miembros familiares miran hacia el frente, a un propósito común’.</p>
Compromiso afectivo – voluntad para integrar conocimiento	<p>Según señala Mödinger A (G3): ‘Mi trabajo es siempre desafiante y emocionante’. ‘Los miembros familiares tienen plena confianza en que la empresa familiar siempre cumple lo prometido’. ‘Todos los miembros familiares participan en la toma de decisiones de la empresa, con la cabeza puesta siempre en las normas de funcionamiento’.</p> <p>Mödinger C (ENF): ‘Para mí siempre ha sido un desafío mi trabajo, porque me he visto en la obligación de aprender cada vez un poco más. ‘En las decisiones de la empresa, el trabajador no se ve como un número más’.</p> <p>Mödinger D (ENF): ‘Mi trabajo acá todos los días es desafiante, el hecho de captar clientes ya es un desafío para mí’.</p>
Conflictos en las relaciones – potenciales obstáculos para integrar conocimiento	<p>Mödinger A (G3): ‘Los diversos temas se conversan y comparten para así llegar a un acuerdo, por lo tanto, no hay conflictos fuertes’. ‘Los conflictos son poco frecuentes, y si hay diferencias de opinión, estas se conversan hasta llegar a un acuerdo’. ‘Los miembros familiares tenemos la virtud de ser muy tolerantes, se tiene una metodología de conversar los temas’.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Rutina de creación y uso de la riqueza socioemocional

La riqueza socioemocional o dotación afectiva, permite a la empresa mantener un fuerte control familiar, lo que se verifica según lo señalado por Mödinger A (G3): ‘Por parte de la familia no tenemos la intención de desligarnos de la empresa’. Así también, lo reafirma Mödinger B (G3): ‘Por ningún motivo me

iría a otro lugar, ya que prefiero mantener el negocio en la familia’.

Por otro lado, la empresa se encuentra en cercanía con la comunidad, lo que refuerza su credibilidad e imagen frente a los consumidores, como lo señala Mödinger D (ENF): ‘Cecinas Llanquihue es bien querida por la comunidad’. Finalmente, la familia desea que el negocio se siga manteniendo en

sus manos, cultivando lazos familiares fuertes. Así lo indica Mödinger A (G3): 'Continuar con el legado y la tradición

familiar es un objetivo importante'. Mayores detalles de las citas de los entrevistados se resumen en Tabla 5.

Tabla 5.
Rutina de creación y uso de la riqueza socioemocional.

Elementos Conceptuales	Citas de los entrevistados
Control e influencia familiar	Según señala Mödinger A (G3): 'Estoy muy de acuerdo en que el mantenimiento del control familiar y la independencia de la empresa son objetivos importantes'. 'Por parte de la familia no tenemos la intención de desligarnos de la empresa'. Mödinger B (G3): 'Por ningún motivo me iría a otro lugar, ya que prefiero mantener el negocio en la familia'. Mödinger D (ENF): 'Por todo el tiempo que llevo trabajando he notado que existe una preocupación en que la empresa se mantenga'.
Identificación de los miembros familiares con la empresa	Según señala Mödinger A (G3): 'Los miembros familiares se sienten muy identificados con la empresa y sienten el éxito de la empresa como propio'.
Enlaces de los vínculos sociales	Según señala Mödinger A (G3): 'En la empresa siempre las relaciones con proveedores, clientes y empleados están basadas principalmente en la confianza'. 'Me gusta estar tranquilo con la comunidad, estamos bien considerados'. Mödinger C (ENF): 'Yo creo que Llanquihue tiene muy bien calificado a los Mödinger'. Mödinger D (ENF): 'Cecinas Llanquihue es bien querida por la comunidad'.
Apego emocional de los familiares	Mödinger A (G3): 'Los lazos afectivos que existen entre los miembros familiares son muy fuertes'. 'Yo quiero que a mis hijos les vaya bien, lo mismo que para la empresa y los trabajadores'. Mödinger B (G3): 'La toma de decisiones empresarial está influenciada por la familia'.
Renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica	Según lo que señala Mödinger A (G3): 'Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante'. Mödinger B (G3): 'Los lazos familiares son importantes para que la empresa se mantenga en el tiempo'.

Fuente: Elaboración propia.

Efectividad organizativa

La efectividad organizativa en la empresa Mödinger Hnos. S.A., se demuestra a través de la realización y desarrollo permanente de actividades internas de investigación y desarrollo, como lo señala Mödinger A (G3): 'Mi hermano va cada cierto tiempo a Alemania a adquirir nuevos conocimientos'. Esto le ha permitido a la

empresa el manejo de información tecnológica actualizada y necesaria para el funcionamiento del negocio, lo que facilita el proceso de gestión de nuevos activos, como indica Mödinger B (G3): 'Recientemente se compraron máquinas con tecnología e ingeniería alemana de última generación'. Por otra parte, el logro de los productos exitosos le ha permitido a la empresa ganarse un lugar de privilegio entre los consumidores, así

también lo reafirma Mödinger C (ENF): 'Lo que más ha hecho exitosa a la empresa es la calidad de los productos'. Finalmente, se está atento a los cambios en las necesidades de los clientes, así lo señala Mödinger A (G3) 'Se considera las

recomendaciones de los consumidores para la elaboración de nuevos productos en la empresa'. Los resultados obtenidos a partir de las citas de los entrevistados se contrastan en Tabla 6.

Tabla 6.
Efectividad organizativa.

Elementos Conceptuales	Citas de los entrevistados
Actividades internas de investigación y desarrollo	Según señala Mödinger A (G3): 'Mi hermano Víctor va cada cierto tiempo a Alemania a adquirir nuevos conocimientos'. 'En la empresa aplicamos el sistema Tohá, donde las aguas son purificadas en un 90% a través de la lombricultura'. 'Compramos máquinas fabricadas en Polonia, que son las primeras que llegaron a Chile y su calidad es indudable' Mödinger B (G3): 'Siempre se está al tanto de lo que pasa en el extranjero'.
Actividades para identificar cambios en las necesidades de los clientes	Según señala Mödinger A (G3): 'Se considera las recomendaciones de los consumidores para la elaboración de nuevos productos en la empresa'. Mödinger D (ENF): 'Los productos nuevos son presentados al cliente con un precio determinado, para ver la llegada que tiene con los consumidores'.
Procesos para aprovechar los desarrollos tecnológicos	Mödinger A (G3): 'Se destinan importantes recursos para la adquisición de nuevas máquinas que permitan optimizar los procesos dentro de la empresa'. 'A menudo estamos aprovechando las nuevas tecnologías mediante la utilización de nuevas máquinas'. Mödinger B (G3): 'Recientemente se compraron máquinas con tecnología e ingeniería alemana de última generación'. Mödinger D (ENF): 'En el área en que me desempeño la tecnología es fundamental'.
Procesos de adecuación del modelo de negocios	Según señala Mödinger A (G3): 'El modelo de negocios se ha ido adecuando a lo largo de los años'. Mödinger B (G3): 'Durante los años nos hemos preocupado de conservar la postura tradicional de la familia, que se traduce en ser austeros y mantener básicamente la unidad familiar'.
Procesos de gestión de activos	Según señala Mödinger A (G3): 'Compramos máquinas fabricadas en Polonia, que son las primeras que llegaron a Chile y su buena calidad es indudable'. Mödinger B (G3): 'Tenemos activos que nos ayudan a ahorrar tiempo, mano de obra y a su vez nos brindan mayor rendimiento'.
Actividades de rotación de tareas, boletines informativos y configuración de equipos multifuncionales	Según señala Mödinger D (ENF): 'Siempre hay información en lugares visibles para los trabajadores, como, por ejemplo, casino y portería'.

Procesos de adaptación de recursos para aprovechar oportunidades	Mödingen B (G3): 'Vamos constantemente a exposiciones donde amplías tu visión, por ejemplo, en lugares como Alemania, Colombia y otros países'.
Importancia de las reuniones.	Mödingen A (G3): 'Las reuniones son de suma importancia para evaluar las decisiones que se toman'. Mödingen C (ENF): 'Los jefes de área tenemos instancias donde se realizan reuniones técnicas'. Mödingen D (ENF): 'Se hacen bastantes reuniones para informar las situaciones y conversar'.
Estrategia para nuevos productos.	Según señala Mödingen A G3): 'La estrategia que utilizamos para la creación de nuevos productos, está basada en la diferenciación, con la utilización de recursos propios'. 'Recomendaciones hechas por otras personas, clientes y distribuidores'. 'Tenemos un local de venta en el centro de Llanquihue, donde sólo se venden productos "Premium" que no se distribuyen en el mercado' Mödingen D (ENF): 'Se basan en la promoción'.
Productos exitosos.	Mödingen A (G3): 'El producto estrella es la vienesa'. Mödingen B (G3): 'Indudablemente la vienesa y la longaniza son los productos más exitosos, los que más se venden y representan más del 50% de la producción'. Mödingen D (ENF): 'Las vienasas y las longanizas son los productos principales de la empresa'.
Logro del éxito de los productos.	Mödingen B (G3): 'Manteniendo siempre una receta estable proveniente de Alemania'. 'La longaniza y la vienesa nuestra es totalmente diferente a las otras, porque son pura carne'. Mödingen A (G3): 'Estar atentos al mercado y escuchar a nuestros colaboradores y clientes'. Mödingen C (ENF): 'Lo que más ha hecho exitosa a la empresa es la calidad de los productos'. Mödingen D (ENF): 'La calidad de los productos, la limpieza, el orden, los trabajadores. Todo eso en conjunto te lleva al éxito'.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

De acuerdo con el objetivo de investigación, a través del estudio de caso aplicado a la Empresa Mödingen Hnos. S.A., se ha contrastado el modelo de investigación de familiaridad dinámica en el contexto chileno, aportando

evidencia acerca de su aplicación.

La empresa señalada es adecuada para el objetivo de investigación, por cuanto es representativa del segmento de empresas familiares en Chile y en la Región de los Lagos.

La metodología de estudio de casos aplicada es consistente con la utilizada normalmente en este tipo de

investigaciones. Se fundamentó en información primaria obtenida mediante entrevistas en profundidad aplicadas a informantes claves – familiares y no familiares –, la aplicación de una encuesta y la obtención de información desde fuentes secundarias. Con la información obtenida se realizó la triangulación y validación de la información para finalmente reducirla y aplicar el análisis de causalidad entre las variables del modelo.

Los resultados obtenidos indican que la empresa Mödinger Hnos. S.A. cuenta con una importante y fuerte influencia familiar (participación en la propiedad) que afecta decididamente el comportamiento de la empresa y su proceso estratégico. De este modo, dicha influencia afecta positivamente a la generación de capacidades basadas en conocimiento, es decir, es capaz de transmitir la experiencia adquirida, su forma de hacer las cosas, su misión, sus valores, sus objetivos y su cultura en el tiempo (esencia familiar) (Tabla 2).

Desde el punto de vista de la acumulación de conocimiento interno, la fuerte influencia que ejerce la familia (participación y esencia familiar)

promueve la realización de cursos de formación práctica dentro de la empresa, el aprender haciendo, lo que refuerza en los trabajadores un sentimiento de lealtad y orgullo a formar parte de la empresa. Además, esta relación se apoya en que los miembros familiares se sienten comprometidos con la empresa, la sienten como propia, lo que los lleva a desempeñar sus funciones junto a otras generaciones y con los empleados, compartiendo su experiencia y conocimiento (Tabla 3).

La relación que se establece entre la influencia familiar y la rutina de acumulación de conocimiento externo es positiva, debido a que los miembros familiares están dispuestos a contratar ejecutivos no familiares y a incentivar que su personal participe de actividades de capacitación fuera de la empresa familiar. A nivel estratégico participan en forma activa en aspectos de la industria a nivel internacional, lo que ha favorecido la actualización de tecnológica de sus procesos productivos y el perfeccionamiento continuo del personal de Mödinger Hnos. S.A. (Tabla 3).

Una vez que el nuevo conocimiento es acumulado requiere ser

integrado con el conocimiento y experiencia de la organización para aprovechar los beneficios de dicho conocimiento. En este sentido, en la empresa Mödinger Hnos. S.A. la influencia familiar incide positivamente en la generación de instancias que favorecen la integración de conocimiento, como se deduce desde el análisis. De esta forma, el énfasis en la transmisión y cultura familiar que se manifiesta en la preocupación de los miembros familiares por el destino de la empresa, los lleva a realizar grandes esfuerzos (tiempo y dedicación a la empresa) y a trabajar juntos en beneficio de la empresa. La cercanía de los miembros familiares facilita la comunicación, aprovechando la integridad de sus relaciones familiares y cultivando las relaciones basadas en la confianza y una visión compartida de la empresa. Los resultados indican que la fuerte influencia familiar promueve un ambiente de confianza y compromiso afectivo entre los miembros familiares que los lleva a compartir su conocimiento con otros miembros familiares o empleados no familiares, reduciendo la posibilidad de que existan conflictos en las relaciones, uno de los elementos más nocivos para la salud de la empresa

familiar, dados sus componentes afectivos negativos en los que se fundamenta (Tabla 4).

Los sentimientos y emociones que caracterizan a la empresa familiar son transmitidos a través de la participación de los miembros familiares en la propiedad y gestión de la empresa. De este modo, consistentemente con la literatura previa, en el análisis practicado a la empresa Mödinger Hnos. S.A., se puede comprobar la relación directa entre influencia familiar y la creación y uso de la riqueza socioemocional. La necesidad de mantener la empresa bajo el control familiar, el sentido de pertenencia hacia la empresa, el desarrollo de vínculos sociales con la comunidad, el compromiso afectivo y emocional de mantener el negocio en la familia a través de las generaciones, son evidencias de esta relación (Tabla 5).

El análisis de los resultados ha permitido establecer una relación directa y positiva entre las distintas rutinas organizativas familiares (dynamic familiness) y la efectividad organizativa como evidencia del desarrollo de capacidades dinámicas en la empresa Mödinger Hnos. S.A. (Tabla 6). Es así

como se establece una relación positiva entre la acumulación de conocimiento interno y la efectividad organizativa, la experiencia y habilidades de los miembros familiares se colocan en práctica para mejorar el rendimiento de la empresa a través de su aporte en la detección de actividades internas de investigación y desarrollo, además de actividades para detectar los cambios en las necesidades de los clientes y adecuar el modelo de negocios.

Adicionalmente, los resultados de la investigación establecen una influencia positiva entre la rutina de acumulación de conocimiento externo y efectividad organizativa, debido a que los miembros familiares están dispuestos a adquirir conocimiento externo, participando en actividades de perfeccionamiento fuera de la empresa, también existe una disposición a contratar empleados no familiares que tengan la preparación adecuada, brindando más énfasis a la profesionalización que a los lazos familiares. Estos aspectos impactan positivamente en la efectividad organizativa de la empresa. Lo expuesto, combinado con el conocimiento acumulado que posee la empresa,

permite a los miembros familiares adquirir nuevas habilidades relacionadas con aprovechar los desarrollos tecnológicos presentes en el mercado e idear estrategias para los nuevos productos.

En la misma dirección, se establece una relación positiva entre la integración de conocimiento y la efectividad organizativa, debido a que en la empresa Mödinger Hnos. S.A. muestra un sólido capital social interno, derivado de la calidad, integridad e intensidad de las relaciones existentes al interior de la empresa y en su relación con la familia.

Dichas cualidades se sustentan en la comunicación y confianza entre los miembros familiares. Por otro lado, se puede apreciar que el compromiso afectivo de los miembros familiares con la empresa los lleva a trabajar juntos para que la empresa sobreviva, aportando lo mejor de sí en beneficio de la empresa.

Este marco mental permite que el proceso de integración de conocimiento se lleve a cabo y se pueda disfrutar de su beneficio, lo que se traduce en la efectividad de la organización.

El conflicto en las relaciones

puede afectar la integración de conocimiento de manera negativa. Sin embargo, en el caso de la empresa Mödinger Hnos. S.A. la probabilidad de que surja el conflicto en las relaciones es mínima, lo que podría explicarse por la fuerte esencia familiar que demuestra la empresa. Esta fuerte esencia familiar, refuerza los lazos afectivos y compromiso entre los miembros familiares, impactando positivamente en el proceso de comunicación tanto en la empresa como en la familia, haciendo menos probable la ocurrencia de conflictos en las relaciones.

Finalmente, la influencia positiva que ejerce la rutina de creación y uso de la riqueza socioemocional sobre la efectividad organizativa es clara, ya que, según el estudio, la familia desea conservar la empresa bajo su control y proteger el bienestar de la familia en el tiempo, por tanto, mantiene una disposición para la implementación de actividades de innovación y desarrollo, como son los cambios en las necesidades de los clientes, adecuación de modelo de negocios y nuevas tecnologías.

En resumen, el caso de la

empresa Mödinger Hnos. S.A., indica que la influencia familiar proporciona importantes recursos y capacidades basados en conocimiento que impactan positivamente en la generación de las rutinas organizativas familiares, que permiten su adecuación estratégica y continuidad a través de las generaciones.

Este estudio propone algunas implicaciones tanto para la teoría como para la gestión de empresas familiares. Respecto a la investigación, en primer lugar, amplía la incorporación del enfoque de capacidades dinámicas en la empresa familiar, específicamente, respecto al carácter dinámico de la familiaridad (dynamic familiness) y su impacto en la generación de rutinas organizativas familiares. Segundo, el carácter cualitativo del estudio proporciona evidencia significativa que aporta a la generación de teoría relativa a la naturaleza dinámica de la influencia familiar en la empresa, un área de estudio reciente. Finalmente, extiende el conocimiento respecto de cómo la participación y esencia de la familia en la empresa (influencia familiar), promueve la generación de procesos de gestión de conocimiento y aprendizaje que pueden

favorecer la continuidad de la empresa familiar. Ello, como consecuencia del desarrollo de capacidades dinámicas, que permite la continua adaptación de las rutinas operacionales, constituyéndose en fuente de ventaja competitiva sostenible.

El presente estudio también tiene implicaciones para los directivos de empresas familiares, en este sentido, los directivos deben conocer los alcances de la influencia familiar y la importancia de generar las condiciones para que ésta despliegue sus potencialidades en beneficio de la empresa. Específicamente, reconocer que el proceso de gestión del conocimiento y aprendizaje en la empresa familiar es altamente idiosincrásico y está fuertemente condicionado por los sentimientos y emociones, de este modo, resulta relevante que los directivos propongan un ambiente de confianza y compromiso afectivo en la empresa que favorezca la comunicación entre los miembros familiares y los lleve a compartir sus experiencias y conocimientos. En concreto, los directivos deben aprovechar los fuertes vínculos familiares para estrechar el

compromiso de los miembros familiares con la empresa, donde las futuras generaciones se sientan parte e integren profesionalmente en la empresa. Esto marcará un precedente distintivo al momento de conservar el capital social interno y socioemocional, reduciendo los conflictos en las relaciones, fortaleciendo el apego emocional y la propiedad psicológica con la empresa y la necesidad de que ésta subsista a través de las generaciones para el bienestar familiar. Por tanto, los directivos deben conseguir que las generaciones presentes, estrechen sus relaciones con la finalidad de crear un sentimiento de pertenencia para que, de esta manera, los miembros familiares sean capaces de hacer suya la visión y valores característicos, propios de cada entorno familiar, y así conservarlos a través del tiempo.

El modelo de dynamic familiness contrastado en esta investigación, resulta de gran relevancia para las empresas familiares, por cuanto las variables que analiza y sus relaciones, proporcionan una propuesta para favorecer el comportamiento de la empresa hacia la estabilidad, sucesión generacional y

continuidad de la empresa en el tiempo, con el correspondiente impacto económico social. En Chile, se estima que las empresas familiares generan entre el 50% y 70% del PIB y empleo, lo que las convierte en la columna vertebral y motor de la economía del país (Martínez, 2013).

BIBLIOGRAFÍA

- Alavi, M. y Tiwana, A. (2002). Knowledge integration in virtual teams: The potential role of KMS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1029-1037.
- Allen, N. J. y Meyer, J., P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. y Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6-14.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. y Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Barros-Contreras, I., Hernangómez-Barahona, J. y Martín-Cruz, N. (2014). La 'familiaridad dinámica' de las empresas familiares. El caso del Grupo Yllera. *Universia Business Review*, 42(2), 88-109.
- Barros, I., Hernangómez, J. y Martín-Cruz, N. (2016). A theoretical model of strategic management of family firms. A dynamic capabilities approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 149-159.
- Barros, I., Hernangómez, J. y Martín-Cruz, N. (2017). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical

- examination. *European Journal of Family Business*, 7(1), 14-24.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R. y Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Brinkerink, J. (2018). Broad Search, Deep Search, and the Absorptive Capacity Performance of Family and Nonfamily Firm R&D. *Family Business Review*, 31(3), 295-317.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. y García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Carlock, R. S. y Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Houndsmill, NY, USA.: Palgrave.
- Colombo, G., Koiranen, M. y Chirico, F. (2006). *Understanding family businesses as value creation systems through system dynamics*. Family firms as arenas for trans-generational value creation. A qualitative and computational approach. University of Jyväskylä. Jyväskylä, Finland.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152.
- Cruz, C. C., Gómez-Mejía, L. R. y Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO - TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69-89.
- Chirico, F. (2006). *Knowledge, dynamic capabilities and family inertia in family firms: A computational approach*. Family firms as arenas for trans-generational value creation. A qualitative and computational approach.

- University of Jyväskylä. Jyväskylä, Finland.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.
- Chirico, F. y Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G. y Mollona, E. (2012). Simulating dynamic capabilities and value creation in family firms: Is paternalism an 'asset' or 'liability'? *Family Business Review*, 25(3), 318-338.
- Chirico, F. y Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.
- Chirico, F. y Salvato, C. (2016). Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 40(1), 201-229.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P. y Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.
- De Massis, A. y Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- Eddleston, K. A. y Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Enberg, C. (2007). *Knowledge integration in product development projects. Dissertations from IMIE No 106*

- Doctoral Dissertation* Institutionen för Ekonomisk. Linköping Universitet. Linköping, Sweden.
- Feldman, M. S. y Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.
- Foss, N. J. (2005). *Strategy, economic organization, and the knowledge economy: The coordination of firms and resources*. New York, USA.: Oxford University Press.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation life cycles of the family business*. Boston MA, USA: Harvard Business School Press.
- Glynn, M. A., Lant, T. K. y Milliken, F. J. (1994). Mapping learning processes in organizations: A multi-level framework linking learning and organizing. In J. R. M. C. Stubbart, J. F. Porac, eds. (Ed.), *Advances in managerial cognition and organizational information processing*. Greenwich, CT., USA: JAI Press, Inc.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P. y De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Habbershon, T. G. y Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L. y MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role

- adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15(1), 37-51.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Sing, H., Teece, D. J. y Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford, UK: Blackwell.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2016). Encuestas Intercensales Agropecuarias. Departamento de Estudios Económico Estructurales, Instituto Nacional de Estadísticas, Chile.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H. y Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(3), 321-339.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Leana, C. R. y Pil, F. K. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366.
- Lee, M.-S. y Rogoff, E. G. (1996). Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-437.
- Martínez, Jon (2013). Familias Empresarias en Chile: sus características y aporte al país. Revista de egresados N°8, ESE Business School, Universidad de los Andes, Chile.
- Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*.

- Boston, MA., USA: Harvard Business School Press.
- Miller, D., Lee, J., Chang, S. y Breton-Miller, I. L. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 802-817.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, USA.
- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Salvato, C. y Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276.
- Sirmon, D. G. y Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(4), 339-358.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firm *Working Paper, Harvard Business School. Reimpreso (1996): Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tiwana, A. y McLean, E. (2005). Expertise integration and creativity in information systems development. *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 13-43.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

- Yin, R. K. (2003). *Case studies research: Design and methods* (Tercera ed.). CA., USA: Sage Publications, Inc. .
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. y Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60(10), 1070-1079.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J. y Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.
- Zollo, M. y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.