



La composición del directorio en la empresa familiar

La diversidad en la composición del Directorio y su impacto en los resultados de las empresas es un fenómeno muy estudiado. Sin embargo, la evidencia muestra resultados mixtos. A veces es bueno tener diversidad y otras veces no lo es.

Por Carlos Folle

Ph.D. en Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra; máster in Business Administration, Cranfield University; contador público, Universidad de la República; Increasing Sales Force Productivity - Kellogg Graduate School of Management; GloColl, Harvard Business School; profesor de Política de Empresa y Dirección Comercial del IEEM.

EL ROL DEL DIRECTORIO

Hay quienes sostienen que el Directorio es un instrumento diseñado para tratar con el entorno externo de las organizaciones. Básicamente, como un vehículo para mitigar problemas de interdependencia e incertidumbre en el intercambio normal de recursos que la empresa tiene con importantes organizaciones externas, por ejemplo: clientes, proveedores, gobierno, sindicatos, etc. A partir de esta



Hay quienes sostienen que el Directorio es un instrumento diseñado para tratar con el entorno externo de las organizaciones; existen también aquellos que sostienen que el Directorio es el órgano de gobierno corporativo que debe velar por los intereses del accionista o propietario.

ra, otro con experiencia de trato con organizaciones sindicales, etc.

Existen también aquellos que sostienen que el Directorio es el órgano de gobierno corporativo que debe velar por los intereses del accionista o propietario. Siguen la teoría de la agencia, que parte de la premisa de que los intereses de el o los propietarios difieren de los intereses de los gerentes —particularmente a la hora de procurar maximizar beneficios— y por ello es necesario que exista un monitoreo o control sobre ellos. Los directores operan entonces como un vínculo entre los dueños del capital (accionistas) y los que emplean este capital para generar valor (gerentes). Por lo tanto, esta segunda perspectiva tiene un sesgo mayor hacia la interna de la empresa y su gestión.

EL ROL DEL DIRECTORIO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Analicemos estas dos visiones en el ámbito de la empresa familiar. La empresa familiar es un con-

Típicamente cada rama de la familia quiere defender sus intereses y cree que por ello debe tener un representante familiar en el Directorio que cuide de ellos.

texto muy singular donde integrantes de una (o varias) familias cumplen roles simultáneos de accionistas, directores, gerentes, empleados y, a su vez, tienen lazos de parentesco. ¿Qué

posición se extrae que sería constructivo tener integrantes del Directorio con distintos sesgos o especialidades: algún miembro con mayor visión u experiencia comercial, otro con habilidades para hacer *lobby*, otro con mayor visión estratégica, otro que cuide más la posición económico-financie-

ra, otro con experiencia de trato con organizaciones sindicales, etc. composición de Directorio es la más apropiada para este tipo de empresas? ¿Una con especialidades mayores hacia el entorno externo, que logre mitigar las incertidumbres propias del contexto sobre el negocio; o una composición que asegure un mayor control sobre la gestión de la gerencia, a efectos de salvaguardar los intereses de los integrantes de la o las familias propietarias? La pregunta siguiente sería: ¿existen miembros de estas familias que puedan cumplir con estos roles?

Lo que se observa en muchas empresas familiares —particularmente aquellas de segunda generación en adelante— es que prima la segunda visión: la de la velar por el control. Típicamente cada rama de la familia quiere defender sus intereses y cree que por ello debe tener un representante familiar en el Directorio que cuide de ellos, por aquello de que “nadie sabe más de este negocio que nosotros”, o “el ojo del amo engorda al ganado”. Es muy probable que efectivamente conozca el negocio, pero este no es el único requisito para ejercer un buen rol de gobierno corporativo.

Por otra parte, que “los amos” estén todos juntos en el Directorio no garantiza una visión compartida del presente ni de la proyección de futuro de la empresa —a pesar de ser familia— ni tampoco una gestión eficaz de supervisión y control sobre los gerentes.

No poder articular una visión compartida, de la mano de problemas de desconfianza, la indecisión para tomar decisiones, o la lucha por el poder —por el poder mismo— son trabas frecuentes para conformar un gobierno corporativo eficaz. A estas dificultades internas el mercado no las perdona ni espera a que se resuelvan.

EL ROL DE LOS DIRECTORES EXTERNOS

¿Qué aporta el nombrar directores externos? Típicamente lo que se busca es determinado *expertise* que contribuya a mitigar los riesgos del entorno externo —como se mencionó más arriba—. Por ejemplo, en determinados países en los que se permite

¿Qué aporta el nombrar directores externos? Típicamente lo que se busca es determinado *expertise* que contribuya a mitigar los riesgos del entorno externo.

del banquero en el Directorio haría más *transparente* la gestión y situación de la empresa de cara a quien presta. Otros podrían argumentar que el tener a un abogado en el Directorio permitiría tener a sus integrantes al tanto de las contingencias legales de las decisiones que se toman, y que esto agregaría valor. Los detractores podrían argumentar que si además es el abogado o incluso el contador de la empresa —tiene intereses creados— y por lo tanto no es la persona más adecuada para integrar el Directorio.

En sucesivas etapas generacionales uno podría alegar que hay mayor aprendizaje del negocio y un sinnúmero de experiencias adquiridas sobre cómo sobrellevar crisis y situaciones complejas. La mala noticia es que muchas veces se tropieza con la misma piedra sin aprender de los errores.

Depende de las características específicas de cada integrante. El valor de esta diversidad “demográfica” radica mayormente en la habilidad para dar consejo y mentorear.

En suma, el mayor aporte del *externo* pasa por la posibilidad de aportar una visión más objetiva e imparcial a la hora de proyectar el futuro o de evaluar la gestión de los gerentes. Vale reconocer que esto último toma mayor relevancia cuando el acciona-

que el Directorio de las empresas esté integrado por banqueros, se podría mitigar el riesgo de no poder acceder al crédito por parte de la empresa. Lo justificaría el hecho de que la presencia

La evidencia indica que la diversidad en la integración del Directorio —dada por dimensiones como: experiencia profesional, competencias, industrias, mercados, cultura, formación previa, etc.— tiene un impacto sobre el resultado en la empresa. Sin embargo, esta relación no es lineal. Depende de las carac-

riado está muy dividido ya que deberían ser los garantes del mandato de representar los intereses de estos accionistas.

EL ROL DE LOS DIRECTORES EXTERNOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

En la empresa familiar se repite la situación arriba descrita, pero con algunas salvedades y aditamentos particulares.

Introducir distintas perspectivas para enfrentar los desafíos ya de por sí agrega valor. Ahora, es posible que esta heterogeneidad la puedan aportar accionistas familiares en el Directorio —aunque no es lo más normal— particularmente durante la primera y la segunda generación. En general, en este estadio hay una tendencia a que determinadas formas de cómo llevar adelante los negocios sean las prevalentes, muchas veces muy influidas por el reciente legado del fundador. Aquí claramente el contrapunto que pueda ofrecer una visión sin sesgo familiar por parte de terceros competentes agrega valor.

Por otra parte, en sucesivas etapas generacionales uno podría alegar que hay mayor aprendizaje del negocio y un sinnúmero de experiencias adquiridas sobre cómo sobrellevar crisis y situaciones complejas, por lo cual la familia no tendría que recurrir a terceros. La mala noticia es que muchas veces se tropieza con la misma piedra sin aprender de los errores.

Paralelamente, en la empresa familiar también es más frecuente que a esta altura los accionistas sean más. Típicamente unos más cercanos a la empresa, otros más lejanos, y en un contexto de familia más grande, menos cohesionada. Esto introduce más variedad de opiniones y posibilidad de malentendidos y conflictos, lo cual redundará en diferir o comprometer la toma de decisiones en la empresa.

Nuevamente, en estas instancias el rol de terceros que puedan contribuir a ordenar el tono, la fre-

cuencia y el orden de las discusiones, aportando experiencia, objetividad para la toma de decisiones oportuna resulta valioso.

¿CÓMO ESTRUCTURAR EL DIRECTORIO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES?

Hoy los retos introducidos por la hipercompetencia, la internacionalización, la digitalización y las crecientes regulaciones ameritan tener un gobierno corporativo más potente, que fortalezca y profesionalice la gestión de la empresa como forma de asegurar su vigencia y permanencia para el beneficio de las siguientes generaciones. La solución pasa por identificar y separar los roles necesarios, procurando incorporar una variedad de personas al Directorio que garantice la institucionalización eficaz del gobierno corporativo. Estas personas podrán ser familiares o no, accionistas o terceros independientes. Pero en cualquier caso tiene que existir un balance, que permita tanto ejercer el control como proyectar a la empresa frente a sus constantes desafíos en el mercado, y garantizar su supervivencia para las siguientes generaciones.

No se trata de elegir a “quien conocemos o en quien confiamos”, sino gente con probadas cualidades para ejercer los roles necesarios.

No se trata de elegir a “quien conocemos o en quien confiamos”, sino gente con probadas cualidades para ejercer los roles necesarios. Sin ir más lejos, para una empre-

sa que piensa en internacionalizarse, nombrar un director externo extranjero —que domine las relaciones en esos nuevos mercados— parecería una decisión razonable. Ahora, invito al lector a pensar en empresas familiares que están procurando internacionalizarse, y enumerar cuántas cuentan con uno o más directores extranjeros. Es probable que la mayor resistencia provenga de que puede haber una suerte de “rechazo cultural” y que a la empresa le implique más daños que beneficios.

EL INGREDIENTE INDISPENSABLE

La confianza resulta fundamental, ya sea en un fa-

Deténgase.

Lea
atentamente.

Piense.

“El secreto de aburrir a la gente consiste en decirlo todo”

Voltaire
(1694 – 1778), filósofo y escritor francés

miliar o en un tercero, que conozca el negocio o que lo tenga que aprender, local o extranjero.

Es sabido que resulta lento y trabajoso conseguirla y se pierde muy rápido, pero en cualquier ámbito y nivel resulta extremadamente difícil trabajar y crecer con gente en la que no se confía. O sea que hay que poner las bases para fomentarla, desarrollarla y ganarla. La competencia profesional ayuda, la probidad personal también, pero no son los únicos ingredientes.

Hay empresas familiares en las cuales este tipo de planteos resulta imposible por distintas razones: celos, suspicacias, orgullos mal entendidos, apariencias. Pero si lo que se procura es que la empresa perdure, por algún lado hay que empezar. Como bien dice el dicho: "lo difícil se hace rápido, lo imposible lleva un poco más de tiempo". ●

REFERENCIAS

O'Donoghue, E.J. (2004), "The Construction of a Firm's Governance Structure in a Setting of Uncertainty", *Managerial & Decision Economics*, (25) 221-229.

Bammens, Y., Voordeckers, W. & A. Van Gils (2008), "Boards of Directors in Family Firms: a Generational Perspective", *Small Business Economics*, 31(2), 163-180.

Li, J. (1994), "Ownership Structure and Board Composition: a Multi-Country Test of Agency Theory Predictions", *Managerial & Decision Economics*, (15), 359-368.

Ben-Amar, W., Francoeur, C., Hafsi, T. & R. Labelle (2013), "What Makes Better Boards? A Closer Look at Diversity and Ownership", *British Journal of Management*, (24), 85-101.

Duchin, A., Matsusaka, J.G. & O.Ozabas, (2010), "When are Outside Directors Effective?", *Journal of Financial Economics*, (96), 195-214.

