



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

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

CARLOS FOLLE
Profesor del IEEM

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 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-financiera, 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 ese capital para generar valor (gerentes). Por lo tanto, esta segunda perspectiva tiene un sesgo mayor hacia el interior de la empresa y su gestión.

Analicemos estas dos visiones en el contexto de la empresa familiar. La empresa familiar es un contexto 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 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



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

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 úni-

co requisito para ejercer un buen rol de gobierno corporativo. Por otra parte, el 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.

¿Cómo estructurar el directorio en las empresas familiares?

Hoy los retos introducidos por la hipercompetencia, la interna-

cionalización, 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. Sin ir más lejos, para una empresa 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.

La confianza va de suyo —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 cuáles 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”. ●